Deggendorfer Forum zur
digitalen Datenanalyse e.V. (Hrsg.)

Compliance- und Risikomanagement

Anforderungen kennen – Konzepte optimieren

ESV
ERICH SCHMIDT VERLAG

Compliance- und Risikomanagement

Anforderungen kennen – Konzepte optimieren

Herausgegeben vom

Deggendorfer Forum zur
digitalen Datenanalyse e. V.

Mit Beiträgen von

Dr. Reinhard Preusche
Frank Romeike
Wolfgang Schaupensteiner
Prof. Dr. Josef Scherer
Univ.-Prof. Dr. Rudolf Steckel

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978 3 503 13640 7

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 13640 7
eBook: ISBN 978 3 503 13641 4

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Das Thema „Compliance- und Risikomanagement“ hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen und stellt nicht nur für Großunternehmen eine Herausforderung dar, sondern betrifft immer mehr mittlere und kleinere Unternehmen. Wird Compliance vernachlässigt, riskieren das Unternehmen und die Geschäftsführung eine verschärfte Haftung und sie nehmen Wettbewerbsnachteile in Kauf.

Wolfgang Schaupensteiner, der durch die Aufdeckung der sog. Frankfurter Korruptionsaffäre bekannt wurde und mehrere Jahre die Schwerpunktstaatsanwaltschaft zur Bekämpfung von Korruption und Submissionsabsprachen in Frankfurt leitete, bevor er in die Wirtschaft wechselte und die Compliance-Abteilung eines Großunternehmens aufbaute, beantwortet in seinem Beitrag die Fragen, warum Compliance so wichtig ist und mit welchen Risiken ein Unternehmen bei fehlender Compliance rechnen muss. Er stellt die Grundelemente eines effizienten Compliance-Programms vor, bietet Lösungsvorschläge, wie Branchenverbände ihre mittelständischen Unternehmen bei Compliance unterstützen können und diskutiert, welche Bedeutung die Unternehmens-Ethik für Compliance hat.

In seinem Beitrag „Simulation kontra Rückspiegel“ stellt Frank Romeike, der Geschäftsführer und Eigentümer der RiskNET GmbH ist, eine alternative Vorgehensweise im Risikomanagement vor. Seine Erfahrungen beruhen auf der Implementierung des weltweiten Risikomanagement-Prozesses bei der IBM, wo Romeike als Risikomanger tätig war und mehrere internationale Projekte leitete.

Dr. Reinhard Preusche, der die Compliance-Abteilungen der Dresdner Bank und der Allianz Gruppe geleitet hat, entwickelte einen Ansatz, der auf Grund der Datenanalyse „Biotope“ im Unternehmen erkennt, die für Compliance-Verstöße anfälliger sind und dadurch ein potentielles Risiko für das Unternehmen darstellen. In seinem Beitrag stellt er am Beispiel Senior Management Non-IntegrityAlerts dar, ob und wie ein Unternehmen mit Hilfe solcher Warnhinweise Datenanalysen gezielter ansetzen und deren Ergebnisse besser interpretieren können.

In seinen Ausführungen beleuchtet Prof. Dr. Rudolf Steckel, der an der Universität Innsbruck das Institut für Rechnungswesen, Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung leitet und für die Forschung und Lehre im Bereich Rechnungslegung, Abschlussprüfung, Unternehmensbewertung und Betriebswirtschaftslehre zuständig ist, wie Internationale Prüfungsstandards (ISAs) Compliance-Ansätze beeinflussen können.

Er beschreibt u. a., was und für wen ISAs verpflichtend sind und wie der Prüfungsprozess nach ISA abläuft.

Prof. Dr. Josef Scherer, Professor für Wirtschaftsprivatrecht und Unternehmensrecht, insbesondere Risiko und Krisenmanagement, Sanierungs- und Insolvenzrecht an der Fachhochschule Deggendorf, schildert in seinem Beitrag, wie durch Risiko- und Compliancemanagement der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert und die persönliche Haftung für Gesellschafter reduziert werden kann.

An dieser Stelle möchte ich allen Referenten und Mitwirkenden im Namen des Vereins und persönlich recht herzlich danken für ihr großartiges Engagement und die Mühe, mit der sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen in diesen Tagungsband eingebracht haben. Ohne ihre Unterstützung wäre die Herausgabe dieses Bandes nicht möglich gewesen.

Mein besonderer Dank richtet sich für die organisatorische Unterstützung der Veranstaltung an das Team der DATEV eG sowie an die Mitarbeiter der dab: GmbH. Für die Anpassung der schriftlichen Beiträge an ein einheitliches Layout bedanke ich mich bei Fr. Sagstetter und Hr. Beck von der Hochschule Deggendorf sowie beim Erich Schmidt Verlag.

Georg Herde Deggendorf, im Mai 2011

Inhaltsverzeichnis

Typologie bestimmter Risikofelder für Compliance

Dr. Reinhard Preusche

MLT Compliance Solutions GmbH
Frankfurt am Main, München

Aus: Deggendorfer Forum zur digitalen Datenanalyse e. V. (Hrsg.), Compliance- und Risikomanagement.

Inhaltsübersicht

1 Vorwort

Compliance ist ein Thema mit vielen Facetten, mit dem man sich vernünftigerweise unter ganz verschiedenen Blickwinkeln befassen kann. Wir verstehen Compliance als „redliche und regelgerechte Führung der Geschäfte". Dies bedeutet einerseits, dass Compliance von vornherein mit Geschäftsethik und Moral verbunden ist und über die Sorge um die Einhaltung interner oder externer normativer Regelungen hinaus geht. Andererseits heißt dies aber auch, dass Compliance nicht beansprucht, das Aufgabengebiet zu sein, dass sich umfassend um die Einhaltung aller gesetzlicher, behördlicher oder vertraglicher Bestimmungen kümmert, die für ein Unternehmen Geltung beanspruchen. Hiermit sind in einem gut geführten Unternehmen eine Reihe von Funktionen betraut, die Organisation, Rechtsdienste, Risikomanagement, Rechnungswesen, Controlling, Revision und Personal, Qualitätskontrolle und Facility Management. Das überrascht nicht, weil Unternehmen schon seit jeher daran gelegen sein musste, bei Abwicklung ihrer Geschäfte im Einklang mit den geltenden externen und internen Regeln zu handeln. Compliance sollte unseres Erachtens daher nicht von vornherein beanspruchen sozusagen als „Überfunktion" aufzutreten, sondern sich auf diejenigen Risiken und Möglichkeiten zur Verhaltensbeeinflussung konzentrieren, die nicht schon bereits von anderen Funktionen im oder Dienstleistern für das Unternehmen abgedeckt werden.

Schließt man sich dieser Betrachtung an, ist der Weg frei für eine fokussierte Compliance-Funktion, die für das Unternehmen Werte schafft, weil sie Aufgabenstellungen wahrnimmt, die sonst nicht oder nicht so wahrgenommen werden. Wie erreicht man, dass hausinterne Regelungen und Richtlinien von den Mitarbeitern wahrgenommen und verstanden werden? Wie, dass Mitarbeiter sich hieran halten? Noch dazu in Grenzfällen und entgegen dem Druck der unmittelbaren eigenen Gruppe? Wie müssen Risikomapping, Risikolandschaften oder Risikoreports ausgestaltet sein, dass sie nicht nur das ohnedies bekannte, harmlose in generalisierter Form beschreiben sondern auch erlauben, verdeckte oder verdrängte Gefahrensituationen zu eskalieren, über die man typischerweise lieber nicht spricht? Wie können Trainings von Mitarbeitern und Führungskräften so gestaltet werden, dass Tabus aufgelöst und die Sachverhalte angesprochen werden können, die tatsächlich mit einem erhöhten Redlichkeits – und Rechtsrisiko verbunden sind.

Wer diese Aufgabenstellung annimmt, wird nicht auf Standardverfahren und Regelungsvorgaben verzichten, die die Bemühungen um Redlichkeit und Regeltreue in das interne Kontrollsystem eines Unternehmens und dessen Organisationsstruktur einpassen und hierauf aufbauend verstärken. Er wird aber versuchen, diese Verfah-

ren so auszugestalten, dass die verfügbaren Ressourcen nicht bereits schon mit der Wahrnehmung von Standardsituationen und Verfahren aufgebraucht werden und sich in der Komplizierung des Selbstverständlichen erschöpfen. So kann Raum bleiben für die Vermeidung und Bewältigung von gefährlichen Grenzsituationen, wie dies Unredlichkeit und Regelverletzungen in einem gut geführten Unternehmen sein sollten.

Hierbei verkennen wir nicht, das es Unternehmen gibt, bei denen es zunächst einmal darum geht, die für die Tätigkeit des Unternehmens einschlägigen Rechtsvorschriften zu erkennen und sich in den betrieblichen Abläufen und Kontrollverfahren hierauf organisatorisch einzurichten. Ich habe angesichts des Kaufes einer kleinen Investmentbank –Boutique beispielsweise einmal gesagt „Die brauchen noch keinen Compliance-Officer; da muss erst einmal ein Chief Operating Officer ran“. In solchen Fällen geht es in der Tat erst einmal um die Erfassung der anwendbaren gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen und die Verabschiedung interner Verfahren zu deren Umsetzung und Einhaltungskontrolle, sei es unter Federführung von Compliance oder sei es typischerweise unter Federführung der Organisations- und Rechtsabteilung.

Die folgenden Ausführungen gehen davon aus, dass ein Unternehmen diesen ersten Schritt bereits geschafft hat und sich mit Compliance darüberhinaus die Frage stellt, wie Redlichkeit und Einhaltung dieser Regeln angesichts besonderer Herausforderungen unterstützt werden können. Um der Lebhaftigkeit der Tagungsdiskussion willen habe ich diesen fokussierten Compliance-Ansatz in Nürnberg bewusst stichwortartig zugespitzt vorgetragen. Die entsprechenden Thesen sind kursiv gesetzt. Mit der nachträglichen Ausformulierung von Präsentation und mündlichem Vortrag geht notwendigerweise eine gewisse Glättung der Aussagen einher. Gleichwohl habe ich mich bemüht, den zugespitzten Ansatz nach Möglichkeit zu erhalten. Dies sei dem Leser als „Gesundheitswarnung“ und des besseren Verständnisses willen vorausgeschickt.

2 Unsere Prämissen

Wer ein Geschäft längere Zeit führt, kennt seine Compliance-Risiken.
Man spricht nur nicht darüber. Jedenfalls nicht über die wirklich gefährlichen.

Dies ist die erste Prämisse. Wer in oder für Unternehmen in leitender Verantwortung tätig war, weiß, dass sie stimmt. Verteidigungsargumente des Managements in Straf-, Ordnungswidrigkeits- und Aufsichtsverfahren oder zur Begründung von geschäftlichen Misserfolgen sind sicherlich nur bedingt geeignet einen Überblick über die tatsächliche Kenntnislage des mittleren und oberen Managements zu schaffen. Natürlich gibt es neue Risikofelder und gesetzliche Anforderungen, mit denen sich ein Unternehmen erst einmal kognitiv auseinandersetzen muss. Dies gilt insbesondere, wenn es um die Aufnahme neuer Geschäftsfelder, Aktivitäten in anderen Regionen oder neue gesetzliche und behördliche Regelungen geht. (siehe Vorwort). In aller Regel sollte man den Kenntnisstand des Managements aber nicht unterschätzen.

Gleichwohl steht unsere These auf den ersten Blick in deutlichem Gegensatz zu den formalen Anstrengungen, wie sie nach wie vor für die „richtige“ Erfassung und Einordnung von Compliance-Risiken propagiert werden. Ich werde später auf einige mutmaßliche Gründe hierfür eingehen. Auf den zweiten Blick mildert sich der Gegensatz allerdings. Auch wir setzen in unserer Beratungspraxis Formblätter und Verfahren für eine strukturierte Risikoerfassung ein. Einige der herkömmlichen Verfahren zur Erfassung und Kartographierung von Compliance-Risiken sind zudem so oberflächlich, dass für ihre Anwendung jedenfalls nicht der Wunsch nach neuen Erkenntnissen Pate gestanden haben kann. Hier sind zuerst etwa die üblichen Selbsteinschätzungsfragebogen oder die Top-Ten Verfahren zur Erfassung operativer Risiken bei Finanzinstituten zu nennen. Erstere werden von den Führungskräften typischerweise nach taktischen Überlegungen ausgefüllt – hohe Risiken, wenn es um Felder geht, mit denen eine Budgeterhöhung begründet werden kann und für die keine unmittelbar eigene Führungsverantwortung besteht; moderate Risiken, wenn es um Risiken geht, deren Verwirklichung bzw. Verhinderung von der eigenen Führungsqualität abhängt. Die Erfassung operativer Risiken für Finanzinstitute klammert Risiken, die auf strategischen Vorstandsentscheidungen beruhen, aus. Damit werden die wesentlichen Geschäftsführungsrisiken im organisatorisch operativen Bereich von vornherein nicht erfasst. Ich erinnere mich noch heute an meine Verblüffung, als meine Bank die Abwicklung komplexer Derivate einer französischen Tochter aus Ersparnisgründen nach Frankfurt verlagerte, dort anfangs keine französisch sprachigen Mitarbeiter vorhanden waren, die die Geschäfte verstanden

und der verantwortliche Risikomanager mir nach dem Eintreten der ersten Abwicklungsfehler erklärte, eine Erhöhung des operativen Risikos liege nicht vor. Die aufgetretenen Schwierigkeiten beruhten auf einer bewussten Vorstandentscheidung, seien also strategisches, nicht operatives Risiko und müssten dementsprechend nicht mit Eigenkapital unterlegt werden.

Effektives Compliance-Management sollte einsatz- und ursachenorientiert sein, nicht erkenntnisorientiert.

Was fängt man damit an, wenn man weiß, dass das Korruptionsrisiko in einem Land höher ist als in einem anderen? Was wenn man weiß, dass komplexe Derivate ein höheres Misselling-Risiko haben als deutsche Standardaktien?

Zu Beginn eines Vortrages über Chancen und Risiken von Risikomanagementsystemen für Compliance habe ich die Teilnehmer einmal gefragt: „Wer von Ihnen hat schon Risikolandschaften oder Mappings erstellt?“ Die Mehrzahl der Teilnehmer hob die Hand. Darauf fragte ich weiter: „Wer von Ihnen hat in seiner Funktion als Compliance-Manager jemals auf solche Kartierungen zurückgriffen und damit gearbeitet – Gremienberichterstattung ausgenommen?“. Keine erhobene Hand; ebenso wie auf meine weitere Frage: „Wer von Ihnen hat erlebt, dass Geschäftsführungs- oder Aufsichtsgremien aufgrund Ihrer Berichte spürbare Geschäftsführungsentscheidungen getroffen hätten?“.

Zur methodischen Oberflächlichkeit vieler Risikomappingmethoden im Compliance-Bereich gesellt sich also häufig die Allgemeinheit der damit verbundenen Aussagen. Mit dem Ergebnis, dass die aus solchen Bemühungen resultierenden Risikoberichte für die allgemeine Erkenntnis vielleicht erhellend, für den Compliance-Manager aber allenfalls bedingt brauchbar sind; jedenfalls was konkrete Bemühungen angeht, möglichen Ursachen für Unredlichkeit und Regelverletzungen im Unternehmen entgegenzuwirken. Wenn die Geschäftsführung eines Unternehmens sich mit Korruptionsrisiken im internationalen Geschäft auseinandersetzen will, stehen etwa die Korruptionsindices von Transparency International ohne größeren Aufwand als Orientierungshilfe zur Verfügung, um strategische Entscheidungen über das Ob des Tätigwerdens in einem Land, Planvorgaben, Incentivierungssysteme und Vertriebsmodelle zu fassen. Risikolandschaften, die im Generischen stehenbleiben, stellen daher auch das Top Management und dessen Aufsichtsgremien vor ein Dilemma. Sie zerstören sozusagen den guten Glauben, geben aber über Allgemeinplätze hinaus, keine Entscheidungshilfen an die Hand.

Praktisch verwendbare Entscheidungshilfen für solche Entschlüsse auf Top-Ebene oder die tägliche Arbeit des Compliance-Managers verlangen demgegenüber Betrachtungen, die versuchen die einzelnen Ursachen für Fehlverhalten und den Anzeichen hierfür im Unternehmen zu erfassen. Ein Beispiel hierfür sind die Red

Flags der U.S. amerikanischen Behörden für Korruption oder die Prüfungshinweise für steuerliche Außenprüfungen oder Betriebsprüfer. Die Erfahrung zeigt, dass Störfälle in Unternehmen weniger auf der unrichtigen Einschätzung der mit bestimmten Geschäftsvorfällen verbundenen Risiken beruhen als auf der Unkenntnis über solche Geschäftsvorfälle und ihre Ausgestaltung im Einzelnen. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verlangt daher zu Recht, dass Geldwäsche – und Fraud Gefährdungsanalysen für Finanzinstitute zunächst mit einer umfassenden Beschreibung der Geschäftstätigkeit des betreffenden Unternehmens beginnen, dessen Tochtergesellschaften und Nebentätigkeitsgebiete eingeschlossen. Wir haben früher mit gutem Grunde in Bezug auf einzelnen Tochtergesellschaften von den „Spielwiesen" der jeweils zuständigen Vorstände gesprochen. Globale Matrixsteuerung versucht zwar derartige Effekte auszuschließen, läuft aber stattdessen Gefahr, um der notwendigen Reduktion von Komplexität willen Sprachformeln akzeptieren zu müssen, die es leicht machen, compliancerelevante Sachverhalte zu verschleiern. Wir versuchen in unseren Formblättern zur Risikoeinschätzung daher gezielt nach dem Vorliegen von Sachverhalten, Kundenbeziehungen oder Verfahrensweisen zu fragen, die typischer mit Unredlichkeits- oder Regelverletzungsrisiken verbunden sein können. Solche Risiko-Biotoplisten ähneln medizinischen Diagnostikfragen. Wir versuchen damit gezielt, verallgemeinernde und verschönernde Managementsprache, wie z. B. Kundenfokussierung, Hedgeschäfte, Effizienzsteigerung des Vertriebs durch Betonung lokaler Kompetenz unter zentraler Führung usw. zu durchstoßen und die jeweils zugrundeliegenden tatsächlichen Vorgänge zu erfassen. Die Erstellung solcher Risikobiotoplisten erlaubt uns mit den verantwortlichen Führungskräften eine gemeinsame Bestandsaufnahme von möglichen Compliance-Risikofeldern. Die Tiefenschärfe der Beobachtung erlaubt zugleich eine Beurteilung möglicher Präventionsmaßnahmen. Die Risikoeinschätzung erfolgt nach einer subjektiven Hoch, Mittel und Niedrig-Beurteilung. Mangels einer nachweisbaren bestehenden Korrelationen zwischen den einzelnen Risikotatbeständen werden die Risikoeinschätzungen für die jeweiligen Fallgestaltungen aber bewusst nicht aggregiert sondern dienen allein dazu, die im Hinblick auf das jeweilige Risikobiotop notwendigen Präventionsmaßnahmen festzulegen.

Diese Überlegungen führen zu den folgenden weiteren Prämissen. Sie sind selbstredend und sollen nicht näher erläutert werden.

Verkehrsübliche Compliance-Risikokartierungen dienen häufig vor allem dem Bedürfnis von Geschäftsleitung und Compliance-Officern etwas vorzeigbar Systematisches aufweisen zu können. Dieses verbindet sich mit den Bedürfnissen der Beratungs- und Prüfungsindustrie an standardisiert reproduzierbaren und prüfungsfähigen Leistungen, die durch Einsatz nachgeordneter Mitarbeiter geleveragt werden können.

Ihr Nutzwert darüber hinaus ist dementsprechend anerkanntermaßen gering. Sie können sogar schädlich sein, weil sie und darauf aufbauende formal ausgerichtete Compliance-Systeme möglicherweise unnötig Ressourcen binden und das Gefühl der Scheinsicherheit geben können.

Vielleicht erinnern Sie sich noch an das Tagesschau Interview mit einem Verwaltungsratsmitglied der Sächsischen Landesbank mit der Frage nach der Qualität der Risikosteuerung durch den Verwaltungsrat angesichts des unerwarteten und existenzgefährdenden Rückstellungsbedarfs wegen ausfallgefährdeter Verbriefungen? „Was heißt die Risikosteuerung im Verwaltungsrat hätte versagt. Wir hatten ein sehr gutes Risikomanagementsystem und alle Ampeln standen auf Grün!"

Diese Effekte werden durch folgende Gesichtspunkte verstärkt:

Bei vielen großen Compliance-Störfällen war das mittlere und/oder Top-Management informiert, hat toleriert oder mitgewirkt.

Im Zusammenspiel von aktiven Handeln und Tolerierung in Management–Subsystemen mit abweichender Wertung können bestehende Präventions- und Sicherungssysteme ausgehebelt werden.

Unternehmen und ihr Management legen typischerweise Wert darauf, dass Unredlichkeiten und Gesetzesverstöße im Verborgenen geschehen und soweit wie möglich verdeckt bleiben.

Diese Prämissen verbinden unsere methodischen Anmerkungen zur Erfassung von Compliance-Risiken mit Beobachtungen über das Verhalten von Managern und Unternehmen in Krisenfällen und bei Compliance-Herausforderungen. Es fällt schwerer gezielt über menschliches Fehlverhalten und die daraus resultierenden Risiken zu sprechen als über technische Toleranzen oder Fehlerbaumanalysen. Dies gilt umso mehr als es bei Compliance-Risiken ganz wesentlich auch um das mögliche Fehlverhalten der eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte geht. Sich darauf einzustellen ist viel schwerer als gemeinsam externen Schwierigkeiten entgegen zu treten. Hinzukommt, dass die Betonung von Einzeltätern, die durch die hauseigenen Kontrollsysteme entdeckt worden seien bzw. bei deren weiterer Verbesserung künftig noch früher erkannt werden könnten – eine typische Reaktionsweise auf Compliance-Störfälle – in vielen Fällen gar nicht zutrifft. Unsere Erfahrungen führen zu der Annahme, dass wesentliche Compliance-Störfälle bei näherem Hinschauen eher durch Gruppendruck, den Wunsch das eigene Team profitabel zu machen und die gesetzten Ziele zu erreichen motiviert sind als durch das abweichende Verhalten einzelner Personen. In solchen Fällen bilden sich im Unternehmen Management-Subsysteme mit abweichenden Wertungen, die in der Lage sind, die in-

ternen Spielregeln und Kontrollsysteme außer Kraft zu setzen und zu überspielen. Die Untersuchungen des Compliance andEthicsLeadership Council zur Rolle des Mittleren und Top Managements bei erheblichen Compliance-Störfällen (Strafe oder Verteidigungskosten größer als USD 10 Mio.) und zu im Unternehmen steckengebliebener compliancerelevanter Informationen bestätigen diese Erfahrung.

Auf Selbsteinschätzung, subjektiver Folgenbeurteilung oder generellen Betrachtungen beruhende Risikoerfassungsmethoden mit anschließender formal-systematischer Aufbereitung kommen hierbei zu Hilfe. SOX- Experten können hiervon ein Lied singen. Hinzukommt, dass Unternehmen Lebensgemeinschaften sind. Lebensgemeinschaften neigen typischerweise dazu, Schwachstellen nicht nach außen aufzuzeigen und wenn unumgänglich, als Fehlverhalten abweichender Einzelner verständlich werden zu lassen.

3 Der MLT-Lösungsansatz

Was hat das nun mit der Tagung des Forums zur digitalen Datenanalyse zu tun? Welche Folgen können für Datenanalysen und Verfahren zur Aufdeckung und Erfassung von Compliance-Risiken gezogen werden?

Unseres Erachtens haben quantitative Impact-Analysen nur dann Sinn, wenn unredliche oder regelwidrige Verhaltensweisen in einem Unternehmen so häufig vorkommen, dass quantitative Auswertungen, Korrelationen und Häufigkeitsverteilungen mit professionellem Anstand vorgenommen werden können.

Angesichts der vorstehend beschriebenen tatsächlichen Voraussetzungen für die Erfassung von Redlichkeits- und Regelverletzungsrisiken könnte der Versuch, Compliance-Risiken zu quantifizieren und dann parametrisiert in einen Berichtszusammenhang zu präsentieren, belustigend sein. Ich erinnere mich noch an die Aussage von Prof. Dr. Bauer - reine Geometrie - von der Universität Duisburg, mit dem ich ein Verfahren zur Betrugsfrüherkennung im Wertpapierhandel entwickeln wollte: „Herr Preusche, ich kann Ihnen sicherlich über die Verteilung von Kriterien in multidimensionalen System erzählen. Bei der geringen Anzahl Ihrer Verdachtsfälle reichen anfangs aber die vier Grundrechenarten aus, lassen Sie mich erst einmal mit Addition und Subtraktion versuchen“. Es gibt sicherlich in Unternehmen Redlichkeitsrisiken, die sich so dort häufig realisieren, dass unmittelbar quantitative Ansätze sinnvoll sind, z. B. Falschberatung und Misselling in der Finanzindustrie. Bei einigen Unternehmen mag dies auch für Korruptionsrisiken gegolten haben. In aller Regel tragen solche Parametrisierungen aber dazu bei, Scheingenauigkeit vorzutäuschen und damit dass vorstehend beschriebene Gefühl der Scheinsicherheit zu schaffen.

Wir suchen nach den konkreten Spuren unredlichen Handelns in Einzelfällen. In der Verdichtung solcher Einzelfälle suchen wir nach den Biotopen – den Umfeldbedingungen – die erfahrungsgemäß ein erhöhtes Risiko für solche Einzelfälle, d. h. unredliches Verhalten Einzelner oder unter Mitwirkung von Führungskräften mit sich bringen können.

Hierbei können Analysen mit Hilfe mathematischer Methoden hilfreich sein.

Keine dieser Spuren oder Biotopidentifizierungen begründet einen Verdachtsfall. Der Sinn solcher Analysen liegt allein darin, Ansatzpunkte für Compliance-

Präventionsmaßnahmen zu liefern. Sie dürfen daher keinesfalls in die allgemeinen Compliance-Berichterstattungsroutinen eingehen.

4 Beispiele

Unsere Risikobiotoplisten fragen nach, sowohl nach Sachverhalten, die quantitativ umschrieben werden können, wie auch nach solchen, die sich einer quantitativen Betrachtung entziehen. Im Folgenden einige Beispiele für Risikobiotope, die aufgrund quantitativer Datenanalyse feststellbar sind. In der Regel liegen die entsprechenden Daten heute in den Unternehmen im Rahmen anderer Berichte und Erhebungen auch bereits vor. Es geht dann darum, sie sozusagen zu „befreien" (defreeze) und in einem für Compliance-Präventionszwecke tauglichen Sinnzusammenhang zu stellen. Wir versuchen in unserer Beratungspraxis, einige dieser Beispiele mit anderen in einem „Senior Management Non IntegrityPre-Alert Tableau" zusammenzufassen. Die nachfolgende Darstellung erhebt nicht diesen Anspruch.

Volumen von Derivatgeschäften und Cash-Bewegung in Bezug auf Derivatgeschäfte

Nicht erst seit SociétéGénéral und Kerviel und Barings Bank mit Nick Leeson ein Dauerbrenner. Bei Cash-/Kassetransaktionen und Derivaten stoßen zwei Mitarbeiterwelten zusammen. Die mathematisch geschulten Akademiker oder Manager mit betriebswirtschaftlichen bzw. juristischer Ausbildung mit der Gruppe hausinterner Praktiker, die für die Abwicklung und den Zahlungsverkehr sorgen. In der Regel sprechen beide Gruppen nicht miteinander und haben nur geringes Verständnis für die jeweilige Aufgabenstellung und die damit verbundenen Probleme der anderen Gruppe. Derivattransaktionen mit Margineinschusspflicht verursachen typischerweise entsprechende Cash-Bewegungen. Zu hohe oder zu geringe Cash-Bewegungen und Anforderungen können gute Gründe haben, z. B. Netting-Vereinbarungen. In jedem Fall lohnt es sich aber genauer hinzusehen und sich nicht von selbstbewusster Händlersprache abdrängen zu lassen. Die Schnittstelle hat auch in anderen Zusammenhängen eine negative Rolle gespielt, z. B. auch bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau und dem Vorleistungsrisiko bei Überweisungen nach den U.S.A. eine Rolle gespielt.

Stets detailgetreue Planerfüllung oder häufige Abweichungen

Die Gründe hierfür liegen wahrscheinlich allein in hervorragendem oder schlechtem Management. Aber auch mögliches Indiz für einen manipulativen oder schlampigen Umgang mit Zahlen. Kann für die Compliance-Betrachtung Bedeutung mit anderen Biotophinweisen erlangen. Mir sind noch die Szenen aus einem

internationalen Managementreffen in Erinnerung als Manager aus einigen Kulturkreisen sich offen kritisch mit den erhöhten Zielvorgaben der Gruppe auseinandersetzten; ein Manager aus einem südöstlichen Kulturkreis dagegen vorsprang und rief: „Ich verspreche noch 15 % mehr".

Häufig Sekretärinnenwechsel in Verbindung mit hohen Reisekosten und Repräsentationsaufwand

Kann ein Zeichen für harten Managementstil und große Anforderungen an die Mitarbeiter sein. Kann aber auch auf das sogenannte „Gutsherrensyndrom" hindeuten. Für sich selbst genommen dann noch nicht complianceerheblich sondern eher Frage des angemessenen Führungsstils und der Persönlichkeit des involvierten Managers. Kann aber auch darauf hindeuten, dass eine Führungskraft mental abgehoben hat und meint, über den hausinternen Regeln und Vorgaben zu stehen. Dann unter Umständen erhebliches Warnsignal.

Unmittelbare Arbeitsumgebung aus einer Hochschule, Beratungsfirma oder von gleicher regionaler Herkunft

Führung verlangt Vertrauen. Wer den gleichen Hintergrund hat, kann oftmals besser miteinander umgehen und versteht schneller. So weit, so gut. Die vorgenannten Erscheinungen können aber auch Indiz für Eingrenzung, Wagenburg oder narzistische Führungsstrukturen, die dazu führen können, dass die Wirklichkeit des Unternehmens im Führungskreis ausgegrenzt werden kann. In jedem Fall Hinweis auf die Möglichkeit von Submilieus, die sich einer normalen Corporate Governance Steuerung entziehen.

Besonders hohe Personalfluktuation bei 29 – 35 Jährigen

Glückwunsch. Möglicherweiseverfügt Ihr Unternehmen über eine Kaderschmiede. Andererseits möglicher Hinweis auf erhebliche Missstände in einer Abteilung, insbesondere wenn Wechsel guter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Junge Leute, die Verantwortung übernehmen und Einblick erhalten, aber mit dem Unternehmen noch nicht „verheiratet" sind, wenden sich vom Unternehmen ab! Wir empfehlen in solchen Fällen zumindest Exit-Interviews, die genau wahrgenommen werden.

Besonders hohe Provisionserträge bei Wertpapiergeschäften in der Altersgruppe ab 70

Wahrscheinlich Hinweis auf hervorragende altersgerechte Betreuung und Kundenservice. Möglicherweise aber auch Indiz dafür, dass alte Leute „eingewickelt" und „um die Fichte geführt" werden. Vor dem Ausspruch von Belobigungen wegen

besonderer Beratungserfolge sollte Compliance einen näheren Blick machen dürfen.

Hohe Kulanzkosten für einzelne Kunden oder Vertriebsagenten mit Schwerpunkt Ersatzteillieferung

Besonderer Vertriebsmehraufwand

Kann gute Gründe haben. Aber auch klassische Red Flags für die mögliche Schaffung schwarzer Kassen zur Korruptionsvorbereitung.

5 Was untersuchen wir derzeit?

Unterscheiden sich Besuchsberichte von Vertriebsmitarbeitern oder Handelsvertretern, die nachhaltig erfolglos sind und zunächst Erfolg vortäuschen von Besuchsberichten erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter oder Handelsvertreter?

PS: Bisher keine verwertbaren Ergebnisse. Möglicherweise kommen wir nicht wie vorgestellt weiter. Das Arbeitnehmerdatenschutzgesetz schränkt die Materialbeschaffung auch nur für allgemeine Recherchezwecke ein.

Risiken minimieren – zielgerichtet prüfen – Compliance stärken

Unternehmen sind mit einem immer dichteren Geflecht nationaler wie internationaler Gesetze und Vorschriften konfrontiert. Die Pflichten für Mitglieder der Leitungs- und Überwachungsgremien wachsen. Wie begegnen Sie der aktuellen Herausforderung einer wirkungsvollen Compliance?

Experten präsentieren Ihnen in diesem Buch aktuelle Lösungsansätze des Compliance- und Risikomanagements. Sie erhalten auch einen Einblick in zentrale Aspekte der Prüfung von Compliance-Richtlinien und ihre Unterstützung durch digitale Datenanalyse:

- effiziente Compliance-Programme
- digitale Datenanalyse und Warnhinweise für Compliance-Verstöße
- Compliance und internationale Prüfungsstandards
- Compliance und persönliche Haftung von Gesellschaftern

Ein fundierter Überblick mit wertvollen Erfahrungsberichten aus der Unternehmenspraxis!

Leseprobe, mehr zum Buch unter ESV.info/978 3 503 13640 7

9 783503 136407
€(D) 34,95

www.ESV.info