

*Dieser Beitrag wurde auch in der CCZ Heft 5/2017 veröffentlicht. beck-online.beck.de

Geschäftspartner Compliance

Wichtig wie nie zuvor, aber wie etabliert mein Unternehmen einen angemessenen Prozess?

A. Einleitung

Für die meisten Organisationen ist es noch ein langer Weg zu einer effektiven und den Standards entsprechenden Geschäftspartner Compliance, und die Unsicherheit ist verständlicher Weise groß. Diese führt in vielen Fällen dazu, dass Unternehmen nicht ausreichend gegen die bestehenden Risiken gewappnet sind. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers hat ermittelt, dass nur knapp jedes zweite Unternehmen seine Lieferanten und Subunternehmer in das Compliance-Programm einbezieht.¹ Dabei ist das Geschäftspartner Management ein unverzichtbarer Bestandteil eines jeden robusten Compliance Management Systems (CMS) und im weiteren Sinne – wie die Prüfung der Bonität eines Lieferanten oder die Qualitätssicherung – „sachlogischer Teil eines Risikomanagement.“² Das bedeutet auch, dass die Geschäftspartner Compliance prinzipiell Unternehmen aller Größen betrifft, auch wenn die in Unternehmen implementierten Prozesse in ihrer Komplexität naturgemäß ganz erheblich voneinander abweichen können.

Wie können Unternehmen aber die gestiegenen Anforderungen an das Management ihrer Geschäftspartner erfüllen, insbesondere im Hinblick auf Maßnahmen der Anti-Korruption? Was genau wird verlangt, was gilt international und was in Deutschland? Und was ist zu tun, um Prozesse dem jeweiligen Unternehmen wirklich anzupassen – ohne Unter-, aber auch ohne Überregulierung?

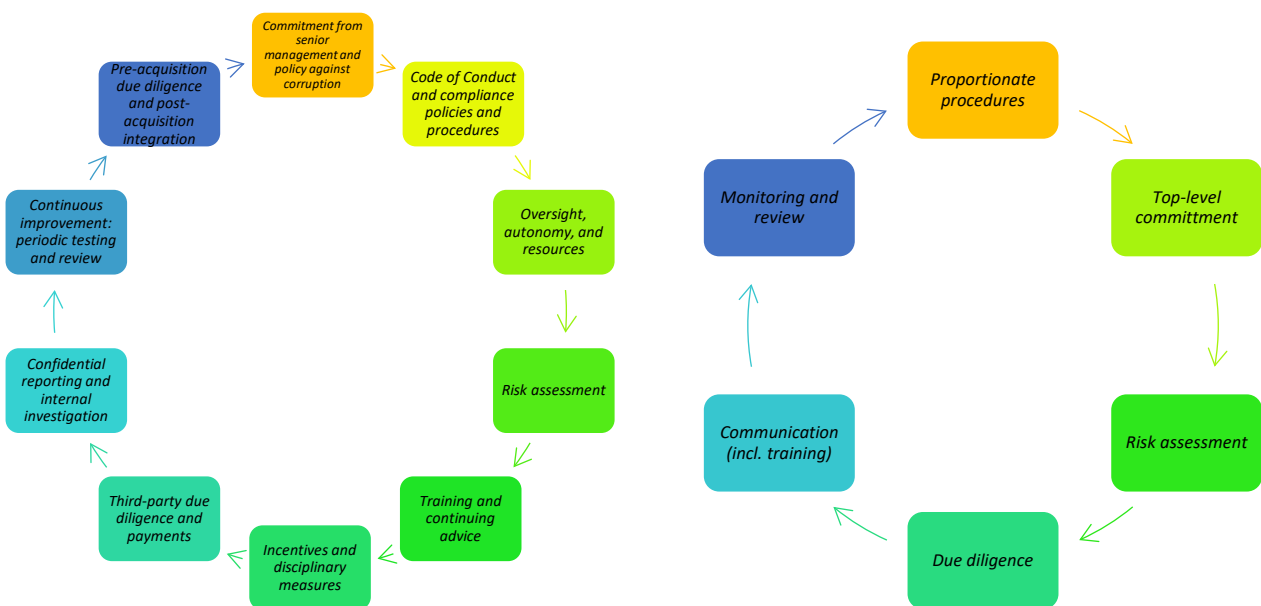
B. Rechtliche Rahmenbedingungen

I. Foreign Corrupt Practices Act und United Kingdom Bribery Act

Für Unternehmen auf internationalem Terrain sind die regulatorischen Erwartungen relativ klar. Die Notwendigkeit und Voraussetzungen eines effektiven Geschäftspartner Managements sind im Foreign Corrupt Practices Act („FCPA“) und dem UK Bribery Act („UKBA“) umfassend dargelegt.

FCPA „Hallmarks“ eines effektiven Compliance Managements

UKBA „6 Principles“



¹ <http://www.pwc.de/de/risiko-management/wenn-der-geschaeftspartner-zum-compliance-risiko-wird.html>.

² Moosmeyer, Compliance, 3. Aufl. 2015 Rn. 243.

Geschäftspartner Compliance ist jeweils eines dieser Prinzipien („due diligence“ und „third party due diligence and payments“). Mehr noch - Geschäftspartner Compliance ist fest in diese Systeme integriert, denn die Elemente bedingen und beeinflussen sich gegenseitig. *Beispiel:* Eine effektive Geschäftspartner Compliance ist ohne ein sorgfältiges Risk Assessment nicht denkbar. Wir müssen die Geschäftspartner und die mit ihnen assoziierten Risiken kennen, diese bewerten und das Compliance Programm darauf ausrichten. Wir müssen Mitarbeiter, die im Kontakt mit Geschäftspartnern stehen, trainieren, Hinweisen zu Unregelmäßigkeiten nachgehen, die Einhaltung von Prozesse überwachen usw. Das macht die Aufgabe komplex, und es wird klar, dass sie nur ganzheitlich und integrativ gelöst werden kann.

Die Messlatte liegt dabei hoch:

„Although the degree of appropriate due diligence may vary based on industry, country, size and nature of the transaction, and historical relationship with the third-party, some guiding principles always apply. First, as part of risk-based due diligence, companies should understand the qualifications and associations of its third-party partners, including its business reputation, and relationship, if any, with foreign officials (...). Second, companies should have an understanding of the business rationale for including the third party in the transaction (...). Third, companies should undertake some form of ongoing monitoring of third-party relationships“.³

UKBA bestimmt:

„A commercial organisation will be liable to prosecution if a person associated with it bribes another person intending to obtain or retain business or an advantage in the conduct of business for that organisation“.⁴

Im Umkehrschluss können sich Unternehmen entlasten, wenn sie nachweisen, dass ein Compliance-Verstoß die Ausnahme ist und generell geeignete Regeln und Prozesse implementiert sind, welche Compliance-Verstöße – etwa Bestechungszahlungen eines Beraters an einen Behördenvertreter, um eine für das Unternehmen wichtige Genehmigung zu erhalten, – üblicherweise verhindern.

Die praktischen Auswirkungen jedenfalls sind erheblich. Eine sehr hohe Anzahl von FCPA-Verfahren geht auf unzureichendes Geschäftspartner Management zurück.⁵

Auch die aktuellen Enforcement Trends wirken hier ein – die eindeutige Entwicklung hin zu mehr individueller Verantwortlichkeit von Entscheidern im Unternehmen, wie sie im „Yates Memo“ ihren Ausdruck gefunden hat⁶, wird auch bei Versäumnissen bei der Geschäftspartner Compliance greifen können.

II. Andere internationale Standards

Neben FCPA und UKBA haben sich weitere internationale Standards etabliert. Während viele relativ allgemein bleiben und im Schwerpunkt nur die Grundsätze betonen,⁷ sollen die folgenden Standards kurz Erwähnung finden:

1. World Economic Forum Guidelines

Die 2013 veröffentlichten „Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence“ der Antikorruptionsorganisation PACI des Weltwirtschafts Forums (World Economic Forum, WEF) betonen in besonderem Maße

³ FCPA, A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, S. 60.

⁴ The Bribery Act 2010, Guidance, p. 15. Als „associated person“ wird dabei in weiter Interpretation eine Person definiert, welche Dienstleistungen für einen anderen erbringt („[...] a person who performs services for or on behalf of [a company]“) (Sec 8 (1) UKBA).

⁵ S. die Auflistung der Verfahren unter <https://www.justice.gov/criminal-fraud/related-enforcement-actions>.

⁶ Yates, Memorandum vom 09.09.2015, <https://www.justice.gov/archives/dag/file/769036/download>.

⁷ S. etwa Art 21 der United Nations Convention against Corruption (2004); OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (2011), S. 31; ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties (2010).

die Notwendigkeit eines Risiko-basierten Ansatzes. Art und Umfang des Korruptionsrisikos bestimmen die notwendigen Maßnahmen. Je höher das Risiko, desto breiter und tiefgehender muss die Überprüfung des Geschäftspartners ausfallen.⁸

Die WEF Guidelines verweisen auf einen weiteren – praktisch durchaus herausfordernden – Aspekt, nämlich auch die Frage nach weiteren Geschäftspartnern in der „Lieferkette“ zu stellen.

„As organizations consider which third parties need to go through due diligence, they may also need to determine how far down the supply chain their due diligence efforts should go. Indeed, an organization’s third party may itself use another third party to perform their contract, thereby pushing corruption risks further down the supply chain. Therefore, organizations should consider the potential business and compliance risks which may be found in their third parties’ supply chains when deciding whether to extend their due diligence efforts to the suppliers of their suppliers.”⁹

2. ISO 37001

Der neue ISO 37001¹⁰ ist prinzipiell auf alle Organisationsgrößen und -arten anwendbar. Ähnlich FCPA, UKBA und WEF Guidelines bezieht sich der ISO 37001 auf einen risikobasierten Ansatz und entsprechend auf die genaue Analyse der Korruptionsrisiken. Klar bekennt sich auch der ISO 37001 dazu, dass Standardlösungen bei der Due Diligence von Geschäftspartnern fehl am Platz sind. Es gilt auch hier: Je höher das ermittelte Risiko ausfällt, desto genauer muss die Prüfung eines Geschäftspartners ausfallen. Auch wenn der ISO 37001 gegenüber den FCPA und UKBA Standards kaum Neues bietet – er ist als Maßstab vor allem für Unternehmen interessant, welche dem Anwendungsbereich von FCPA und UKBA nicht explizit unterfallen. Der ISO 37001 ist ein weiterer Beleg dafür, dass FCPA und UKBA materiell den Standard im Compliance Management und damit auch bei der Geschäftspartner Compliance vorgeben.

III. Deutsches Recht

Das deutsche Recht enthält keine klare Regelung zu Notwendigkeit und Voraussetzungen einer Geschäftspartner Compliance.¹¹ Allerdings ist Compliance wie erwähnt immer Bestandteil des Risikomanagements. Im Anwendungsbereich des Aktiengesetzes bestimmen etwa § 91 Abs. 2, § 107 Abs. 3 AktG und § 93 Abs. 1 S. 1 AktG, dass der Vorstand einer Aktiengesellschaft geeignete Maßnahmen zu treffen hat, um den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh zu erkennen bzw. nach Art und Umfang des Unternehmens ein Risikomanagementsystem einzurichten hat.¹²

Das Fehlen konkreter Regeln zur Geschäftspartner Compliance darf also nicht dazu führen, dass Unternehmen untätig bleiben. Den zahlreichen Risiken aus Beziehungen mit Geschäftspartnern, insbesondere einer möglichen Zurechnung ihres Fehlverhaltens, muss ein Unternehmen mit einem angemessenen Risikomanagement begegnen. Ein solches ist in der Tat als „alternativlos“¹³ anzusehen, denn es kann nicht ausgeschlossen werden, dass über die §§ 130, 30 OWiG im Ergebnis eine Haftung des Unternehmens etwa für Bestechungsleistungen durch Beauftragte bejaht wird.¹⁴ Es besteht nur keine Verbindlichkeit und keine Klarheit zu den konkreten Erwartungen, vielmehr wird „im Konfliktfall“ eine Überprüfung durch die Strafgerichte vorgenommen, mit womöglich erheblichen finanziellen Konsequenzen für ein betroffenes Unternehmen, von dem Vertrauensverlust einmal ganz abgesehen.

⁸ WEF, Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence, S. 7.

⁹ WEF, Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence, S. 8.

¹⁰ Veröffentlicht am 15.10.2016.

¹¹ S. auch von Busekist/Uhlig, in: Hauschka/Moosmeyer/Lösler, Corporate Compliance, § 35 Rn. 35.

¹² Vgl. von Busekist/Uhlig, in: Hauschka/Moosmeyer/Lösler, Corporate Compliance, § 35 Rn. 10 m. w. N.

¹³ Von Busekist/Uhlig, in: Hauschka/Moosmeyer/Lösler, Corporate Compliance, § 35 Rn. 38.

¹⁴ Diese kann zu Geldbußen gegen Führungskräfte von bis zu 1 Mio. EUR und zu Unternehmensgeldbußen von bis zu 10 Mio. EUR oder mehr (§§ 30, 17 Abs. 4 OWiG) führen.

Als Ergebnis einer solchen Überprüfung führte das Landgericht München mit Urteil vom 10.12.2013 in seiner "Siemens/Neubürger-Entscheidung" etwa aus:

„Im Rahmen seiner Legalitätspflicht hat ein Vorstandsmitglied dafür Sorge zu tragen, dass das Unternehmen so organisiert und beaufsichtigt wird, dass keine Gesetzesverstöße wie Schmiergeldzahlungen an Amtsträger eines ausländischen Staates oder an ausländische Privatpersonen erfolgen. Seiner Organisationspflicht genügt ein Vorstandsmitglied bei entsprechender Gefährdungslage nur dann, wenn er eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet. Entscheidend für den Umfang im Einzelnen sind dabei Art, Größe und Organisation des Unternehmens, die zu beachtenden Vorschriften, die geografische Präsenz wie auch Verdachtsfälle aus der Vergangenheit.“¹⁵

Neben Bußgeldern und Gewinnabschöpfung gegen das Unternehmen können gemäß § 93 Abs. 2 AktG Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, der Gesellschaft schadenersatzpflichtig sein. Ist streitig, ob sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt haben, so trifft sie die Beweislast.¹⁶

IV. Guidelines in Deutschland

Von den in Deutschland verfügbaren Guidelines sei hier exemplarisch auf die L01 – Geschäftspartner Compliance des Deutschen Instituts für Compliance e. V. verwiesen,¹⁷ der sich an die in I. und II. genannten Standards anlehnt und dabei wiederum die Bedeutung des Risikoprofils des Unternehmens betont.

V. Entwicklung einer Unternehmensstrategie

Selbst wenn klar ist, dass „zwischen der Vorhaltung eines Compliance-Systems und einer bußgeldrechtlichen Voll- oder Teilentlastung kein Zwangsläufigkeitszusammenhang besteht“¹⁸ - Unternehmen sind gut beraten, angesichts der gestiegenen Erwartungen nicht auf alte Systeme und Strategien zu vertrauen, sondern ihr Geschäftspartner Management von Grund auf zu überprüfen und an den dargestellten aktuellen Standards auszurichten. Denn eine Grundsatzdiskussion, ob diese Standards zu befolgen sind oder nicht, ist müßig und wird im Krisenfall jedenfalls im Bereich von FCPA und UKBA auch nicht mehr stattfinden. Auf dieser Grundlage müssen Unternehmen unterschiedlicher Größe ein Konzept entwickeln, wie sie diese Standards nun intern in einem Geschäftspartner Management angemessen und effektiv abbilden. Dies muss in einer auf die Unternehmen individuell ausgerichteten Art und Weise geschehen.

Wie zumeist kommt es also auf das „Wie“ an und die Frage, ob ein Compliance Management System „robust“ ist, wie es insbesondere das Department of Justice (DOJ) fordert.¹⁹ Angesichts der fehlenden Verbindlichkeit im deutschen Rechtsraum bietet sich selbst in den Fällen, in denen keinerlei Bezug zu den USA oder dem Vereinigten Königreich besteht, die Grundsätzen von FCPA und UKBA (und des ähnlichen ISO 37001) als praktische Anleitung an, wie Geschäftspartner Compliance mit Augenmaß aussehen kann. Diese Vorgaben sind auch nicht notwendigerweise strenger als das, was deutsche Staatsanwaltschaften und Gerichte von Unternehmen erwarten würden. Jedenfalls sind sie relativ eindeutig und bieten in jedem Fall einen sinnvollen Orientierungsrahmen.

Für die Geschäftspartner Compliance gelten dabei insgesamt folgende Grundannahmen:

- Allen Regelwerken liegt das gemeinsame Verständnis zugrunde, dass Verantwortung nicht einfach ausgelagert werden kann.

¹⁵ LG München, NZG, S. 345.

¹⁶ Das Geldwäschegesetz (GwG), das Kreditwesengesetz (KWG), das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) und das Außenwirtschaftsrecht formulieren für ihren Anwendungsbereich weitere Anforderungen, welche hier aber nicht Gegenstand sein sollen.

¹⁷ DICO, L01 – Geschäftspartner Compliance, September 2016.

¹⁸ KK-OWiG/Rogall OWiG § 130 Rn. 58.

¹⁹ FCPA, A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, S. 32.

- Unternehmen können sich ihrer Verantwortung eben nicht dadurch entledigen, dass sie Dritte mit der Ausführung von risikobehafteten Tätigkeiten beauftragen.
- Mehr noch, sie sind grundsätzlich verantwortlich dafür, was Dritte in ihrem Namen tun.

Wie können nun entsprechende Schritte in einem Unternehmen praktisch aussehen? Wie schon mehrfach angeklungen, kann es Universallösungen nicht geben - wichtig ist vielmehr, dass die Unternehmen auf der Basis einer sorgfältigen Risikoanalyse konkrete Schritte planen und ergreifen. Insbesondere in der Beratung gilt, dass die Empfehlungen in diesem Prozess nicht allgemein gehalten werden dürfen, denn den Unternehmen ist damit nicht geholfen. Sollen die Maßnahmen nachhaltig sein, kommt man um eine genaue Analyse nicht herum. Die Frage sollte immer sein: „Was heißt das für uns jetzt konkret?“

V. Schritte zu einer dem Unternehmen angemessenen „state of the art“ Geschäftspartner Compliance

Ein Prozess zum Geschäftspartner Management vollzieht sich in verschiedenen Schritten und Phasen, die logisch aufeinander aufbauen, aber natürlich auch je nach Projektdynamik zum Teil sich überlappend ausgeführt werden können.

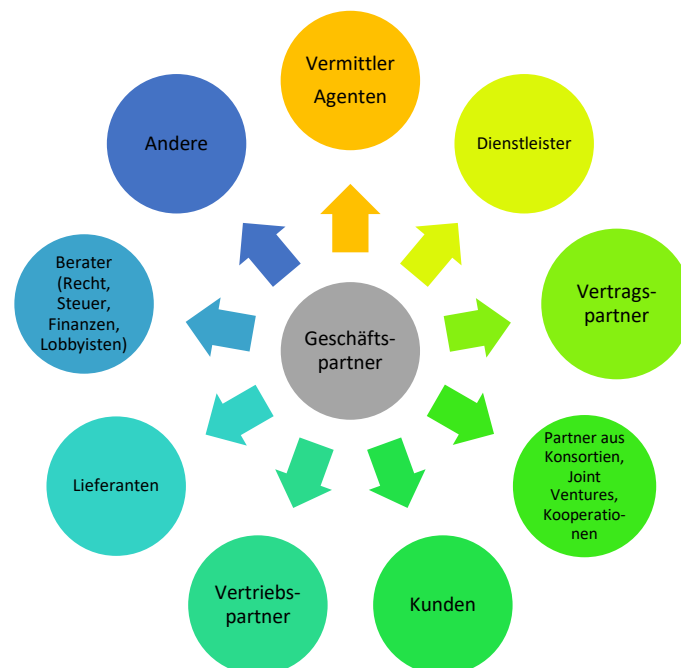
1. Bestandsaufnahme bestehender Geschäftspartner

Grundsätzlich wird in den meisten Fällen zunächst eine Bestandsaufnahme einschließlich Durchsicht und Bewertung der bereits mit dem Unternehmen in Beziehung stehenden Geschäftspartner sinnvoll sein, bevor ein Prozess etabliert wird, wie in der Zukunft mit neuen Geschäftspartnern umgegangen wird.

(a) Definition der Geschäftspartner

Zunächst ist zu klären, wer überhaupt als „Geschäftspartner“ anzusehen ist, was in jedem Unternehmen naturgemäß je nach Geschäftsgegenstand unterschiedlich zu beurteilen ist. Um diese Frage beantworten zu können, ist zunächst zu klären, welche Unternehmensbereiche Informationen zu Geschäftspartnern vorhalten können. Das ist vor allem bei global tätigen Unternehmen nicht immer einfach zu bestimmen, da solche Information selten zentral verfügbar sind.

Typische Beispiele für Geschäftspartner sind:



Wichtig ist auch die Kategorie „andere“, denn je nach Industrie, Land oder anderen Besonderheiten kommen hier weitere Gruppen in Betracht.²⁰

Praxistip: In diesem Schritt ist es grundsätzlich richtig, erst einmal jeden, der nicht Mitarbeiter oder Organ des Unternehmens ist, als Geschäftspartner einzustufen,²¹ um ungewollte Lücken zu vermeiden. Sollten sich einzelne Partner als nicht risikorelevant erweisen, können sie später wieder aus dem Prozess ausgeschlossen werden. Zur Sicherung der Vollständigkeit sollten alle relevanten Systeme ausgewertet werden, insbesondere ERP- und CRM-Systeme. (Gleichzeitig können in diesem Schritt Dubletten sowie Fehler eliminiert werden.) Erfahrungsgemäß sind im Unternehmen deutlich mehr Geschäftspartner vorhanden als zunächst geschätzt.

Als Faustformel gilt, dass hier zumindest solche Personen oder Organisation einzubeziehen sind, die im Auftrag oder für ein Unternehmen tätig sind oder dieses auf sonstige Weise vertreten. Allerdings kann die Zielgruppe in einem Unternehmen entsprechend seinen Risiken auch noch darüber hinausgehen. Letztlich wird es im Wesentlichen auf die Frage ankommen, inwieweit ein Verhalten eines Geschäftspartners dem Unternehmen zuzurechnen ist bzw. eine Struktur geschaffen wird, die den Geschäftspartner als „Mittel zum Zweck“ erscheinen lässt. In jedem Fall kommt es nicht auf die Bezeichnung an, die selten einheitlich ist, sondern darauf, was der Geschäftspartner substantiell für oder mit einem Unternehmen tut.

(b) Ordnen, prüfen und bewerten

Die Geschäftspartner müssen sodann geordnet, geprüft und bewertet werden. Dies sollte sich an folgenden Gesichtspunkten orientieren:

- Art des Geschäftspartners, Tätigkeit und Geschäftszweck
- Feststellung bzw. Erhebung oder Ergänzung der Basisinformationen und Basisrecherche
- Risikobewertung

(1) Art der Geschäftspartner, Tätigkeit und Geschäftszweck

Die Gruppe der Geschäftspartner sollte zunächst kategorisiert werden nach ihrer Tätigkeit, welche sie für das Unternehmen ausüben und dem Geschäftszweck, den sie erfüllen sollen. Zudem ist es sinnvoll, den Geschäftsbereich und den Geschäftsverantwortlichen aufzunehmen. Dies wird später bei der Implementierung von Prozesse hilfreich sein.

Beispiel:

Geschäftspartner	Jones Consulting	Star Distribution	Success Tax Advisors
ERP-Nummer	#12345	#23456	#34567
Tätigkeit	Regulatorische Beratungsleistungen	Produktvertrieb	Steuerberatung
Zweck	Beratung bei der Genehmigungserteilung für das neue Produkts P1 zum Vertrieb in Osteuropa	Vertrieb des Pharma-Produkts P2 in Deutschland in Krankenhäusern und bei Ärzten	Klärung von Steuerfragen und Kontakt zu den Tax Collectors/Steuerbehörden in China
Geschäftsbereich	Regulatory Affairs	Vertrieb Business Unit P2	Steuerabteilung
Verantwortlich	Herr Müller	Frau Meyer	Herr Schulz

²⁰ Etwa Kontakte mit Ärzten und Krankenhäusern (HCPs und HCOs) in der Pharmaindustrie; je nach Land kann Besonderheiten geben, die Sorgfalt und auch Kenntnis der lokalen Situation erfordern, etwa die hohe Bestechungsrate von *tax collectors* in China.

²¹ So auch DICO, L01 – Geschäftspartner-Compliance, S. 6.

(2) Feststellung bzw. Erhebung oder Ergänzung der Basisinformationen und Basisrecherche

Es ist zu prüfen, ob alle wichtigen Daten für den Geschäftspartner vorliegen. Einen Orientierungsrahmen bietet hierfür § 4 Abs. 3 GwG.

Natürliche Personen	Juristische Personen
Name	Firma, Name oder Bezeichnung
Geburtsort	Rechtsform
Geburtsdatum	Registernummer soweit vorhanden
Staatsangehörigkeit	Anschrift des Sitzes oder der Hauptniederlassung
Anschrift	Namen der Mitglieder des Vertretungsorganes oder gesetzlichen Vertreter

Sofern dies nach dem Geldwäschegesetz gefordert ist, kann es notwendig sein, schon in diesem ersten Schritt auch den wirtschaftlich Berechtigten, für den der Geschäftspartner handelt, zu erheben (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 GwG).

Praxistip: Oft vertrauen Unternehmen auf Selbstauskünfte des Geschäftspartners. Dies kann zu wenig sein. Die vorhandenen Informationen sollten, wenn möglich und vom Aufwand vertretbar, verifiziert werden.

Zu den Basisinformationen gehören weiterhin der Vertrag und sonstige Dokumente, welche Rechte und Pflichten der Parteien definieren, sowie ein Überblick über bereits gewährte Leistungen und Zahlungen.

Weiter sollte bei keinem Geschäftspartner Zweifel darüber bestehen, zu welchem Zweck man diesen engagiert hat und welchen Auftrag er konkret zu erfüllen hat. Bei einem solchen *Needs Assessment* geht es um folgende Fragen:

- Wofür braucht das Unternehmen diesen Geschäftspartner?
- Was kann der Geschäftspartner, was schon vorhandene Geschäftspartner nicht leisten konnten? Was waren die tragenden Gründe für die Beauftragung?
- Warum hat das Unternehmen gerade diesen Geschäftspartner beauftragt? Inwieweit hat er sich für die Aufgabe gegenüber anderen besonders qualifiziert (Leistung, Preis, Erfahrung)?
- Setzt der Geschäftspartner seinerseits Geschäftspartner ein? Wenn ja, zu welchem Zweck und mit welchem konkreten Auftrag?

Sofern diese Informationen *nicht* vorliegen, sollten sie sorgfältig erhoben werden. Entscheidend ist, dass hierfür alle im Unternehmen vorhandenen und wertvollen Informationen zusammenfließen. Nicht selten findet sich eine (unbeabsichtigte) Silo-Struktur. Es werden dann mit viel Arbeitsaufwand Informationen erhoben, die bereits im Einkauf, Finanzbereich, in Vertrieb, Export, Recht, Compliance, o. a. vorhanden, nur mangels Vernetzung nicht abrufbar sind.

Praxistip: Notwendig sind integrierte und auch zentralisierte Prozesse, um ein effizientes Vorgehen zu gewährleisten. Diese zu erarbeiten mag zunächst Aufwand bedeuten, spart aber letztlich Geld und vermeidet unnötige Folgeausgaben. Sorgfalt bei diesem Schritt gewährleistet auch, dass eine spätere Analyse überhaupt auf einer zutreffenden Datenbasis beruht.

Es empfiehlt sich zudem, die bekannten natürlichen und juristischen Personen schon in diesem Schritt entsprechend einer Basisrecherche standardmäßig gegen die wichtigsten „schwarzen Listen“ („*sanctions and watchlists*“) abzugleichen. *Beispiele:*

- „FBI Most Wanted“²²

²² <https://www.fbi.gov/wanted>.

- Interpol Liste „Wanted Persons“²³
- World Bank Listing of Ineligible Firms & Individuals²⁴
- Politically Exposed Persons („PEPs“, Personen, die politische Funktionen innehaben)²⁵
- „Korruptionsregister“ der Länder²⁶
- Geplantes Wettbewerbsregister auf Bundesebene mit allen Unternehmen, die von öffentlicher Auftragsvergabe ausgeschlossen sind, etwa wegen Bestechung²⁷

Natürlich kommen auch einfache Suchmaschinenabfragen in Betracht (je nach Land) mit Schlagworten wie Ermittlungsverfahren, Staatsanwaltschaft, Korruption, Bestechung, Betrug, Untreue, Geldwäsche, Steuerhinterziehung usw. oder eine Suche nach negativer Presseberichterstattung.²⁸ Die Recherche ist auf die jeweilige Zielgruppe zuzuschneiden.

Sofern das Unternehmen Zugriff auf kommerzielle Datenbankprodukte hat, kann die Recherche entsprechend über diese Datenbanken erfolgen.²⁹

Dennoch ist Vorsicht geboten: Bei der Abfrage von „Watch Lists“ ist zu beachten, dass diese nur eine erste Orientierung, selbst aber noch keine Due Diligence ist. Weist etwa der neue ISO 37001 darauf hin, dass eine Due Diligence einen Fragebogen, Suchmaschinenabfragen, oder Ausschlusslisten enthalten kann („*may include*“), werden diese allein den Anforderungen einer Zertifizierung nach ISO 37001 (oder anderer Standards) in dieser Form allerdings nicht genügen.³⁰

(3) Risikobewertung

Bei der Risikobewertung geht es nun, sofern in der ersten Stufe keine Auffälligkeiten zutage getreten sind, um die Beurteilung, welche konkreten Compliance-relevanten Themen (hier insbesondere Korruptionsrisiken) die Geschäftspartner und die mit ihnen verbundenen Tätigkeiten repräsentieren. Wichtig ist zu verstehen und im Unternehmen zu vermitteln, dass Risiken notwendiger Bestandteil einer Geschäftstätigkeit sind. Ziel ist es nicht, Risiken grundsätzlich zu vermeiden, sondern es geht darum, sie zu kennen, zu verstehen und angemessen auf sie zu reagieren. Oftmals werden Risiken allerdings unterschätzt - im schlechtesten Fall ausgeblendet -, auch aus dem Eindruck heraus, dass sie schwer beherrschbar scheinen. Es kommt vor, dass Geschäftsführer oder Führungskräfte auf die Frage nach Korruptionsrisiken antworten, dass es keine gäbe. Dies ist für sich betrachtet schon ein Risiko, da „blinde Flecken“ eine adäquate Adressierung des Risikos nicht zulassen.

Die verschiedenen Gruppen von Geschäftspartnern sind dann auf bestehende Risiken hin zu bewerten. Aber wie nimmt man eine Risikobewertung vor? Es gelten naturgemäß die allgemeinen Grundsätze für eine Risikobewertung (*Risk Assessment*) als regulärer Bestandteil eines Compliance Management Systems. Hier zeigt sich wieder einmal, wie stark die verschiedenen Elemente eines Compliance Management Systems miteinander verzahnt sind, da eine

²³ <https://www.interpol.int/notice/search/wanted>.

²⁴ <http://web.worldbank.org/external/default/main?theSitePK=84266&contentMDK=64069844&menuPK=116730&pagePK=64148989&piPK=64148984>.

²⁵ Meistens kommerzielle Anbieter; Zusammenstellung einiger frei zugänglicher Datenbanken: <http://transparint.com/blog/2016/08/01/7-open-sources-to-find-pep-information/>.

²⁶ Etwa Hessen: Melde- und Informationsstelle (MIS) bei der Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main; Berlin: <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/service/korruptionsregister/index.shtml>.

²⁷ Regierungsentwurf vom 29.03.2017.

²⁸ Beispiel: <https://paperball.news/>.

²⁹ S. den Überblick zu verschiedenen Anbietern bei DICO, S. 20 ff.

³⁰ Auch Greenberg, What does ISO 37001 say about due diligence? <http://www.fcpablog.com/blog/2016/7/13/what-does-iso-37001-say-about-due-diligence.html>.

regelmäßige und sorgfältige Analyse der Compliance-Risiken ohnehin zum Standardprogramm nach FCPA und UKBA gehören.

„Assessment of risk is fundamental to developing a strong compliance program and is another factor DOJ and SEC evaluate when assessing a company’s compliance framework“.³¹

Die folgende Übersicht zur Durchführung eines Risk Assessments ist nicht abschließend, es kommen weitere Aspekte in Betracht, welche individuell zu ermitteln sind.

aa) Art der Tätigkeit und Geschäftsbeziehung

Notwendig ist eine Risikobewertung der Geschäftspartner im Zusammenhang mit ihren Tätigkeiten und Geschäftsfeldern.

Es hat sich bewährt, bei der Risikoeinschätzung in einem ersten Schritt zunächst genau auf die fraglichen Aktivitäten zu schauen und dann auf weitere Faktoren und die mit ihnen assoziierten Risiken.

Beispiel: Jones Consulting berät ein Unternehmen bei der Genehmigungserteilung für das neue Produkts P1 zum Vertrieb in Osteuropa. Es stellt sich bei der Prüfung heraus, dass die Vertreter von Jones Consulting

- regelmäßig Kontakte mit Behördenvertretern³² haben und
- die von den Behördenvertretern zu erteilende Genehmigung für die Geschäftstätigkeit in den fraglichen Ländern von sehr großer Wichtigkeit ist, um wie geplant im Markt aktiv zu sein.

Selbst wenn noch nichts dazu bekannt ist, ob Jones Consulting in irgendeiner Weise Behördenvertreter zu beeinflussen versucht hat oder dies beabsichtigt, repräsentiert doch allein schon die Tätigkeit an sich ein Korruptionsrisiko, das angemessen aufgegriffen werden muss.

Praxistipp: Schnittstellen zum öffentlichen Sektor sollten sich immer in entsprechenden Maßnahmen niederschlagen, insbesondere durch klare Richtlinien und Trainings, unabhängig von etwaigen zusätzlichen Risiken bei der Geschäftspartner Compliance.

bb) Länderrisiko

Länderrisiken können insbesondere mit dem Corruption Perception Index (CPI, Transparency International) identifiziert werden, welcher eine erste Orientierung gibt.³³ Indes: Korruption ist wie Kriminalität allgemein ubiquitär und findet sich in allen Ländern und Organisationen. Ein „guter“ CPI bedeutet nicht, dass Korruption unwahrscheinlich sind, sondern nur, dass ein einzelner Risikofaktor (nämlich der geographische Faktor) weniger stark ausgeprägt ist. Länderrisiken können sich sowohl aus dem Land, in dem der Geschäftspartner ansässig ist, also auch aus dem Land, in dem der Geschäftspartner für das Unternehmen tätig ist, ergeben.

cc) Industrierisiko

Verschiedene Industrien repräsentieren unterschiedliche Risiken, und in manche Industrien muss man von einer höheren Prävalenz von Korruption ausgehen als in anderen, was entsprechend bei der Risikogewichtung zu berücksichtigen ist.³⁴

dd) Auftragsvolumen

³¹ FCPA, A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, S. 58.

³² Zu diesen gehören etwa Amtsträger, welche Genehmigungen zum Produktvertrieb erteilen, aber auch Zollbeamte bei der Wareneinfuhr.

³³ https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016.

³⁴ OECD Foreign Bribery Report (2014), S. 21: Rohstoffindustrie, Bau, Transport und Lager, Information und Kommunikation, verarbeitende Industrie; Transparency International’s Bribe Payers Index (2011): Öffentliche Aufträge und Bau, Energieversorgung, Immobilien, Recht und Consulting, Öl und Gas, Bergbau.

Ähnliches gilt für das Auftragsvolumen. Ein hohes Auftragsvolumen ist ein Faktor, der mit höheren Risiken einhergehen kann, aber nicht muss. Gleichzeitig kann sich ein massives Korruptionsrisiko in einem kleineren Geschäft mit ebenfalls sehr negativen Folgen manifestieren. Allerdings wird man im Rahmen einer sinnvollen Priorisierung dem Auftragsvolumen regelmäßig einen besonderen Stellenwert zuzumessen haben.

ee) Red Flags

Darüber hinaus können sogenannte „*red flags*“, also Warnzeichen für Korruption, auf besondere Risiken im Einzelfall hinweisen. Ihrer Identifizierung und sodann Abarbeitung kommt entsprechend besondere Bedeutung zu. Allgemeingültige Definitionen von „*red flags*“ kann es zwar nicht geben,³⁵ typische *Beispiele* sind aber:³⁶

- Partner unbekannt in der Industrie
- Leistung des Geschäftspartners und Leistungsumfang („Wertschöpfung“) unklar
- Nicht marktgerechte Vergütung
- Unklare oder unübliche Provisionen oder Rabatte
- Hohe erfolgsbezogene Vergütung
- Zwischengeschaltete Firmen, deren Rolle und Beitrag unbestimmt bleibt
- Subunternehmer ohne klaren Auftrag
- Mangelnde Transparenz bei der Unternehmensstruktur bzw. den am Geschäftspartner beteiligten Gesellschaftern
- Verbindung zu PEPs (*Politically Exposed Persons*) - Amtsträger oder ein Familienmitglied ist Eigentümer; Empfehlung durch einen Amtsträger
- Ungewöhnliche Zahlungsmethoden (Barzahlung, Konten in Drittländern, Off-Shore Konten)
- Wirtschaftliche Lage, Abhängigkeit von wenigen Auftraggebern
- Negative Presseberichterstattung über den Geschäftspartner oder aus seinem Umfeld

Die identifizierten „*red flags*“ sind abzuarbeiten und die Anstrengungen zu dokumentieren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Behörden bei Fortführung der Geschäftsbeziehung trotz Kenntnis der kritischen Aspekte womöglich von Vorsatz bzw. „*willful blindness*“ ausgehen.³⁷

(4) Abgestufte Due Diligence Prüfung

Sodann sind die Geschäftspartner weiter in Risikogruppen aufzuteilen. Bewährt hat sich ein Ansatz, der zu einer Einteilung der Geschäftspartner in Risikogruppen führt, die dann zu einer unterschiedlichen Prüfungsintensität führen.

aa) Stufe 1 - Geringes Risiko

Über die Basisinformationen und den Standardabgleich hinaus findet hier keine weitere Geschäftspartnerprüfung statt.

Praxistipp: Es muss klar bestimmt werden, was als Auffälligkeit in den Basisinformationen und beim Standardabgleich gelten soll. Es sind klare Regeln und eine entsprechende Anleitung (inklusive Training) der verantwortlichen Mitarbeiter nötig, um die Effektivität der Prozesse sicherzustellen und im Rahmen eines Monitorings auch entsprechend überprüfen zu können.

bb) Stufe 2 - Mittleres Risiko („Standardprüfung“)

³⁵ Auch Greenberg, What does ISO 37001 say about due diligence? <http://www.fcablog.com/blog/2016/7/13/what-does-iso-37001-say-about-due-diligence.html>.

³⁶ Zu weiteren Beispielen siehe WEF, Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence, Appendix C.

³⁷ S. auch den Fall des Investors Frederic Bourke, in dem das DOJ „*willful blindness*“ bejaht hat. Frederic Bourke habe im Sinne einer „*conscious avoidance*“ bewusst vermieden, von den relevanten Fakten Kenntnis zu Erlangen. Das DOJ hat die Nichtdurchführung einer Due Diligence bei gleichzeitiger hoher Wahrscheinlichkeit von Korruption als ausreichend für seine Kenntnis von dem Korruptionsschema erachtet <https://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa/cases/frederic-bourke>.

Zusätzlich zu Stufe 1 findet eine weitergehende Recherche als „Standardprüfung“ statt. Es bietet sich in jedem Fall an, in diesen Fällen tiefer in die Struktur des Geschäftspartners hineinzublicken. Gerade unter FCPA-Gesichtspunkten wächst der sogenannten „*beneficial ownership*“ immer mehr Gewicht zu. Unternehmen sollten wissen, mit wem sie Geschäfte machen und wer genau hinter dem Geschäftspartner steht und „die Strippen zieht“. Auf welcher Risikostufe man in die Tiefe der Struktur einsteigt oder diese etwa bei einem mittleren Risiko auf Eigentümer mit 25% oder mehr Anteil beschränkt, ist Bestandteil der Risikobewertung.

cc) Stufe 3 - Hohes Risiko

Auf Stufe 3, welche ein hohes Risiko representiert, kommt es zu einer intensiven Geschäftspartnerprüfung bis hin zu professionell durchgeführten forensischen Untersuchungen. Jedenfalls auf dieser Stufe wird man um eine vollständige Durchsicht der Eigentümerstruktur zumeist nicht herumkommen.

Je nach interner Risikogewichtung kommen auf Stufe 2 oder 3 insbesondere in Betracht:³⁸

- Umfassende Internet- und Datenbankrecherche, insbesondere mit Blick auf Verbindungen zu öffentlichen Stellen
- Industrie- und länderspezifische Recherchemaßnahmen
- Einholung von Auskünften bei Wirtschaftsinformationsdiensten
- Verifizierung von übermittelten Informationen zu den eingebundenen Personen (Hintergrund, Lebenslauf, Referenzen, finanzielle und steuerliche Situation, Eigentumsverhältnisse, Beteiligungen)
- Vollständige Ermittlung der jeweils wirtschaftlich Berechtigten
- Durchsicht von Jahresabschlüssen
- Einbindung von spezialisierten Dienstleistern
- Interviews
- Audits u. a.

Einzelnen Aspekten wie etwa dem Länderrisiko können Punktwerte zugewiesen und das Ergebnis in einer Risikomatrix abgebildet werden, um die Einschätzung systematischer und messbarer zu gestalten. Ein einzelner, gewichtiger Aspekt vermag einen höheren Prüfungsstandard zu rechtfertigen.³⁹ Dieses Vorgehen kann einen aber auch in falscher Sicherheit wiegen. Risk Assessments sind keine Mathematik, sondern eher eine Annäherung an ein Problem durch einen Bewertungsprozess Schritt für Schritt. Wichtiger ist, dass die Organisation den Prozess und die Entscheidungsfindung zu verobjektivieren versucht.

Wie schon dargelegt ist das Ziel nicht, Risiken zu eliminieren, sondern sie angemessen zu managen. Bei einem Risk Assessment geht es letztlich immer um die Beurteilung der Höhe eines Schadens („*potential impact*“) im Verhältnis zu seiner Eintrittswahrscheinlichkeit („*likelihood*“). Welche Risiken in welche Kategorie (gering, mittel oder hoch) fällt, ist dann immer auch eine Frage der individuellen Einschätzung. Dabei können Risiken für verschiedene Unternehmen durchaus ein unterschiedliches Gewicht haben. Letztlich unterliegt die Einordnung – außer bei gesetzlichen Vorgaben oder verbindlichen Branchenstandards – der *Business Judgement Rule* und einem entsprechenden Ermessen.

Praxistip: Möglicherweise sind die identifizierten Risiken auch schon durch geeignete Prozesse adressiert. Dies ist immer zuerst zu prüfen, und vorhandene Prozesse sind sorgfältig zu dokumentieren. Es mögen auch bereits Kontrollelemente vorhanden sein, die zur Adressierung des Risikos sinnvoll sind, allein aber wahrscheinlich nicht ausreichen, um das Risiko wirklich abzudecken, wie etwa die Einholung von Selbstauskünften des Geschäftspartners. Auf diesen Elementen kann dann aber zumindest weiter aufgebaut werden.

³⁸ S. auch DICO, L01 – Geschäftspartner Compliance, September 2016, S. 13 f.; es versteht sich von selbst, dass bei der Informationserhebung alle gesetzlichen Vorgaben und Grenzen strikt einzuhalten, etwa datenschutzrechtliche Bestimmungen.

³⁹ WEF, Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence, S. 10: “In some instances, a third party may present both high-risk and low-risk factors. While this could indicate a compromise position of a medium-risk category, some of the high-risk or low-risk factors may be so significant that they override other indicators. For example, agents who are compensated on a success fee basis, or those who are expected to interact with government officials to obtain business advantages (which are both high-risk factors), may always be deemed high-risk even if they otherwise present low-risk factors.”

Gibt es keine solchen Prozesse, muss geklärt werden, welche angemessenen Maßnahmen im Hinblick auf die Risiken und die faktischen Kontrollmöglichkeiten zu ergreifen sind und in welcher Reihenfolge dies geschehen sollte („Lückenanalyse“). Auch hier sollte vor allem auf Prozessoptimierung und Prozessverbindung geachtet werden, um für eine gute Integration Sorge zu tragen.

(5) Einsatz von Datenbanken

Auch wenn dies natürlich nicht zwingend ist, sollten sich Unternehmen in jedem Fall überlegen, auf entsprechende Datenbanken zuzugreifen, um ihre Due Diligence Prozesse stärker automatisieren zu können.⁴⁰

Eine solche Automatisierung verobjektiviert den Prozess und ermöglicht es auch, eine gewisse Masse „durchlaufen“ zu lassen und sich dann bei auf die Fälle zu konzentrieren, welche Auffälligkeiten zeigen. Wichtig ist aber zu verstehen, dass auch Datenbanken nicht eigenständig eine Due Diligence durchführen können. Sie können nur Informationen liefern, die dann einer Bewertung zuzuführen sind. Was wir im Compliance Management brauchen, ist ein mehr an individueller, fachgerechter und genauer Beurteilung, nicht weniger.⁴¹

(6) Entscheidung zum weiteren Vorgehen

Am Ende des Due Diligence ist die Entscheidung zu treffen, ob die Geschäftsbeziehung in der gewohnten Art und Weise fortgesetzt werden kann, Modifizierungen nötig sind oder die Geschäftsbeziehung beendet werden soll. Klar ist auch, dass man im Fall der Fälle zu einem Verzicht auf eine Geschäftsbeziehung bereit sein muss.

(b) Fortlaufende Verbesserung

Nicht selten wird man während des Review-Prozesses auf weitere Risiken und auch ggf. Schwachstellen im Compliance-System stoßen. Solche Findings sind genau zu prüfen und eventuell bestehende Lücken sind in einem konsistenten Prozess zu schließen (siehe auch die CMS-Elemente „*Continuous improvement: periodic testing and review*“ und „*monitoring and review*“).

2. Prozess für neue Geschäftspartner

Ist die vergangenheitsbezogene Analyse abgeschlossen, muss ein Prozess „für die Zukunft“ aufgesetzt werden. Wie gehen wir mit neuen Geschäftspartnern um?

a) Einordnen, prüfen und bewerten

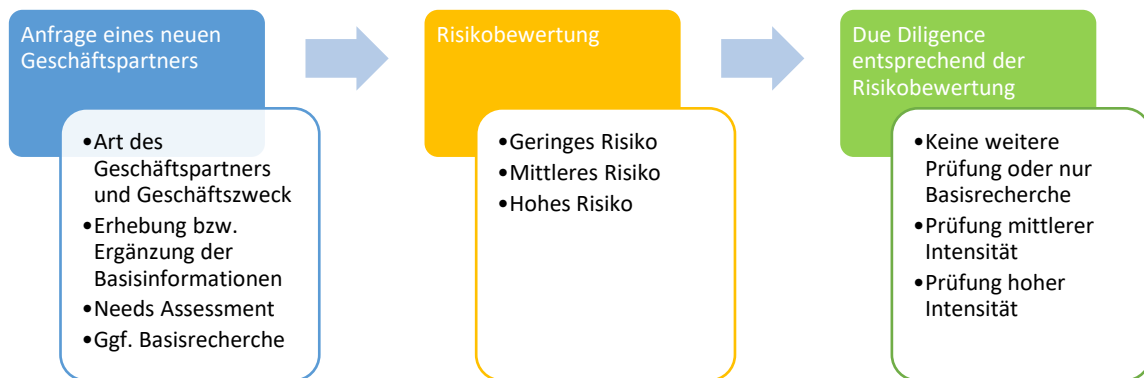
Der Prozess muss sich wiederum klar an der Art des Geschäftspartners, seiner Tätigkeit und dem Geschäftszweck orientieren. Die Basisinformationen sind erheben und je nach Zuordnung in einer der Risikogruppen (gering, mittel, hoch) sind weitere Prüfschritte anzustoßen.

In einem solchen Prozess geht es darum, die unter B.V.1. dargestellten Prüfschritte auf neue Geschäftspartner – und zwar bevor vertragliche Bindungen eingegangen werden, in einen Prozess zu übertragen.

⁴⁰ Einen Überblick zu verschiedenen Anbietern gibt DICO, L01 – Geschäftspartner Compliance, S. 20 ff.

⁴¹ Ähnlich Adamson, Due Diligence needs more human judgement, not less, http://www.fcpcblogger.com/blog/2017/6/1/dan-adamson-on-ai-due-diligence-needs-more-human-judgment-no.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+fcpa-blog%2FsLbh+%28The+FCPA+Blog%29#sthash.U4VN1PQj.dpuf.

Beispiel:



Ein solcher Prozess sollte in einer Standard Operating Procedure oder einem anderen dem Unternehmen angemessenen Format beschrieben werden.

Falls sich ein Unternehmen für eine Tool-basierte Lösung entscheidet, ist ein System sinnvoll, das einfache Standardprozesse für die weniger risikogeneigte Masse („*baseline due diligence*“) mit gründlicheren, einzelfallbezogenen Prozessen für Bereiche mit höheren und komplexeren Risiken miteinander kombiniert, zum Beispiel im Verhältnis 80% zu 20%.

In diesem Schritt spielt die Identifizierung von „red flags“ während der Due Diligence wiederum eine große Rolle. Werden solche ermittelt, muss das Unternehmen – sofern es an der Geschäftsbeziehung unter diesen Umständen nach wie vor interessiert ist – den Auffälligkeiten nachgehen und diese ausräumen. Natürlich steht es dem Unternehmen, da noch keine Verbindlichkeiten eingegangen sind, auch frei, von dem Geschäftspartner Abstand zu nehmen und sich schlicht gegen diesen zu entscheiden.

Sollte man sich nach einer sorgfältigen Risikoanalyse entscheiden, gewisse Geschäftspartner standardmäßig nicht zu prüfen, sollte jedenfalls ein regelmäßiges Monitoring dieser Gruppe mit entsprechenden Stichproben stattfinden, um zu überprüfen, ob die Risikoeinschätzung nach wie vor zutreffend ist.

Wurden Geschäftspartner bereits geprüft, müssen sie bei neuen Beauftragungen - allerdings wiederum je nach den bestehenden Risiken - nicht zwingend erneut geprüft werden, was aber wiederum vom Risikoprofil abhängt. Jedenfalls substantielle Änderungen auf der Seite des Geschäftspartners oder der Geschäftsbeziehung sollten berücksichtigt werden. Auch ist festzulegen, in welchem Turnus ein Geschäftspartner erneut zu überprüfen ist oder eine Entscheidung darüber gefällt werden soll.

Praxistip: Nicht vergessen werden sollte ein Verzeichnis der vom Unternehmen selbst – aus welchen Gründen auch immer – einmal ausgeschlossenen Geschäftspartnern, um nicht in die Verlegenheit zu kommen, einen Geschäftspartner engagiert zu haben, den man zuvor schon einmal etwa wegen eines Fehlverhaltens ausgeschlossen hatte.

b) Entscheidung zum weiteren Vorgehen

Am Ende des Prozesses steht die Entscheidung, mit dem Geschäftspartner fortzufahren und einen entsprechenden Vertrag abzuschließen oder eben nicht. Die getroffenen Entscheidungen sind den Prozessvorgaben entsprechend zu dokumentieren.

c) Verantwortlichkeiten

Im Bereich geringen Risikos sollte der Prozess so weit es geht von den Geschäftsverantwortlichen selbst – nach den Vorgaben der Compliance-Funktion – gemanagt werden, also von den Personen, die auch sonst für diese Geschäftsbeziehung zuständig sind. Die Compliance-Funktion muss die verantwortlichen Mitarbeiter natürlich entsprechend schulen und ihnen beratend zu Seite stehen. Um nicht nur Verbindlichkeit, sondern auch Sicherheit für die Mitarbeiter zu schaffen und zudem ein sachgerechtes Monitoring des Prozesses durch die Compliance-Funktion zu ermöglichen, sind die Erwartungen und Standards genau zu formulieren. In der Standard Operating Procedure ist

der Gegenstand der Prüfung und der Prüfungsablauf, etwa die zu nutzenden Datenbanken, genau zu beschreiben und auch zu bestimmen, was ein bestimmtes Finding, etwa eine „red flag“ bedeutet, welche weiteren Schritte oder welchen Eskalationsprozess diese sie nach sich ziehen muss.

Je schwerwiegender die jeweiligen Risiken zu bewerten sind, desto stärker wird man über eine regelmäßige Einbindung der Compliance-Funktion in die Due Diligence nachdenken müssen.

d) Flankierende Maßnahmen

Als „flankierende Maßnahmen“ kommen vertragliche Regelungen und andere Maßnahmen in Betracht:

- Klare Beschreibung von Leistung und Gegenleistung
- „Compliance-Klauseln“ – etwa Verpflichtung auf die Beachtung von Anti-Korruptionsgesetzen, den Verhaltenskodex, Festlegung von Auditrechten, Kündigungsrecht bei Verstößen, Vertragsstrafen, Schadensersatzregelungen, Verbot der Abtretung von Ansprüchen an Dritte, etc.⁴²
- Verpflichtung des Geschäftspartners zum ordnungsgemäßen Management seiner Geschäftspartner „in der Lieferkette“
- Trainings der Mitarbeiter des Unternehmens sowie der Geschäftspartner zum Thema Korruption (oder sonstiger Risiken)
- Training der Mitarbeiter zum Prozess

Insbesondere die in den Verträgen implementierten Compliance-Klauseln sorgen für den notwendigen juristischen Hebel, tatsächlich Kontrolle in der Geschäftsbeziehung auszuüben und auf Unregelmäßigkeiten angemessen reagieren zu können.

e) Monitoring

Wie jeder Prozess muss auch das Geschäftspartner Management regelmäßig durch Spot Checks und andere Monitoring-Maßnahmen überprüft werden (siehe wiederum die CMS-Elemente „Continuous improvement: periodic testing and review“ und „monitoring and review“). Damit soll sichergestellt werden, dass der Prozess verstanden ist, praxistauglich ist und auch gelebt wird.

Fazit

Die Geschäftsführung eines Unternehmens sollte auf die Frage: „Wie sieht eigentlich Ihr Geschäftspartner Management aus?“ eine eindeutige Antwort haben, um die Erwartungen an eine zeitgemäße, risikoorientierte Unternehmensführung erfüllen zu können. Sie sollte idealerweise zu folgendem Statement in der Lage sein:

„I am confident that my agent, reseller, supplier etc. does not make corrupt payments and that our business relationship is a normal, legitimate one. I can explain to, and convince others why my confidence is justified.“⁴³

Problematisch und nicht hilfreich sind Compliance-Programme und Prozesse, die nur auf den ersten Blick gut aussehen, letztlich aber nicht robust sind und einer behördlichen Überprüfung im Ernstfall nicht Stand halten. Unternehmen wähen sich oftmals in einer trügerischen Sicherheit bzw. hoffen, dass schon „alles gut gehen“ werde. Gleiches gilt für eher halbherzige oder oberflächliche Prüfungen, etwa durch standardisierte Fragebögen, ohne dass die individuellen Risiken des Unternehmens in geeigneten Prozessen abgebildet werden. Verantwortungsvolle Geschäftspartner Compliance kann so nicht funktionieren, weil das Thema komplex und spezifisch auf ein Unternehmen abzustimmen ist. Ansonsten verbleiben die Unternehmen im Risiko.

Seien wir ehrlich, der Prozess einer sorgfältigen Aufarbeitung des Geschäftspartner Managements kann sehr aufwendig sein. Indes – das Ergebnis ist eine „win - win“ Situation. Nicht nur schützt sich das Unternehmen vor Haftungs- und Reputationsrisiken. Die so hergestellte Transparenz und Bewertung der Geschäftspartner ist auch exakt

⁴² S. auch die Zusammenfassung bei DICO, L01 – Geschäftspartner Compliance, S. 18 f.

⁴³ WEF, Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence, S. 7.

im Geschäftsinteresse, nämlich über den Grund und die Rahmenbedingungen einer Geschäftsbeziehung, den Geschäftspartner sowie seine Leistungen genau Bescheid zu wissen. Oftmals ist dieses „Inventur“ schon aus geschäftlicher Perspektive lange überfällig, und wird sich in einem entsprechenden Return on Investment niederschlagen.

Rechtsanwältin Dr. Stephanie Troßbach, Catus Law + Compliance, Frankfurt am Main