

Hinweise für die Abfassung von Beiträgen

Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

► Beiträge

Die Fachzeitschrift ZRFC (Risk, Fraud & Compliance – Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen) veröffentlicht Beiträge zum Compliance-Management und unterstützt damit Unternehmen, sich durch wirkungsvolles Compliance-Management nachhaltig vor dolosen und wirtschaftskriminellen Handlungen zu schützen. Umfassend wird der gesamte Compliance-Management-Prozess abgebildet: In den Rubriken Prevention – Detection – Management werden Methoden, Systeme, Maßnahmen, Instrumente und Technologien zum Umgang mit Fraud und Non-Compliance vorgestellt, die präventiv der zielgerichteten Verhinderung dienen, die organisierte Ermittlung, Aufdeckung, Verfolgung und Sanktionierung unterstützen und zur wirkungsvollen organisatorischen Umsetzung von geeigneten Maßnahmen beitragen. In der Rubrik Legal werden übergreifende rechtliche Fragestellungen zu Risk, Fraud und Compliance erörtert; die Rubrik Profession informiert über aktuelle Entwicklungen des Berufsstands des Compliance Officers/-Beauftragten. Kompetente Herausgeber, ein namhaft besetzter Beirat und die erfahrene Fachredaktion begutachten und prüfen die eingereichten Aufsätze. Die ZRFC richtet sich an Chief Compliance Officer, Compliance-Manager Anti-Korruptionsbeauftragte, Corporate-Governance-Organe, Verwaltungsräte, Wirtschaftsprüfer, Berater, Risikomanager und Prüfungsämter, an Rechtsanwälte, Staatsanwaltschaften und Gerichte.

► Information der Redaktion

Informieren Sie bitte die Redaktion vorab kurz über Ihre geplante Veröffentlichung, über die Zielgruppe und über den Zeitpunkt der Fertigstellung des Manuskripts, damit Ihr Beitrag rechtzeitig in den Redaktionsplan aufgenommen werden kann. Hierbei ist es hilfreich, wenn Sie der Redaktion einen kurzen Abstract (ca. eine Seite) zusenden, aus dem die Struktur sowie die wesentlichen Inhalte Ihres Beitrags hervorgehen.

► Redaktionelle Hinweise

1. An erster Stelle sollte die Lesbarkeit des Beitrags beachtet werden. Die Texte sollten daher angesichts der heutigen Lesegewohnheiten möglichst kurz gefasst sein und in der Regel nicht mehr als acht bis zwölf Seiten (1 1/2-zeilig, Schriftgröße 12 Punkt, ca. 15.000–25.000 Zeichen) umfassen.
2. Beginnen Sie den Beitrag bitte mit Titel und Untertitel. Dann folgen der Name des Autors oder die Namen der Autoren mit ausgeschriebenen Vornamen sowie den Berufsqualifikationen und ein kurzer **Vorspann** (ca. 350–500 Zeichen), der das Kernanliegen des Beitrags hervorhebt. Ferner benötigen wir drei bis fünf **Key Words**, die den Inhalt des Beitrags kennzeichnen und geeignet sein sollen, im Rahmen der elektronischen Verwertung die Inhalte zu erschließen. In der ersten Fußnote werden – hervorgeho-

► Kontaktdaten Redaktion „ZRFC“

Redaktion ZRFC
Prof. Dr. Stefan Behringer (Chefredakteur)
Dr. Doreen Müller, LL.M. oec.
NORDAKADEMIE
Hochschule der Wirtschaft
Köllner Chaussee 11, 25337 Elmshorn
Telefon (0 41 21) 40 90 17
E-Mail: Postfach@redaktion-zrfc.de

ben durch ein * – auf Wunsch nähere Angaben zum Autor veröffentlicht, so ggf. der Arbeitgeber und die E-Mail-Adresse des Autors genannt. Schließen Sie bitte Ihren Beitrag mit einem kurzen **Fazit** mit den zentralen Ergebnissen und Schlussfolgerungen (ca. 800–1.300 Zeichen).

3. Eine Gliederung des Beitrages mit Zwischenüberschriften erleichtert die Lesbarkeit. Verwenden Sie bitte folgende Gliederungsstruktur:
 - 1 Hauptüberschrift
 - 1.1 Gliederungsebene 2
 - 1.1.1 Gliederungsebene 3Sperrungen und Unterstreichungen sollten vermieden werden – sie finden im endgültigen Layout keine Verwendung. Einzelne Hervorhebungen können durch Kursivschrift gekennzeichnet werden.
4. Fußnoten dienen i. d. R. nur zur Quellenangabe und sollten auf das Notwendigste begrenzt werden. Fußnoten werden vom Text abgesetzt. Die Zitierweise folgt den in betriebswirtschaftlich orientierten Zeitschriften üblichen Regeln (mit dem Zusatz „Vgl.“ bei nicht wörtlichen Zitaten):
Name, Vorname (abgekürzt): Nennung des Titels, [Aufl.], Ort Jahr, [S.], bei Zeitschriften noch ergänzt durch ein in: Kürzel der Zeitschrift (falls nicht vorhanden: Name der Zeitschrift), Heftnr./Jahr
Beispiele:
Monografie: Bungartz, O.: Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS), 4. Aufl., Berlin 2014.
Beitrag in einem Sammelwerk: Rath, M./Sponholz, R.: IT-Compliance, in: Behringer, S. (Hrsg.): Compliance kompakt, Berlin 2010, S. 195–210.
Zeitschriftenbeitrag: Withus, K.-H.: Neues britisches Anti-Korruptionsgesetz: Auswirkungen auf deutsche Unternehmen, in: ZCG 4/2010, S. 185ff.
Bitte geben Sie zu *Internetquellen* die komplette URL und das Abrufdatum an.
Beispiel: <http://www.zrfcdigital.de/ce/compliance-verbesserung-im-sinne-idw-ps-980/detail.html> (Stand: 21. 10. 2013)

Bitte geben Sie zu *Entscheidungen* immer Datum, Aktenzeichen und Fundstelle an.

Beispiel: BGH v. 20.07.2010 – IX ZR 37/09, NJW 2010, S. 3517ff. Werden mehrere Entscheidungen desselben Gerichts zitiert, werden diese durch ein Semikolon getrennt. Auch wenn es sich um Entscheidungen desselben Gerichts handelt, muss das Gericht nach dem Semikolon nochmals genannt werden.

Beispiel: BGH v. 20.07.2010 – IX ZR 37/09, NJW 2010, S. 3517ff.; BGH v. 20.07.2010 – XI ZR 236/07, NJW 2010, S. 3510ff.

Wenn Sie aus einer Quelle mehrfach zitieren, so führen Sie bitte bei jeder Zitierung immer den vollständigen Quellenachweis an. Ein Verweis auf die hierzu erste Fußnote wie z. B. durch a. a. O. (Fn. 2), a. a. O. oder (Fn. 2) ist nicht zulässig.

Beispiel: Vgl. Staehle, W. M.: Management 1999, 8. Auflage, München, S. 648f.

Für Betragsangaben verwenden Sie bitte die folgende Form: 25.000,25 Euro€

5. Abbildungen, Grafiken und Tabellen sind mit einem Hinweis an der entsprechenden Textstelle zu kennzeichnen. Bei Abbildungen und Tabellen aus anderen Publikationen ist die Quelle anzugeben. Lesen Sie dazu Näheres unter dem Punkt „Äußere Form des Manuskripts; 2. Abbildungen und Grafiken“.
6. Die Redaktion behält sich grundsätzlich Änderungen vor.
7. Das Manuskript schicken Sie bitte per E-Mail an die Redaktion unter: Postfach@redaktion-zrfc.de.

Senden Sie zudem bitte an die Redaktion ein Autorenbild mit einem neutralen Hintergrund und ohne Schattenwurf (vgl. dazu auch „Äußere Form des Manuskripts; 2. b) Abbildungen/Bilder“. Verwenden Sie für die Zustellung Ihrer Unterlagen bitte folgende Adresse:

Redaktion ZRFC
z. H. Prof. Dr. Stefan Behringer
NORDAKADEMIE
Hochschule der Wirtschaft
Köllner Chaussee 11, 25337 Elmshorn
E-Mail: Postfach@redaktion-zrfc.de

Bei sehr großen Datenmengen versenden Sie bitte Ihre Daten auf einer CD-ROM gesichert und beschriftet per Post. Falls eine Rücksendung von Unterlagen gewünscht wird, ist dies schon bei der Übergabe des Manuskripts zu vermerken.

► Äußere Form des Manuskripts

1. Text und Tabellen

Ihr Manuskript erstellen Sie bitte mit einer gängigen Textverarbeitung, vorzugsweise MS-Word. Die Zwischenüberschriften und Aufzählungen sollten als solche bereits kenntlich gemacht werden, ebenso wie die Positionierung etwaiger Abbildungen, Grafiken und Tabellen.

2. Abbildungen und Grafiken

Grundsätzlich ist die Auflockerung des Textes durch Abbildungen, Grafiken und Tabellen sehr erwünscht; ggf. ist eine Bildunterschrift erforderlich.

a) Grafiken

Grafiken können Diagramme, Schaubilder o. Ä. sein. Bitte speichern Sie Grafiken, die nicht in Word erstellt worden sind, möglichst separat als editierbare Datei. Verwendbar sind Dateien aus Programmen der Office-Familie wie PowerPoint oder Excel, aber auch professionellen Grafik-Programmen wie Adobe Illustrator, Freehand oder Corel Draw (in diesem Fall die Grafiken bitte im EPS-Format oder alternativ im PDF-Format speichern). Vermeiden Sie bitte, Grafiken farbig anzulegen. Eine spätere (automatische) Umwandlung nach Graustufen

führt zu unkontrollierbaren Resultaten. Benutzen Sie stattdessen Grautöne und schwarze/weiße Füllmuster. Grafiken oder Grafikelemente, die bereits farbig vorliegen, sollten vor Weitergabe an den Verlag in Graustufen umgewandelt werden.

b) Abbildungen/Bilder

Abbildungen oder Grafiken sind immer auch als separate Bild-Dateien oder Scanvorlagen zu übermitteln. Auf Schatten, runde Ecken und auf eine dreidimensionale Darstellung bei Diagrammen ist bei der Erstellung zu verzichten. Als Bildbreiten stehen 75 mm, 110 mm und 189,5 mm zur Verfügung. Beachten Sie bitte bei der Erstellung der Grafiken, dass die Endgröße der Großbuchstaben bei der Bildbeschriftung 2 mm nicht unterschreiten darf.

Bilder können als Datei oder als Originalvorlage (Foto etc.) eingereicht werden. Beim Fotografieren mit einer Digitalkamera ist „höchste Bildqualität“ zu wählen bzw. eine Auflösung von ca. 300 dpi. JPEG- oder TIFF-Dateien sollten nicht komprimiert sein und mindestens Endformatgröße haben.

► Korrekturen, Honorar, Sonderdrucke, PDFs

Vom Verlag (oder von der Redaktion) erhalten Sie auf dem elektronischen Weg einen Korrekturabzug im PDF-Format. Bitte drucken Sie den Korrekturabzug aus und vermeiden Sie möglichst Korrekturen, die über die Beseitigung von Satzfehlern hinausgehen. Leiten Sie die korrigierte Fassung an die Redaktion weiter (per E-Mail, Post oder Fax). Für Beiträge wird etwa 4 Wochen nach Erscheinen ein Honorar (im Regelfall für satzfertige Fachbeiträge 40,- € je Druckseite, max. 240,- €) gezahlt. Nicht vollständig bedruckte Seiten werden entsprechend als halbe bzw. viertel Seite honoriert. Auf den Seiten enthaltene Anzeigen werden bei der Berechnung des Umfangs eines Beitrags nicht mitgerechnet. Bitte geben Sie auf dem Formular, das Sie von der Redaktion erhalten, auch Ihre Bankverbindung an (ferner USt-Option, Steuer-Nr. nicht vergessen). Sie erhalten zwei Belegexemplare. Sonderdrucke sowie PDFs des eigenen Beitrags für bestimmte Verwendungszwecke können gegen Berechnung bestellt werden; bitte rechtzeitig vor Erscheinen anmelden.

► Veröffentlichungsrechte

Veröffentlicht werden nur Originalbeiträge. Ihr Beitrag (ebenso wie verwendete Bilder und Grafiken) muss daher frei von Rechten Dritter sein. Sollten Sie ihn auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten haben, müssen Sie dies der Redaktion mitteilen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung übertragen Sie dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Zum Verlagsrecht gehören auch das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken und Teilabdrucken sowie zur Lizenzvergabe, die Befugnis zur Einspeicherung in eigenen und fremden Datenbanken, die Verbreitung auf elektronischem Weg (online und/oder offline) sowie das Recht zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu. Die zur Veröffentlichung angebotenen Fachaufsätze werden von der Redaktion begutachtet und von einem weiteren Gutachter geprüft. Sie müssen von beiden Gutachtern zur Veröffentlichung angenommen werden. Bei Leserbriefen sowie bei auf Anforderung oder auch unaufgefordert eingereichten Manuskripten, die veröffentlicht werden, behält sich die Redaktion das Recht der Kürzung und Modifikation der Manuskripte ohne Rücksprache mit dem Autor vor.

Betrug und Korruption

Doch der leichtere Weg zum Wachstum?

Tim Ahrens / Jörg Johannsen*



Tim Ahrens

Trotz weitreichender Compliance-Bemühungen in den letzten Jahren zeigen die Ergebnisse des EY Fraud Survey 2015, dass Betrug und Korruption weiterhin weit verbreitet sind, und Unternehmen diesen Risiken nach wie vor nur selten angemessen begegnen. Unternehmen sehen sich national wie auch international mit immer komplexeren Herausforderungen konfrontiert, die ihr Wachstum hemmen, unter anderem Marktvolatilität, geopolitische Instabilität, Ölpreisschocks und Wirtschaftssanktionen. Doch stehen sie ebenfalls unter dem Druck, stetiges Wachstum zu erzielen. Ist unter diesen Umständen Non-Compliance der leichtere Weg zum Wachstum? Mit einer Studie zu den Themen Governance, Risk und Compliance (GRC) und dem zweijährlichen Fraud Survey ist EY dieser Frage nachgegangen.



Jörg Johannsen

1 Einleitung: Risiken erkennen und begegnen

Das Bewältigen von sich kontinuierlich und rapide ändernden Risikolandschaften stellt eine andauernde Herausforderung für Unternehmen dar. Die Medien veranschaulichen die steigende Anzahl und die Auswirkungen von Risiken, mit denen Unternehmen national wie auch international konfrontiert sind. Hierzu zählen beispielsweise Marktunbeständigkeiten, geopolitische Krisen, weitgreifende wirtschaftliche Veränderungen, regulatorische Reformen und zunehmend auch Cyber-Bedrohungen. Langzeitentwicklungen wie die alternde Bevölkerung, der explodierende Zuwachs des elektronischen Datenverkehrs (Hyperconnectivity) und die steigende geografische Mobilität haben ebenfalls weltweit direkte Auswirkungen auf Unternehmen. Während diese Umstände viele Herausforderungen für Unternehmen bedeuten, repräsentieren sie auch Chancen, Vorteile zu erlangen.

Um die Auswirkungen dieses Wandels zu verdeutlichen, hat EY die Governance, Risk und Compliance (GRC)-Studie¹ 2015 durchgeführt. Diese zeigt auf, dass Unternehmen als Antwort auf die sich schnell ändernden Risikolandschaften eine Weiterentwicklung ihrer Risikosteuerung vorgenommen haben und Compliance dabei eine wichtige Rolle spielt. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass weitere Verbesserungen möglich und nötig sind.

Unternehmen suchen nach einem ganzheitlichen Ansatz, um Chancen zu ergreifen und Risiken zu begegnen. Die inhaltliche und methodische Verknüpfung von GRC-Funktionen² kann dabei auf eine risikobewusst agierende Gesamt-Organisation hinwirken. Im Folgenden ist beispielhaft eine solche Transformation in drei Phasen skizziert:

1.1 Risikoidentifikation und -bewertung unter Berücksichtigung der strategischen Planung

In der ersten Phase identifizieren und bewerten Unternehmen klassischerweise alle Risiken, die Einfluss auf ihren Geschäftsbetrieb haben können. Nachdem alle Risiken identifiziert und bewertet sind, wird in Abhängigkeit von Risikobereitschaft und den jeweiligen Risikokategorien die Risikobewältigung angegangen. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass bei dieser Risikobetrachtung häufig keine Verknüpfung zur strategischen Planung erfolgt, sodass wesentliche Informationen bei der Risikoidentifikation und -bewertung nicht ausreichend berücksichtigt werden.

1.2 Optimierung von Funktionen und Prozessen

In der zweiten Phase befassen sich Unternehmen mit der Etablierung eines Risikomanagement- oder Governance-Modells. Hierbei werden die Aktivitäten der oben genannten GRC-Funktionen nach einheit-

* Tim Ahrens ist Senior Manager im Bereich Fraud Investigation & Dispute Services der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft am Standort Hamburg und spezialisiert auf die Durchführung von forensischen Sonderuntersuchungen im In- und Ausland (Kontakt: tim.ahrens@de.ey.com). Jörg Johannsen ist Senior Manager im Bereich Advisory der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft am Standort Hamburg. Er berät Unternehmen zu den Themen Interne Revision, Risikomanagement und Compliance (Kontakt: joerg.johannsen@de.ey.com).

1 EY Global Governance, Risk and Compliance Survey 2015, abrufbar unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GRCSurvey2015/\\$FILE/EY%20GRC%20Survey%202015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GRCSurvey2015/$FILE/EY%20GRC%20Survey%202015.pdf) (Stand 22. 10. 2015).

2 Beispielsweise Risiko-, Compliance-, Qualitätsmanagement, Interne Revision.

lichen Bewertungsmethoden und unter Berücksichtigung von Synergien und Vermeidung von Redundanzen ausgerichtet. Eine gemeinsam genutzte GRC-Applikation kann dies unterstützen. Teilweise sehen Unternehmen die organisatorische Zusammenlegung zumindest eines Teils der genannten Funktionen vor.

1.3 Integrierte Risikomanagementaktivitäten

In der dritten Phase werden konkrete Lösungen zur Risikobewältigung eingerichtet, die eine sinnvolle Arbeitsteilung zwischen den Geschäftsbereichen des operativen Geschäftes und den GRC-Funktionen darstellen, wie beispielsweise das „Three Lines of Defense“-Modell.

Die GRC-Studie zeigt, dass sich Unternehmen ihres sich wandelnden Umfeldes bewusst sind und Mechanismen entwickeln, diesem zu begegnen. Trotz des erhöhten Bewusstseins besteht die Gefahr, dass sich Unternehmen nicht ganzheitlich auf Veränderungen ausrichten und die entsprechenden Mechanismen nicht an die Strategie und die zukünftigen Ziele gekoppelt sind.

Das besondere Risiko der Korruption beleuchtet der EY Fraud Survey 2015, der zudem aufzeigt, wie sich diese Gefahr durch ein sich wandelndes Umfeld verstärken kann.

2 Wird Korruption durch Volatilität begünstigt?

Ein von Volatilität und Ungewissheit geprägtes Geschäftsumfeld ließ die positiven Konjunkturerwartungen vieler Unternehmen nicht in Erfüllung gehen und hemmte somit den Geschäftserfolg (60 Prozent laut EY Fraud Survey 2015). So führte neben geopolitischen Faktoren, wie Wirtschaftssanktionen und die Sorge über die Stabilität in der Eurozone in einzelnen Ländern des EMEA-Raums auch der Absturz des Ölpreises zu Planungsunsicherheit und erhöhtem Druck auf Gewinnmargen und Bilanzen.

Die Wachstumsziele der meisten Unternehmen bleiben trotz dieser Unwegsamkeiten weiterhin ehrgeizig. Somit steigt der Druck auf die befragten Manager, neue Geschäftsoportunitäten zu ergreifen (57 Prozent). Oft bleibt nur der Schritt, sogenannte „schnell wachsende Länder“³ in den Fokus zu nehmen, um weiterhin den Erwartungen an Wachstum und Umsatz gerecht zu werden. Die Einschätzung, dass in diesen schnell wachsenden Ländern Korruption stark verbreitet ist (61 Prozent), stellt in dieser Situation kein Ausschlusskriterium für den Markteintritt dar.

Die Kombination aus hohem Erfolgsdruck und gleichzeitigem Erschließen neuer und risikobehafteter Märkte bietet Nährboden für Korruption. Das kurzfristige Ziel, einen schnellen Markteintritt zu erlangen und bevorzugte Geschäftspartner zu ge-

winnen respektive ein Geschäft abzuschließen, kann schwerer wiegen als das Engagement auf ein sicheres Fundament zu stellen. Dadurch steigt die Gefahr wirtschaftskrimineller Handlungen. Besonders hoch ist das Risiko in neu gegründeten lokalen Standorten oder Geschäftseinheiten. Ihre Angestellten scheinen eher dazu bereit zu sein, steigendem Druck mit wirtschaftskriminellen Handlungen zu begegnen. Darüber hinaus besteht die Tendenz, dass schlechte Ergebnisse nicht offengelegt werden und dass Non-Compliance von der Geschäftsführung unbemerkt bleiben. So meinen 26 Prozent der Befragten lokaler Standorte oder Geschäftseinheiten, dass eine negative Unternehmensleistung der Geschäftsleitung nicht auf offene und transparente Weise vermittelt werde. Außerdem bestätigen 21 Prozent der Befragten, dass Non-Compliance in ihrem Unternehmen von der Geschäftsleitung nicht bemerkt wird.

Neben der Erlangung neuer Geschäfte bietet auch die Darstellung beziehungsweise die Berichterstattung der Finanzlage eines Unternehmens Möglichkeiten für Non-Compliance. Die aufsehenerregenden Fälle in denen es zu strafrechtlichen Ermittlungen kam, weil die Finanzlage falsch dargestellt wurde, scheinen daran nichts geändert zu haben.

Generell gehen 37 Prozent der Befragten davon aus, dass einheimische Unternehmen ihre Finanzlage oft besser darstellen, als sie eigentlich ist. Die Fraud-Survey-Ergebnisse zeigen auf, dass einige Befragte bereit sind Maßnahmen zu ergreifen, die zu einer falschen Darstellung der Finanzlage führen können:

Zwölf Prozent meinen demnach, es lasse sich rechtfertigen Lieferanten, um eine verzögerte Rechnungsstellung zu bitten. 14 Prozent geben an, dass sich die vorzeitige Verbuchung von Erträgen aus Rabatten von Zulieferern rechtfertigen lasse. 27 Prozent sagen, dass sich das Nachverhandeln rückwirkender Rabatte von Zulieferern rechtfertigen lasse.⁴

Dies ist nicht nur ein theoretisches Risiko. Laut Fraud Survey waren sich mehr als einer von fünf Befragten des oberen Managements bewusst, dass in den letzten zwölf Monaten Umsatz im Unternehmen früher erfasst wurde als tatsächlich eingetreten. Der gleiche Prozentsatz hatte davon Kenntnis, dass Kosten in den letzten zwölf Monaten niedriger angesetzt wurden, als sie tatsächlich gewesen sind.

3 Ägypten, Indien, Nigeria, Polen, Russland, Saudi-Arabien, Südafrika, die Tschechische Republik, die Türkei, die Ukraine und die Vereinigten Arabischen Emirate (entnommen der EY Prognose zu schnell wachsenden Märkten; Juli 2014).
4 Siehe auch unter 6.: „Trügerische Sicherheit in Deutschland, Österreich und der Schweiz“.

Ein Schritt zu einer ganzheitlichen Betrachtung von Risiken liegt in der methodischen Verknüpfung von GRC-Funktionen wie Risikomanagement, Compliance, Qualitätsmanagement und Interner Revision.