

Weißbuch

Risk Assessment und Korruptionsprävention

Oktober 2014



Risk Solutions
Ein effektiver Ansatz für das Nachrichten-Screening

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung.....	3
Die Vorbereitung eines Risk Assessment	4
Korruptionsrisiken auf der Länderebene.....	4
Korruptionsrisiken auf der Branchenebene	4
Korruptionsrisiken in den Geschäftsbeziehungen	5
Korruptionsrisiken in den Geschäftsprozessen	5
Recherche und Ermittlungen	7
Due Diligence und Red Flags.....	7
Datensammlung und Daten-Management	8
Bewerten und Berichten.....	10
Risk Assessment und Monitoring	12



Risk Solutions
Ein effektiver Ansatz für das Nachrichten-Screening

Einführung

Unternehmen sind, je nachdem in welchen Ländern und Branchen sie operieren und mit welchen Geschäftspartnern sie zusammenarbeiten, mehr oder weniger hohen Korruptionsrisiken ausgesetzt. Die beste Methode, um herauszufinden, inwieweit ihre jeweiligen geschäftlichen Prozesse von korrupten Praktiken betroffen sein können, ist die Durchführung eines systematischen *Risk Assessment*.

Der folgende Beitrag bietet einen Überblick über die relevanten Aspekte, die Unternehmen bei der Vorbereitung und Umsetzung eines Risk Assessment (dt. Risikoanalyse und -bewertung) zur Korruptionsprävention beachten sollten. Die tägliche Praxis zeigt, dass die Phantasie bei Korruption keine Grenzen kennt, von den verschiedenen Formen der Bestechung bis zu den Spielarten betrügerischer Begünstigungen und Absprachen. Der Drang zu immer raffinierteren Varianten der Korruption resultiert auch aus den in den letzten Jahren weiter verschärften nationalen und internationalen Gesetzen zur Bekämpfung der Korruption und Geldwäsche. Das freilich macht die Aufgabe der Unternehmen, die regulatorischen Compliance-Anforderungen einzuhalten, doppelt schwierig. Einem leistungsfähigen Risk Assessment zur Identifizierung der für ein Unternehmen relevanten Korruptionsrisiken kommt daher eine zentrale Bedeutung zu.

Viele Unternehmen sind in den letzten Jahren bereits damit vorangeschritten, Compliance-Programme einzurichten und umzusetzen, mit denen die Bekämpfung der Korruption quasi zur Firmenpolitik avanciert. Aber auch die Wirksamkeit eines Compliance-Programms kann letztlich nur durch ein integriertes Risk Assessment sichergestellt werden, mit dem überprüft wird, inwieweit die vorgesehenen Maßnahmen zur Risikominderung die Korruptionsrisiken tatsächlich reduzieren.

Außerdem hat das Verfahren des Risk Assessment über seine Compliance-Funktion hinaus eine Reihe dauerhafter Vorteile für das Unternehmen. Denn aufgedeckte Korruptionsfälle stellen ein Unternehmen nicht nur vor rechtliche Probleme, sondern können auch die geschäftlichen Operationen stark beeinträchtigen, wobei zu erlittenen finanziellen Verlusten häufig Schäden für die Reputation des Unternehmens hinzukommen. Aus dieser Perspektive dient ein Risk Assessment, wenn es richtig konstruiert ist, prinzipiell dem strategischen Risikomanagement. Durch die Identifizierung und Bewertung unterschiedlich hoher Korruptionsrisiken werden die richtigen Prioritäten für die notwendigen Maßnahmen gesetzt, was bei knappen Ressourcen die Effizienz und Effektivität des Risikomanagements verbessert.

Im Folgenden werden die grundlegenden Schritte zur Vorbereitung und Durchführung eines Risk Assessment erläutert. Die dabei vorgestellten Komponenten lassen sich für die Entwicklung eines individuellen Bewertungssystems verwenden, das dem besonderen Risikoprofil eines Unternehmens entspricht. Ferner wird auf Fragen der Recherche und Ermittlungen eingegangen. So stellt sich vielfach die Frage, welche Rolle *Red Flags* bei der Überprüfung der Integrität der Geschäftspartner spielen und wie wichtig die Qualität der Daten ist, die für die Indikation der Korruptionsrisiken beschafft und ausgewertet werden. Abschließend wird auf einige methodische Herausforderungen bei der Erstellung einer Risikomatrix eingegangen, welche die Ergebnisse des Risk Assessment übersichtlich zusammenfasst.

Nähere Angaben zum regulatorischen Rahmen bei der Prävention von Wirtschaftskriminalität finden sich in den im April und Juli 2014 publizierten Weißbüchern „Ein Integrierter Ansatz zur Geschäftspartner-Compliance“ sowie „Geschäftspartnerprüfung und Risikobewertung im Bereich der Geldwäscheprävention“. Alle neuere Leitlinien zu den international relevanten Antikorruptions-Konventionen und -Gesetzen, wie die OECD Anti-Bribery Convention, der US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) oder UK Bribery Act, erheben die Durchführung eines Risk Assessment übrigens zum Standard im Rahmen eines Compliance-Programms.

Die Vorbereitung eines Risk Assessment

Die Verantwortung im Unternehmen für die Durchführung des Risk Assessment ist klar zu definieren, weil es sich um eine funktional übergreifende Aufgabe handelt, die Zuarbeit aus mehreren Abteilungen und damit übergeordnete Führung erfordert. Abhängig vom Geschäftsmodell, der Größe und Organisation eines Unternehmens sind folgende Abteilungen bzw. Funktionen zu beteiligen: Compliance, Innere Revision, Personal, Recht, Finanzen, Einkauf und Beschaffung, Verkauf und Marketing, Risikomanagement, IT- Abteilung, PR und Kommunikation. Hierbei geht es darum, das bereits vorhandene Wissen im Unternehmen über Korruptionsrisiken auszuschöpfen und auf der gemeinsamen Plattform des Risk Assessment zusammenzuführen. Dazu gehört auch, die Unternehmenseinheiten im Ausland mit ihren Kenntnissen der regionalen Gegebenheiten für die Analyse der in ihr Segment fallenden Korruptionsrisiken heranzuziehen.

Um eine auf die Operationen des Unternehmens zugeschnittene Analyse der Korruptionsrisiken zu entwickeln, ist es zweckmäßig, sich zunächst über die zu untersuchenden Risikokriterien Gedanken zu machen. Denn die relevanten Risiken für ein Unternehmen haben ein unterschiedliches Ausgangsniveau, je nachdem in welchen Ländern das Unternehmen tätig ist und in welchen Branchen, welche Art von Geschäftsbeziehungen unterhalten werden bzw. für das Risk Assessment zu berücksichtigen sind.

Korruptionsrisiken auf der Länderebene

Bei der Bestimmung der Korruptionsrisiken auf der Länderebene wird üblicherweise auf den von Transparency International jährlich aktualisierten Corruption Perceptions Index (CPI) zurückgegriffen. Das ist eine durchaus brauchbare Ausgangsinformation, die allerdings lediglich die Wahrnehmung der Befragten zum Ausdruck bringt und nicht notwendigerweise die reale Situation in dem Land akkurat widerspiegelt. Es ist durchaus empfehlenswert, weitere Informationen einzuholen, die darüber Aufschluss geben, ob Korruption in einem bestimmten Land einen systemischen Charakter hat und inwieweit die Antikorruptions-Politik gesetzlich geregelt und praktisch durchgesetzt wird, insbesondere durch politisch unabhängige Strafverfolgungsbehörden und eine effektive Justiz. Unternehmen sollten den Stand der Antikorruptions-Politik in jedem Land in dem sie tätig sind, kennen und bewerten können. So hängt die aktuelle Situation stark von der Zusammensetzung der amtierenden Regierung ab, und die Entwicklung verläuft häufig ungleichmäßig. Relevante Veränderungen sind daher in die Bewertung der Ausgangsrisiken auf der Länderebene einzubeziehen.

Korruptionsrisiken auf der Branchenebene

Die Öl- und Gasindustrie oder die Bauindustrie und bestimmte andere Branchen wie die Gesundheitsbranche stehen in dem Ruf, in erhöhtem Maße Korruptionsrisiken ausgesetzt zu sein. In diesen Branchen spielen etwa Beschaffungswesen und öffentliche Ausschreibungen eine wichtige Rolle, und entsprechend größer mögen Gelegenheiten und Anreize für korrupte Praktiken sein. Man sollte sich jedoch vor globalen Risikozuweisungen hüten, sondern stärker darauf achten, inwieweit die Branchen in den jeweiligen Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, als in erhöhtem Maße von Korruption betroffen gelten. Wichtige allgemeine Hinweise hierzu liefern Transparency International mit seinem Bribe Payers Index und branchenspezifische Informationsdienste.

Die Kombination von Länder- und Brancheninformationen dient dazu, zunächst die Ausgangsrisiken von Korruption zu bewerten. In ähnlicher Weise wird nun mit der Charakterisierung der Geschäftsbeziehungen und Geschäftsprozesse verfahren, wobei immer mehr konkrete Informationen gesammelt und in die Aktualisierung der Risikobewertung einbezogen werden.

Korruptionsrisiken in den Geschäftsbeziehungen

Korruption wird nicht von geheimnisvollen Mächten verübt, sondern von Menschen, die die Motivation und die Gelegenheit dazu haben. In der Regel arbeiten Unternehmen mit einer Vielzahl von Geschäftspartnern zusammen, die sie mehr oder weniger gut kennen und die eine unterschiedlich große strategische Bedeutung für die geschäftlichen Operationen haben. Die heutigen Compliance-Anforderungen sehen daher in jedem Fall vor, dass Geschäftspartner auf ihre Integrität hin überprüft werden müssen (*Due Diligence*-Ansatz). Hierzu werden im Abschnitt über Red Flags weitere Erläuterungen gegeben. Gerade bei einer großen Zahl von Geschäftspartnern ist es notwendig, das Due Diligence-Verfahren risikobasiert durchzuführen, also unter Berücksichtigung zuvor ermittelter Ausgangsrisiken.

Für die Frage, wie groß die mit einem Geschäftspartner verbundenen Ausgangsrisiken sind, ist es zunächst wichtig, die Geschäftspartner nach der Art der Beziehungen zum Unternehmen zu klassifizieren. Die Art der Beziehungen bestimmt vor allem, welche Kontrolle das Unternehmen über etwaige Korruptionsrisiken ausüben kann.

Während ein Unternehmen seine Tochtergesellschaften im Ausland eher auf die Verhinderung von Korruption verpflichten und die Ausführung der geforderten Maßnahmen auch kontrollieren kann, gilt das für die Beteiligungen an anderen Firmen, Joint Ventures oder Konsortien immer weniger. Bei Geschäftspartnern wie Auftragnehmern und Zulieferern oder Vertriebs- und Handelspartnern sowie bei einer Vielfalt von Beratern und Mittelsmännern ist eine zentrale Risikokontrolle kaum mehr möglich. Entsprechend weitet sich der Spielraum für solche Geschäftspartner, korrupte Praktiken auszuüben, und damit erhöhen sich entsprechend die Ausgangsrisiken. Sicher spielt dabei weiterhin eine Rolle, wie gut man den Geschäftspartner kennt und wie lange die Beziehung schon anhält, auch wenn das trügerische Einflussgrößen sein können.

Zudem ist nicht jeder dieser Geschäftspartner gleich wichtig, gemessen am Geschäftsumfang oder an seiner strategischen Bedeutung, so dass die Höhe des potentiellen Schadens durch korrupte Praktiken tatsächlich vom Einzelfall abhängt. Für die Bestimmung der Ausgangsrisiken bedeutet das etwa, dass bei einem Unterauftragnehmer wegen der verringerten Kontrollmöglichkeiten zwar eine erhöhte Risikowahrscheinlichkeit vorliegen kann, der potentielle Schaden wegen eines geringen Geschäftsvolumens zugleich aber gering wäre, woraus sich in der Kombination ein mittleres Ausgangsrisiko ergäbe.

Korruptionsrisiken in den Geschäftsprozessen

Eine weitere wichtige Komponente des Risk Assessment ist außerdem die Aufstellung derjenigen geschäftlichen Prozesse, die als besonders anfällig für korrupte Praktiken gelten. Wie groß das Risiko solcher korrupten Praktiken ist, hängt dann letztlich von der Integrität der an den betreffenden Prozessen beteiligten Geschäftspartner ab.

Einkaufs- und Beschaffungswesen in einem Unternehmen etwa sind hauptsächlich von den Risiken der Bestechung und Kickbacks betroffen. Häufig werden dabei zum Schaden des Unternehmens überteuerte Preise unter den Tätern abgesprochen. Nicht immer fließt übrigens die Gegenleistung für die Auftragsvergabe in Form von Geld. Die Vereinbarung geldwerter Vorteile oder indirekter Vergünstigungen, wie Geschenke und Einladungen, sollen teilweise den Tatbestand der Bestechung verschleiern.

Von wachsender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Thema der Korruptionsrisiken in den Zulieferprozessen. Die geforderte Geschäftspartner-Compliance erstreckt sich demnach nicht nur auf Zulieferer und Dienstleister ersten Grades, sondern reicht die Lieferkette weiter hinunter. Das bedeutet, dass etwa OEM-Unternehmen (Original Equipment Manufacturer bzw. Erstausrüster) heute auch für Korruption im Umfeld von Zulieferern der zweiten oder dritten Ordnung verantwortlich sein können, wenn sie es versäumt haben, das Antikorruptions-Programm des Hauptlieferanten auf seine Effektivität hin zu überprüfen. Ferner kommen Partner

entlang der Lieferketten immer häufiger im Zusammenhang mit dem Risiko der Verletzung von Menschenrechts-, Arbeits- und Sozialstandards ins Gerede – Fehlverhalten, das vielfach mit Korruptionsdelikten einhergeht (siehe auch *Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers*, UN Global Compact, 2010).

Die Überprüfung von Korruptionsrisiken entlang der Lieferkette stellt für einige Unternehmen mit Tausenden von Zulieferern eine große Herausforderung dar, die eigentlich nur durch den Einsatz eines systematischen Risk Assessment zu bewältigen ist.

Im Handel und Verkauf sind weiterhin die schon erwähnten Korruptionsrisiken wie Bestechung oder Schmiergeldzahlungen präsent, ebenso wie die Erpressung geldwerter Vorteile durch die potentiellen Abnehmer. Beim Import und Export von Gütern gilt die Forderung nach illegalen Sonderleistungen oder Handgeldern als Gegenleistung für die reibungslose Abfertigung als typisches Korruptionsrisiko, verschärft unter Umständen noch durch ebenfalls verlangte Transportgebühren und Wegezoll.

Auch in den Vertriebsprozessen besteht ein besonderes Risiko durch Drittparteien, was spätestens seit dem UK Bribery Act (2011) stärker in den Fokus der Compliance-Abteilungen gerückt sein sollte. Die Unternehmen können demnach auch für das Handeln ihrer Vertreter und Beauftragten (*Agents*) im Ausland zur Verantwortung gezogen werden. Inwieweit das über Vertriebspartner hinaus immer auch für Zwischenhändler gilt, dürfte im Einzelfall umstritten sein. Ganz sicher gilt die Haftung für alle Mittelsmänner, darunter Berater und Anwälte, die im direkten Auftrag eines Unternehmens einen ausländischen Markt erschließen und Aufträge akquirieren sollen.

Weitere Prozesse mit spezifischen Korruptionsrisiken betreffen den Umgang mit Regierungsbehörden, etwa im Zusammenhang mit amtlichen Genehmigungen und Zulassungen. Für zahlreiche geschäftliche Aktivitäten, von der Gründung einer Firma über Arbeitsgenehmigungen bis hin zum Bau und Betreiben einer Fabrik, sind Genehmigungen der nationalen oder örtlichen Regierungsstellen einzuholen. Das Risiko, dass für die fristgerechte Bescheinigung Sonderzahlungen verlangt werden, ist in manchen Ländern durchaus beträchtlich.

Bei Ausschreibungen und in Bieterwettbewerben können sich Unternehmen mit Praktiken der Korruption, wie Kollusion und Kartellbildung, konfrontiert sehen, die den offenen und fairen Wettbewerb kompromittieren. Problematisch sind insbesondere Ausschreibungen von Großaufträgen im öffentlichen Sektor, in denen häufig das Risiko politischer Korruption ins Spiel kommt. Das kann bedeuten, dass bereits die Formulierungen der Ausschreibungen durch die Auswahl bestimmter Kriterien zugunsten von bevorzugten Bewerbern manipuliert werden oder dass Aufträge wesentlich unter dem Einfluss von politischer Patronage, Nepotismus oder Klientelismus vergeben werden. Verbindungen zu politischen Kreisen zur Sicherung von Aufträgen sind für ein Unternehmen eine teilweise zweischneidige Angelegenheit und können mit erhöhten Korruptionsrisiken einhergehen.

Risikant ist die materielle Unterstützung von bestimmten Politikern, Parteien oder ihnen nahestehenden Interessengruppen, die als Gegenleistung für eine Vorzugsbehandlung bei der Vergabe von Aufträgen oder Bewilligung von Projekten gedeutet werden können. Das kann auch für Beiträge zu sozialen Vorhaben bzw. Einrichtungen oder für das Sponsoring von Wohltätigkeitsveranstaltungen zutreffen (siehe auch *A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment*, UN Global Compact, 2013).

Schließlich sind geschäftliche Kooperationen, Joint Ventures oder Konsortien mit ausländischen Partnern mit staatlicher Beteiligung oder großer Staatsnähe mit erhöhten Risiken behaftet. Möglicherweise bringen sie das Unternehmen auf diese Weise direkt oder indirekt mit Bestechung und politischer Korruption in Verbindung. Oder solche geschäftlichen Kooperationen sind durch Interessenkonflikte der Eigentümer oder des Managements der Partnerunternehmen betroffen. Interessenkonflikte können etwa durch Beteiligungen an anderen Unternehmen oder durch besondere Beziehungen zu politischen Amtsträgern hervorgerufen werden

Um besser bewerten zu können, wie groß jeweils das Risiko dieser korrupten Praktiken für die Geschäftsprozesse ist, sind weitere Nachforschungen erforderlich. Die Ausgangsrisiken in Bezug auf Länder, Branchen, Art der Beziehungen zu den Geschäftspartnern und den relevanten Geschäftsprozessen werden nun durch die gezielte Recherche von Zusatzinformationen aktualisiert. Im Mittelpunkt dieser Nachforschungen stehen vor allem Risikoindikationen in Bezug auf die Schlüsselakteure, also insbesondere die Geschäftspartner (siehe dazu auch „Ein Integrierter Ansatz zur Geschäftspartner-Compliance“, Weißbuch LexisNexis/Berlin Risk, April 2014, und „Geschäftspartnerprüfung und Risikobewertung im Bereich der Geldwäscheprävention“, Weißbuch LexisNexis/Berlin Risk, Juli 2014).

Recherche und Ermittlungen

Due Diligence und Red Flags

Entsprechend den aufgrund der Ausgangsrisiken erkennbaren Prioritäten werden nun die Geschäftspartner einer Due Diligence-Prüfung unterzogen, wobei in besonderen Maße auf sogenannte *Red Flags* – das sind bestimmte Warnhinweise auf erhöhte Korruptionsrisiken – zu achten ist.

Unternehmen, die ihre Geschäftspartner auf sogenannte Red Flags hin überprüfen, leisten einen aktiven Beitrag zur Korruptionsprävention. Im Rahmen einer risikobasierten Geschäftspartnerprüfung zeigen Red Flags das erhöhte Risiko korrupter Praktiken in den Geschäftsprozessen an. Diesen erhöhten Risiken ist im weiteren größere Aufmerksamkeit zu schenken. Das dient nicht nur dem Schutz vor rechtlichen Problemen, sondern auch der Vermeidung von finanziellen Verlusten und Reputationsschäden, die durch Verbindungen zu Geschäftspartnern zweifelhafter Integrität entstehen können.

Red Flags im Rahmen der Geschäftspartnerprüfung betreffen mögliche Integritätsrisiken im Zusammenhang mit der Organisation und Struktur eines Partnerunternehmens, seines Führungspersonals und der bisherigen Reputation des betreffenden Unternehmens bzw. seines Managements (siehe Tabelle).

<i>Tabelle: Red Flags – Systematik nach Untersuchungsbereichen und Risikoindikatoren</i>	
Unternehmensorganisation und -strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Unklare Eigentumsverhältnisse (Beneficial Ownership) • Intransparente Offshore-Strukturen • Nicht nachvollziehbare Unternehmensbeteiligungen • Neue Gesellschaft ohne Track Record
Unternehmenseigentümer und Management	<ul style="list-style-type: none"> • Inkonsistente Lebensläufe / Interessenkonflikte • Einstufung als / Beziehungen zu Politically Exposed Persons (PEPs) oder State-Owned Companies (SOC) • Beziehungen zu fragwürdigen Geschäftspartnern, einschließlich der Lieferkette • Funktion als Mittelsmann / übermäßige Abhängigkeit von Mittelsmännern
Reputation des Unternehmens und seines Managements	<ul style="list-style-type: none"> • Eintrag in internationalen Sanktions- und Watchlisten • Gerichtsverfahren / Verurteilungen wegen Korruption • Offizielle Ermittlungen / Untersuchungen durch Regulierungsbehörden wegen Korruption • Medienberichte über Verwicklungen in Korruption / fragwürdige Geschäftspraktiken

Ferner werden unter dem Begriff der Red Flags unterschiedlich deutliche und ernste Warnsignale zusammengefasst, die entweder durch feststellbare negative Informationen oder fehlende Informationen über den Geschäftspartner ausgelöst werden oder durch mangelnde Transparenz.

Negative Indikationen können, wie im Fall eines Eintrags in internationalen Sanktionslisten oder bei früheren Verurteilungen und laufenden Gerichtsverfahren wegen Korruption, so schwerwiegend sein, dass von einer Kooperation mit dem betreffenden Unternehmen Abstand genommen werden sollte.

Bei unklaren Eigentumsverhältnissen oder nicht nachvollziehbaren Beteiligungsstrukturen ist gegebenenfalls weitere Aufklärung durch vertiefte Ermittlungen (*Enhanced Due Diligence*) erforderlich. Das gilt ebenso für negative Medienberichte über Verwicklungen in korrupte Praktiken oder bei Gerüchten über Beziehungen zu fragwürdigen Geschäftspartnern.

Manche der als Red Flags angezeigten Integritätsrisiken lassen sich gegebenenfalls durch gezielte Maßnahmen der Risikominderung managen. Es ist beispielsweise überlegenswert, ob sich Verbindungen zu bestimmten *Politically Exposed Persons* (PEPs) oder identifizierte Interessenkonflikte durch Vorkehrungen zur Korruptionsprävention entschärfen ließen.

Die Ergebnisse der Geschäftspartnerprüfung bestimmen am Ende, ob die Ausgangsrisiken für Korruption sich erhöhen, gleich bleiben oder eventuell sinken. Red Flags weisen jedoch darauf hin, dass mit bestimmten Geschäftspartnern Integritätsrisiken verbunden sind, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die eigenen geschäftlichen Prozesse von den entsprechenden korrupten Praktiken betroffen sein könnten.

Die Feststellung von Red Flags entfaltet daher im Rahmen einer umfassenden Korruptions-Risikoanalyse ihre größte Wirkung. So können Unternehmen die für ihre geschäftlichen Prozesse relevanten Risikoszenarien für Korruption systematisch ermitteln und bewerten. Die Bewertung von Korruptionsrisiken in Gestalt von definierten Risikoszenarien ergibt den größten praktischen Mehrwert des Risk Assessment, denn aus den Risikoszenarien wird in der Regel schnell ersichtlich, was zur Korruptionsprävention getan werden muss, um zu verhindern, dass diese Szenarien eintreten können.

Datensammlung und Daten-Management

Die Qualität eines Risk Assessment steht und fällt mit der Verfügbarkeit, der Sammlung und Dokumentation sowie der Verarbeitung der notwendigen Daten. Die Herausforderung des Datenmanagements sollte nicht unterschätzt werden, um Fehler, Mehraufwand und Verzögerungen zu vermeiden. Schon bei der Entwicklung des Risikomodells muss unbedingt berücksichtigt werden, ob die für die einzelnen Kriterien erforderlichen Daten überhaupt verfügbar sind und mit angemessenem Aufwand beschafft werden können.

Schon bei einem Risk Assessment mittleren Umfangs, d.h. 100 bis 500 internationalen Geschäftspartnerprüfungen, fallen außerdem rasch größere Datenmengen an, die am besten in eine eigene Datenbank eingebracht werden, um den Überblick zu behalten. Auch die Anschlussfähigkeit an unternehmensinterne oder externe Datenbanken spricht für ein digitales Datenmanagement. Hinzu kommt die Möglichkeit der schnelleren Verarbeitung der Daten, also die Übersetzung in Risikoindikatoren und deren Bewertung, systematische Abfragen und graphische Darstellungen der Ergebnisse sowie ein kontinuierliches Risikomonitoring.

Jedes Unternehmen verfügt über eine Reihe von Bestandsdaten, die in das Risk Assessment integriert werden können. Darunter fallen insbesondere Informationen über Umsatzzahlen in den weltweiten Operationen und die bestehenden Geschäftspartner in der Lieferkette. Die Sammlung von Daten für das Risk Assessment setzt sich mit Umfragen fort. Interne Umfragen in den einzelnen mit den relevanten Geschäftsprozessen befassten Abteilungen bzw. internationalen Niederlassungen des Unternehmens zeigen, welche Informationen zu einzelnen Risikokriterien bereits vorhanden sind oder ergänzt werden müssen, um sie als Indikationen in das Risk Assessment einzubeziehen.

Externe Umfragen gehen zumindest an alle Geschäftspartner, zu denen direkte Beziehungen bestehen. Erbeten wird eine Selbstauskunft über das Partnerunternehmen und die Schlüsselpersonen (Eigentümer und Management) sowie über deren eigenes Anti-Korruptionsprogramm. Vollständigkeit, Aussagekraft und Wahrheitsgehalt solcher Selbstauskünfte sollte man nicht überschätzen, und die erfolgten Angaben sind falls möglich zu überprüfen. Der erkennbare Grad der Kooperations- und Auskunftsbereitschaft und die Schlüssigkeit der Angaben sind jedoch wichtige Hinweise auf Fälle, die gezielte Nachfragen oder erhöhte Aufmerksamkeit erfordern.

Um bei der Geschäftspartnerprüfung Red Flags aufspüren zu können, sind vom Unternehmen im weiteren vor allem eigene Recherchen in allgemein zugänglichen Quellen zu veranlassen. Zu solchen Sekundärquellen gehören Presseartikel und Internet-Medien auf Englisch und in den jeweils relevanten Landessprachen, Handelsregistereinträge sowie relevante Daten der Regulierungsbehörden in den betreffenden Ländern. Spezielle Risiko- und News-Datenbanken stellen eine Vielzahl von aktuellen internationalen Sanktions- und Watchlisten bereit und verbinden diese mit relevanten Nachrichten zu Organisationen und Personen von Interesse.

Zu beachten ist eine neuere Entwicklung, welche die populäre Internet-Suchmaschine Google betrifft. In der Vergangenheit mag es begründet gewesen sein, die Recherche nach Indikationen zu Institutionen oder Personen mit Google Search zu beginnen. Seitdem Google aber im Mai 2014 – insbesondere durch ein Urteil des Europäischen Gerichtshofs – zunehmend unter Druck geraten ist, auf Antrag Verknüpfungen mit personenbezogenen Daten aus den Suchergebnissen zu löschen, hat die Zuverlässigkeit von Google bei solchen Recherchen abgenommen. Man kann nicht mehr davon ausgehen, mit Hilfe von Google bestimmte sensible Informationen zu finden, auch wenn die von der Suchmaschine nicht mehr erfassten Artikel weiterhin im Netz vorhanden sind.

Im Compliance-Bereich bieten daher spezialisierte Datenbanken, die einen Großteil der Nachrichten und Indikationen über Red Flags an einem Ort vereinen, klare Vorteile. Neben der höheren Datenqualität vermeiden solche umfassenden Datenbanken überflüssige Recherchen. Sie erleichtern die Dokumentation der Ergebnisse und bieten eine Plattform für die fortlaufende Beobachtung relevanter Risikoszenarien. Gerade bei einer größeren Anzahl von zu überprüfenden Institutionen und Personen ermöglichen spezialisierte Datenbanken erhebliche Effizienzgewinne.

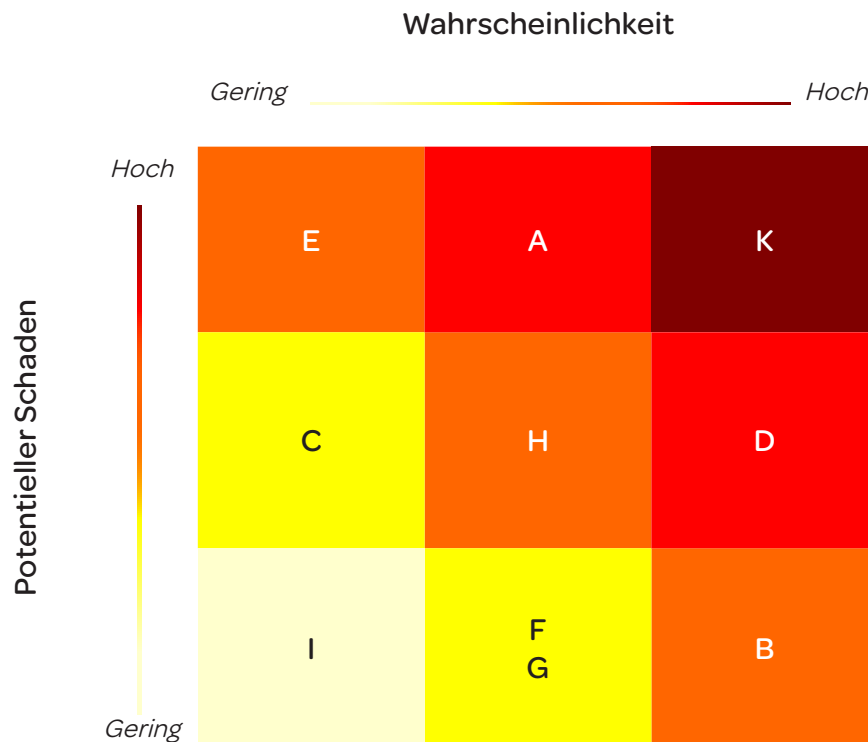
Besteht über die in den Sekundärquellen verfügbaren Informationen hinaus erhöhter Klärungsbedarf, werden tiefergehende Nachforschungen zu bestimmten Geschäftspartnern, im Rahmen einer sogenannten *Enhanced Due Diligence* in Auftrag gegeben. Dieser Auftrag besteht etwa darin, erfahrene lokale Experten zu befragen und vor Ort diskrete Interviews durchführen zu lassen. Die gewonnenen Risikoindikationen, etwa zu den geschäftlichen und politischen Beziehungen sowie zur Reputation des Geschäftspartners, sind anschließend für das Risk Assessment auszuwerten.



Bewerten und Berichten

Der Begriff des Risikos umfasst eine Kombination aus der Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines schädlichen Ereignisses (hier: Korruption) sowie der Höhe des Schadens, den das Ereignis verursachen würde, falls es tatsächlich einträte. Das Ziel eines jeden Risk Assessment ist am Ende die Erstellung einer Risikomatrix (englisch oft *Heat Map* genannt), in der für jedes Korruptionsszenario ein unterschiedlich hoher Risikograd ermittelt und abgebildet wird (siehe Abbildung). Eine Risikomatrix gibt einen Überblick über die Ergebnisse des Risk Assessment, also die Einschätzung dahingehend, in welchem Maße die Geschäftsprozesse des Unternehmens der Gefahr bestimmter korrupter Praktiken ausgesetzt sind. Die Einträge in der Risikomatrix stehen entsprechend im Mittelpunkt des Assessment-Berichts, der als wesentlicher Bestandteil des Compliance-Programms eines Unternehmens anzusehen ist.

Risikomatrix: Schema zur Bewertung von Risikoszenarien



Legende (Beispiel)

Risikoszenarien	K	sehr hohes Risiko
	A, D	hohe Risiko
	E, H, B	mittleres bis hohes Risiko
	C, F, G	mittleres bis geringes Risiko
	I	geringes Risiko

Auf dem Weg zu dieser Risikomatrix sind einige methodische Fragen der Bewertung zu klären. Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass sowohl quantitative wie qualitative Daten ausgewertet und nach ihrer Risikoindikation bewertet werden müssen. Daher ist zu entscheiden, welches Bewertungssystem für den gegebenen Zusammenhang zweckmäßig ist. Ob man ‚hohes Risiko‘, ‚mittleres Risiko‘ und ‚niedriges Risiko‘ unterscheidet oder mit fünf Risikostufen arbeitet (z.B. sehr hohes, hohes, mittleres, niedriges, kein Risiko) hängt auch davon ab, inwieweit für die quantitativen und qualitativen Indikatoren angemessene Schwellenwerte begründet werden können.

Dabei sollte man nicht der Illusion erliegen, dass das Risk Assessment ein mathematisch präzises Beweisverfahren darstellt. Vielmehr ist es ein wahrscheinlichkeitsbezogenes Verfahren zur Einschätzung möglicher Gefahren auf der Grundlage vorab definierter Annahmen. Dazu gehören auch die erwähnten Schwellenwerte. Entscheidend ist die einheitliche Festlegung und Anwendung dieser Schwellenwerte in der Einstufung der Risikoindikationen, damit das Risk Assessment vergleichende Bewertungen auf nachvollziehbare Weise hervorbringen kann.

Während hohe Risiken, etwa in Form von Red Flags, ebenso wie niedrige Risiken, meist deutlicher erkennbar sind, treten im Bereich der mittleren Risiken bisweilen Unschärfen auf, die eher eine Risikotendenz als eine definitive Zuordnung erlauben. Risikobewertungen wie ‚mittleres bis hohes Risiko‘ oder ‚mittleres bis niedriges Risiko‘, die auch zeitliche Entwicklungen berücksichtigen, sind insbesondere dann hilfreich, wenn später über Maßnahmen der Risikominderung entschieden werden soll.

Schließlich ist es wichtig, nicht nur die Wahrscheinlichkeit eines Risikoszenarios einzuschätzen, sondern auch den potentiellen Schaden im Falle des Eintritts. Auch hierfür ist ein passendes drei- bis fünfstufiges Bewertungssystem zu finden. Welchen Schaden ein tatsächlich eintretendes Korruptionseignis anrichten würde, bedarf einer differenzierten Analyse. Abgesehen von direkten finanziellen Verlusten wäre etwa die weitergehende Beeinträchtigung des Geschäftsprozesses, zum Beispiel hinsichtlich der Kontinuität in der Lieferkette, zu berücksichtigen. Beachtlich sind auch die möglichen Folgen rechtlicher Sanktionen, einschließlich Strafzahlungen und durch negative Publicity ausgelöste Reputationsschäden für das Unternehmen.

Die einzelnen Bewertungen werden entsprechend des gewählten Stufensystems in Risikopunkte umgewandelt und für das Gesamtrating der Risikoszenarien kombiniert. Hierfür gibt es ungeachtet allgemein anerkannter methodischer Mindeststandards durchaus verschiedene Berechnungsverfahren. Welches davon für das Unternehmen besonders geeignet ist, hängt nicht zuletzt von seiner Risikophilosophie und Risikobereitschaft ab. Eine besondere Herausforderung stellen zum Beispiel sogenannte *Black Swans* dar, also Extremszenarien, die als unwahrscheinlich gelten, aber ein sehr hohes Schadenspotential aufweisen. Je nach Risikoprofil des Unternehmens kann die unterschiedliche Gewichtung von Risikokriterien zweckmäßig sein, solange sie einheitlich angewandt wird und dem Ziel der Korruptionsprävention dient.

Auf der Berichtsebene werden die herausragenden Ergebnisse des Risk Assessment zusammengefasst und mit Hilfe der Risikomatrix graphisch veranschaulicht. Im Mittelpunkt steht dabei, welche gravierenden Korruptionsrisiken das Unternehmen am meisten betreffen. Darauf aufbauend enthält der Bericht sodann diejenigen Maßnahmen, die im Rahmen des Compliance-Programms des Unternehmens geplant sind oder bereits ergriffen wurden, um die Risiken im Sinne der Korruptionsprävention zu senken. Das Spektrum der möglichen Gegenmaßnahmen ist weit und reicht von der Verpflichtung zu ethischen Verhaltensregeln (*Code of Conduct*) und Antikorruptions-Trainings bis zur risikobasierten Vertragsgestaltung mit Geschäftspartnern oder zur Anpassung von Geschäftsprozessen, um sie weniger anfällig für bestimmte korrupte Praktiken zu machen.

Risk Assessment und Monitoring

Das Risk Assessment zur Korruptionsprävention ist kein einmaliger, sondern ein kontinuierlicher Vorgang, über den etwa jährlich berichtet wird. Zwischendurch geht das Risk Assessment in ein Risk Monitoring über. Dabei ist die weitere Entwicklung vor allem der hohen bis mittleren Korruptionsrisiken zu beobachten, insbesondere ob die beschlossenen Maßnahmen zur Risikominderung greifen. Neue Risiken sind gegebenenfalls in das Risiko-Monitoring einzubeziehen, etwa bei Änderungen des Geschäftsmodells, bei der Anknüpfung neuer Geschäftsbeziehungen oder bei der Umgestaltung von Geschäftsprozessen. Ebenso zu berücksichtigen sind veränderte Korruptionsrisiken auf der Länderebene, sei es durch Regimewechsel oder durch sicherheitspolitische Konflikte, die dazu führen, dass Schlüsselfiguren aus Politik und Wirtschaft zum Ziel internationaler Sanktionen werden. Wenn das Risk Assessment und Monitoring so eingerichtet ist, dass neue Warnhinweise unverzüglich ausgewertet und in die Risikobewertung eingebracht werden, führt das langfristig zum bestmöglichen Schutz des Unternehmens gegen die Gefahren der Korruption.

© Berlin Risk Limited 2014

Dr. Carsten Giersch – Senior Partner Berlin Risk

Carsten Giersch ist Senior Partner von Berlin Risk. Er verfügt über zwanzig Jahre Erfahrung auf den Gebieten der politischen Risikolanalyse und der Korruptionsprävention. Er ist Fachmann für Risikomodellierung und spezialisiert darauf, für einzelne Projekte ausgefeilte Verfahren zur Risikobewertung (Risk Assessment) zu entwerfen. Er war als Berater für Transparency International tätig und entwickelte für die Organisation ein innovatives Tool zur Analyse von Korruptionsrisiken bei der Verwendung öffentlicher Mittel.

Tel.: +49.30.84712354
info@berlinrisk.com



Risk Solutions
Ein effektiver Ansatz für das Nachrichten-Screening

Für weitere Informationen:

Nordamerika	+ 1.877.258.1877
Lateinamerika	+ 571.617.6350
Europa und Afrika	+ 39.041.963.7171
Asien	+ 800.964.868

Über LexisNexis® Risk Solutions

LexisNexis® Risk Solutions (www.lexisnexis.com/risk) ist Marktführer in der Bereitstellung von wesentlichen Informationen, die Kunden branchen- und regierungsübergreifend dabei helfen, ein Risiko vorherzusagen, zu bewerten und zu bewältigen. Durch die Kombination von modernster Technologie, einzigartigen Daten und fortschrittlicher Scoring-Analytik, bieten wir Produkte und Dienstleistungen, die sich an die wachsenden Bedürfnisse der Kunden im Risikosektor richten und die gleichzeitig die höchsten Standards an Sicherheit und Privatsphäre unterstützen. LexisNexis Risk Solutions ist Teil von Reed Elsevier, einem führenden Verlag und Informationsanbieter, der Kunden in mehr als 100 Ländern mit mehr als 30.000 Mitarbeitern weltweit bedient.

Unsere Lösungen für Finanzdienstleistungen unterstützen Organisationen bei der Vermeidung von Finanzkriminalität, bei der Erreichung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, der Eindämmung von Geschäftsrisiken, der Verbesserung betrieblicher Effizienz und der Steigerung der Profitabilität.

