

**Mechanik und Kunst  
wirksamer Compliance**

*Dr. Daniel Lucien Bühr*

**SONDERDRUCK**

aus dem

**Handbuch Compliance**

*DDr. Alexander Petsche / Mag. Karin Mair (Hrsg.)*



# XIV. Mechanik und Kunst wirksamer Compliance

## 1. Einleitung

Seit dem Ausbruch der „Sub-Prime“ Finanzkrise ist kaum ein Tag vergangen, an dem nicht Unternehmen wegen Gesetzesverstößen am Pranger der Medien und der Öffentlichkeit standen. In vielen Fällen haben behördliche Untersuchungen die Vorwürfe bestätigt und selbst Unternehmen aus der Königsklasse der Weltwirtschaft mussten aufgrund gravierender Verfehlungen hohe Bußen bezahlen und sich zum Teil weitreichenden behördlichen Auflagen unterwerfen. Gleichzeitig haben, und dies ist die gute Nachricht, gesetzestreue Unternehmen ihre Compliance-Stärke nutzen und Marktanteile gewinnen können.

Wie kam es zu dieser Welle von Gesetzesverstößen, nachdem doch erst vor wenigen Jahren die Bilanzskandale bei Enron und Worldcom-MCI die Welt erschütterten und in der Folge beispielsweise das Sarbanes-Oxley Gesetz<sup>1465</sup> erlassen wurde?

Eine allgemeingültige Antwort auf diese Frage gibt es natürlich nicht. Die Darstellung aktueller Grundsätze wirksamen Compliance-Managements kann aber helfen, konzeptionelle Ursachen jüngster Gesetzesverstöße aufzudecken und Erklärungsansätze für ethisches Fehlverhalten zu liefern.

## 2. Die Mechanik wirksamer Compliance

### 2.1 Begriff

Compliance bedeutet im betriebswirtschaftlichen Verständnis das Einhalten von Gesetzen und verbindlichen Normen. Der ursprünglich US-amerikanische Begriff bezeichnet damit im Kern die Sicherstellung der Gesetzestreue im Unternehmen. Hintergrund ist, dass der moderne Rechtsstaat von den Unternehmen – wie auch von jedem einzelnen Bürger – verlangt, dass sie sich in die Zivilgesellschaft einfügen und sich damit an die verbindliche Rechtsordnung halten. Im Gegenzug gewährt der Staat den Unternehmen Freiheiten (beispielsweise die Handels- und Gewerbefreiheit), stellt Dienstleistungen zur Verfügung (das Justizwesen, die Interessenvertretung im Ausland etc) und sorgt für gute Rahmenbedingungen (durch Freihandels-, Steuer- und Investitionsschutzabkommen etc).

Die moderne Compliance-Lehre und Praxis geht auf Gesetzesverstöße im amerikanischen Rüstungssektor in den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts zurück. Ausgehend von den Empfehlungen einer von Präsident Ronald Reagan eingesetzten Expertenkommission an die Rüstungsfirmen<sup>1466</sup> wuchs in den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts die Erkenntnis, dass jedes Unternehmen seine rechtlichen Kernrisiken kennen und zumindest in diesem Bereich Gesetzesverstöße verhindern muss. Seit Ende der Neunzigerjahre gehört modernes Compliance-Management auch für europäische Firmen zu den zentralen Instrumenten des Risikomanagements und sorgfältiger Unternehmensführung.

<sup>1465</sup> Sarbanes-Oxley Act vom 25. Juli 2002. Das 66-seitige Gesetz betrifft verschiedene Themen der Corporate Governance, Compliance und der Berichterstattung von Publikumsgesellschaften.

<sup>1466</sup> Blue Ribbon Commission Report on Defense Management, 30. Juni 1986. Der Bericht führte zur Gründung der Defense Industry Initiative (DII), der die wichtigsten Rüstungsfirmen der USA angehörten. Im Rahmen der DII wurden die ersten modernen Modelle für interne Ethik- und Compliance-Programme entwickelt, die zum Ziel hatten, Gesetzesverletzungen, Betrug und Verschwendung in den Unternehmen zu entdecken und zu verhindern.

In der jüngeren Vergangenheit haben sodann konsequentere Rechtsdurchsetzung, strengere staatliche Regulierung und gestiegene ethische Ansprüche an Unternehmen dazu geführt, dass unter Compliance die umfassende Einhaltung der Gesetze im Rahmen einer ethischen Geschäftspolitik verstanden wird. Dieses erweiterte Begriffsverständnis der Compliance wurde zudem mit dem Qualitätskriterium der „Wirksamkeit“ versehen. Gute Compliance ist in diesem Sinne wirksame Compliance, wobei Wirksamkeit aber nicht die Vermeidung jedes denkbaren Verstoßes im Einzelfall bedeutet, sondern die Verhinderung systematischer Verstöße. Das Unternehmen soll also angemessene Maßnahmen treffen, um wiederholte gleichartige Gesetzesverstöße durch Einzelne oder eine Gruppe von Mitarbeitenden zu verhindern. Damit ist auch gesagt, dass kein Unternehmen den isolierten, gesetzes- und weisungswidrigen Verstoß um jeden Preis verhindern muss.<sup>1467</sup> Dieser Anspruch würde nämlich unweigerlich zu einer Lähmung jeder Organisation führen und erfolgreiches Wirtschaften verunmöglichen. Vielmehr sind alle Unternehmen gehalten, mit einem hohen Maß an Sorgfalt angemessene Maßnahmen zu treffen, um systematische Gesetzesverstöße durch Mitarbeitende zu verhindern oder aufzudecken.

## 2.2 Grundsätze wirksamen Compliance-Managements

Wenn also wirksames Compliance-Management gesetzestreu und ethisches Verhalten im Unternehmen im Allgemeinen sicherstellt, worin besteht denn diese Führungsaufgabe, was ist die Mechanik wirksamer Compliance?

Ohne in die Feinheiten des Compliance-Managements in einer Vielzahl von Rechtsgebieten einzutauchen, liegt der Fokus nachfolgend auf den Grundelementen der Compliance, die es erlauben, in allen Rechtssystemen im Allgemeinen erfolgreich und wirksam ethisches und gesetzestreu Verhalten im Unternehmen sicherzustellen.

Die Compliance-Mechanik beruht im Wesentlichen auf den folgenden fünf Grundelementen:<sup>1468</sup>

1. Die Unternehmensleitung<sup>1469</sup> formuliert und bekennt sich zu den zentralen Unternehmenswerten („Credo“); sie legt diese Werte in einem *Verhaltenskodex*<sup>1470</sup> verbindlich fest.
2. Die Unternehmensleitung bestimmt die Grundzüge der Compliance-Struktur und
3. sie bezeichnet die wichtigsten Compliance-Prozesse.

<sup>1467</sup> So exemplarisch klar in den United States Sentencing Guidelines (Chapter 8, Sentencing of Organizations, Part B, Remedying Harm from Criminal Conduct and Effective Compliance and Ethics Program): “Such compliance and ethics program shall be reasonably designed, implemented, and enforced so that the program is *generally effective* in preventing and detecting criminal conduct. *The failure to prevent and detect the instant offense does not necessarily mean that the program is not generally effective* in preventing and detecting criminal conduct. (Hervorhebungen durch den Autor) Für den vollständigen Text vgl. [www.uscourts.gov](http://www.uscourts.gov).

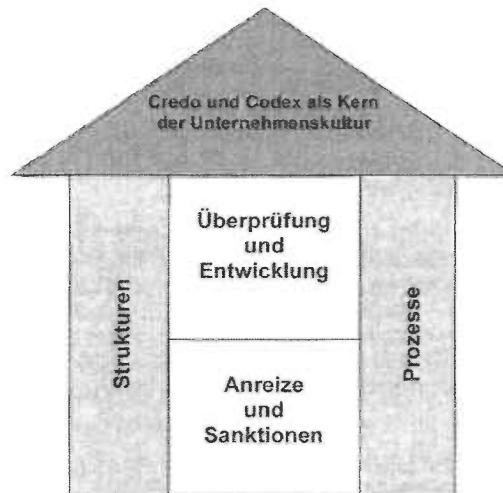
<sup>1468</sup> Hier wird auf die Grundsätze Bezug genommen, welche ein Expertengremium der Schweizer Wirtschaft erarbeitet hat. Siehe Dossierpolitik Nr. 7, Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements, April 2010; publiziert von [economiesuisse](http://economiesuisse.ch), dem Dachverband der Schweizer Wirtschaft ([www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)).

<sup>1469</sup> Beim monistischen Unternehmensleitungsmodell der Vorstand, beim dualistischen Modell, der Verwaltungsrat (Board of Directors).

<sup>1470</sup> Andere übliche Bezeichnungen sind Code of Business Conduct, Code of Ethics etc.

4. Das Entschädigungsmodell mit seinen Anreizen und Sanktionen ist so ausgestaltet, dass es wirksame Compliance unterstützt.
5. Das Compliance-Programm wird regelmäßig auf seine Wirksamkeit hin überprüft und bei Bedarf angepasst.

Diese fünf Grundelemente wirksamer Compliance können einfach und einprägsam als Compliance-Haus dargestellt werden, wobei Credo und Kodex das Dach des Hauses, die Struktur und die Prozesse die tragenden Säulen und das Entschädigungsmodell sowie die regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung die Schlusssteine des Hauses bilden.



Das Compliance-Haus

Quelle: economiesuisse

## 2.2.1 Zu den einzelnen Grundelementen wirksamer Compliance

### 2.2.1.1 Credo und Kodex

Compliance beginnt in ihrer Umsetzung bei der Unternehmensleitung. Sie muss für alle Mitarbeitenden die Werte des Unternehmens klar formulieren und diese Werte im Unternehmen und gegen Außen sichtbar und glaubwürdig leben. Die Vorbildwirkung der Unternehmensleitung kann in ihrer Bedeutung nicht unterschätzt werden. So wie Kinder weniger darauf hören, was ihre Eltern sagen, als vielmehr darauf achten, wie sich ihre Eltern verhalten, richten sich die Mitarbeitenden stark am Verhalten ihrer Vorgesetzten aus. Ein korrektes Verhalten des obersten Kaders ist somit eine zentrale Voraussetzung für eine Kultur der Gesetzestreue im Unternehmen. Der Unternehmensleitung kommt bei der Compliance damit eine Schlüsselfunktion zu, die sich einerseits in einer obersten Organisationsverantwortung und andererseits in einer ethischen Obliegenheit des „sich Messens an den eigenen Maßstäben“ äußert.

### 2.2.1.2 Compliance-Struktur und -Organisation

Ausgehend von der gesellschaftsrechtlichen Pflicht sorgfältiger Geschäftsführung nimmt die Unternehmensleitung die Organisationsverantwortung im Unternehmen wahr. Im Bereich der Compliance tut sie dies vorab, indem sie – auf dem Fundament von Credo und Kodex – die grundlegenden Strukturen schafft, die konzeptionell zu wirksamer Compliance führen.

Zur Compliance-Struktur gehören vorab die betriebliche Organisation und die Berichtswege, die verfügbaren Ressourcen und die Einrichtung von Meldestellen. Diese Strukturelemente bilden – zusammen mit den Prozessen – das Grundgerüst des Compliance-Programms eines Unternehmens.

Obwohl Compliance-Programme heute in größeren Unternehmen weit verbreitet sind, unterscheiden sie sich von Unternehmen zu Unternehmen stark. Dies ist bedingt durch unterschiedliche Risikoprofile, die einen „One Size Fits All“ Lösungsansatz ausschließen. Für alle Unternehmen gilt jedoch die Forderung, sich an die Gesetze zu halten. Dies hat zur Folge, dass sich bei gleichem Ziel Tiefe und Komplexität der Compliance-Programme von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden, wobei in „kleineren“ Firmen zwar die absoluten Compliance-Kosten tiefer, die verhältnismäßigen Compliance-Kosten jedoch höher sind als in einem großen, global tätigen Unternehmen.

In der Regel wird die Unternehmensleitung das Compliance-Management im Tagesgeschäft an nachgelagerte Leitungsorgane delegieren.<sup>1471</sup> Deren Aufgabe ist es, die Organisation und die Prozesse im Einzelnen festzulegen und im Tagesgeschäft das Compliance-Programm zu betreiben.<sup>1472</sup>

Aufgrund der Komplexität und Bedeutung modernen Compliance-Managements ist die Bezeichnung eines Compliance-Verantwortlichen heute bereits bei mittelgroßen Unternehmen unerlässlich.

Die strukturelle Organisation der Compliance umfasst primär die Gewährung adäquater Ressourcen, vorab in personeller und finanzieller Hinsicht.<sup>1473</sup> Unter Rechts- und Compliance-Verantwortlichen vieler Unternehmen sind ungenügende personelle und finanzielle Mittel trotzdem die stärkste Einschränkung für die Wahrnehmung ihrer Aufgabe. So äußern sich US-amerikanische Compliance-Verantwortliche in einem Praxis-Handbuch wie folgt:

<sup>1471</sup> Die Unternehmensleitung kann die Verantwortung, das Compliance-Programm im Tagesgeschäft zu betreiben, an Linienverantwortliche, den General Counsel oder den Group Compliance-Officer delegieren. Sie kann aber die Gesamtverantwortung für sorgfältiges Compliance-Management nicht delegieren.

<sup>1472</sup> Einer Studie von Conference Board zufolge bezeichnen zwei Drittel der Unternehmen einen Compliance-Verantwortlichen. In zwei Dritteln dieser Unternehmen ist die Compliance-Funktion dem Leiter des Rechtsdienstes zugeordnet. Vgl. Universal Conduct – An Ethics and Compliance Benchmarking Survey; The Conference Board, 2006, S. 5. An der Studie beteiligten sich auf opt-in Basis 225 US-amerikanische Unternehmen (70 % davon mit Geschäftsaktivitäten ausserhalb der USA) aus 29 Wirtschaftssektoren, wobei die einzelnen Unternehmen zwischen 50 und über 50.000 Mitarbeitenden aufwiesen.

<sup>1473</sup> Für interne und externe Rechtsberatung in Europa wenden größere, internationale Unternehmen zwischen 0,2 und 0,5% ihres Umsatzes auf (s. Laurence Simons/Rees Morrison Associates; Europe, Middle East & Africa Law Department Benchmarking Survey 2009; die Studie beruht auf Angaben von 73 Unternehmen; der Durchschnittswert der Ausgaben für Rechtsberatung beträgt umsatzbezogen 0,56%, der Medianwert 0,21%). Da integrales Compliance-Management weit über die reine Rechtsberatung hinausgeht, sind diese Werte als Ausgangspunkt und konservativ zu verstehen.

„The bottom line for most organizations continues to be that ethics and compliance offices are thinly staffed, budget-constrained, and subject to the „beg, borrow, and steal“ principle – begging for larger budgets, borrowing ideas from peers, and „stealing“ resources and people to get the job done.“<sup>1474</sup>

Zur Organisation gehören weiter die Fragen, ob die Rechts- und die Compliance-Funktion verbunden oder getrennt sein sollen<sup>1475</sup> und welche Berichtswege der General Counsel beziehungsweise der Chief Compliance-Officer an die Geschäftsleitung und an die oberste Unternehmensleitung haben. Auch die Einrichtung unabhängiger Stellen zur Meldung von Bedenken (Ombudsstelle) beziehungsweise zur Anzeige von Verfehlungen (Whistleblowing-Meldestelle) zählen zur strukturellen Organisation wirksamer Compliance.

Zur Aufdeckung von Gesetzesverstößen tragen interne Beratungs- und Meldestellen wesentlich bei. Gut implementierte Rechtsberatung und das Vertrauen der Mitarbeitenden und Kunden in eine Meldestelle sind, ergänzend zur internen Revision und Kontrolle, zentrale Instrumente für die Aufdeckung von Verstößen im Unternehmen. Meldestellen („Help-lines“) müssen, um genutzt zu werden, breit kommuniziert werden, in ihrer Bedienung einfach sein, die Anonymität von Mitarbeitenden und Dritten gewährleisten und schnelle, kompetente Antwort gewährleisten.<sup>1476</sup>

### 2.2.1.3 Compliance-Prozesse

Die Compliance-Struktur muss sodann durch Compliance-Prozesse ergänzt werden. Als erster Schritt ist das rechtliche Risikomanagement zu gestalten: Wie entdeckt das Unternehmen in geplanter, systematischer Weise vorausschauend seine größten Rechtsrisiken und wie vermeidet oder minimiert es die erfassten Risiken in geordneter und nachhaltiger Weise? Sodann sind der Erlass und die Durchsetzung von auf die identifizierten Risiken abgestimmten internen Weisungen, die Schulung exponierter Mitarbeiter, die Unterstützung bei Rechtsfragen und die Vorgehensweise bei Meldungen zu regeln.

Der Erlass interner Weisungen ist primär ein administrativer Vorgang. Eine wichtige Grundsatz-Entscheidung, die bewusst gefällt werden sollte, ist jene nach prinzipienbasierter oder regelbasierter interner Gesetzgebung (principles vs rules based regulation). In Abhängigkeit von Wirtschaftssektor, Risikoprofil und Ausbildungsstand der Mitarbeiter kann ein bestimmter Ansatz im Vordergrund stehen. Aus Gründen der Einfachheit, Klarheit und Verständlichkeit empfiehlt sich im Allgemeinen aber eine prinzipienbasierte Normierung im Unternehmen. Unnötig zu betonen, dass die interne Gesetzgebung der Klarheit und Unmissverständlichkeit halber durch Experten erfolgen sollte.

Die Schulung der exponierten Mitarbeitenden stellt eine weitere Aufgabe dar. In Großunternehmen werden unter Umständen tausende Mitarbeiter in vielen Sprachen unterrichtet werden müssen. Dies ist eine logistische Herausforderung. Auch wenn mit elektronischen Schulungsprogrammen Erleichterungen bestehen, zeigt die Erfahrung, dass Präsenzunterricht durch Vorgesetzte, Rechtsberater und Compliance-Spezialisten die stärkste und nachhaltigste Wirkung entfalten.

<sup>1474</sup> The Ethics and Compliance Handbook, Ethics and Compliance Officer Association Foundation, Washington, USA, April 2008, S.165

<sup>1475</sup> Für eine Gegenüberstellung der Argumente siehe The Ethics and Compliance Handbook, FN 1472, S 37. Neuere Tendenzen verlangen eine Trennung von Rechts- und Compliancefunktion um eine unabhängige Beurteilung der gesamten Geschäftstätigkeit, inklusive Rechtsfunktion, zu ermöglichen.

<sup>1476</sup> The Ethics and Compliance Handbook, FN 1472, S 77 ff.

### 2.2.1.4 Einklang von Entschädigung und Compliance-Zielen

Zur Mechanik wirksamer Compliance gehört als weiteres Grundelement, dass das Entschädigungssystem in Einklang mit dem Compliance-Programm stehen muss. Grundvoraussetzung jeder Entlohnung sollte demnach sein, dass sich der Mitarbeitende gemäß den Unternehmenswerten verhält. Verstöße gegen die Gesetze und den Verhaltenskodex sind transparent zu sanktionieren, wobei nicht nur die Abschreckung eine Rolle spielt, sondern auch das Signal der Verbindlichkeit der Unternehmenswerte. Andererseits darf das Unternehmen keine unrealistischen kommerziellen Ziele setzen, die im Zusammenwirken mit Gruppendruck zu systematischen Gesetzesverstößen führen können.<sup>1477</sup>

Für alle Überwachungsfunktionen stellt sich in diesem Kontext die Grundsatzfrage der Entkoppelung der Entschädigung vom direkten finanziellen Erfolg des Unternehmens.<sup>1478</sup> Eine Ausrichtung der Entschädigung von Überwachungs-Verantwortlichen in den Bereichen Recht, Compliance und interne Kontrolle an nicht-finanziellen Zielen vermindert sicherlich die Gefahr eines Interessenkonflikts in Situationen, in denen die Durchsetzung der Gesetzestreue aus operativer Sicht mit einer Verschlechterung der Wettbewerbsposition einhergeht.

### 2.2.1.5 Überprüfung der Wirksamkeit

Schlussstein wirksamer Compliance bilden die Anpassung des Compliance-Programms an die Weiterentwicklung der Geschäftstätigkeit und des regulatorischen Umfeldes sowie die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit des Compliance-Programms. Diese sollte, ergänzend zur internen Prüfung, durch unabhängige Fachleute vorgenommen werden, um Betriebsblindheit zu vermeiden. Andererseits empfiehlt sich eine periodische externe Positionierung, da im Durchschnitt die Compliance-Spezialisten noch keine vieljährige Berufserfahrung aufweisen.<sup>1479</sup> Damit kann eine Ausrichtung an Best Practices sichergestellt und Risiken infolge ungenügender Ressourcen, mangelhafter Organisation oder Prozesse und widersprüchlicher Vergütungssysteme effizient entdeckt und zeitig behoben werden.

### 2.2.1.6 Schlussfolgerung zur Mechanik wirksamen Compliance-Managements

Wenn die Unternehmensleitung die Werte des Unternehmens formuliert und sichtbar vorlebt („walk the talk“), sie adäquate Mittel für Rechtsberatung und Compliance zur Verfügung stellt, die erforderlichen Strukturen und Prozesse bestehen und schließlich die Entschädigungspolitik und die Weiterentwicklung und Überprüfung der Compliance zweckmäßig geregelt sind, dann liegt konzeptionell ein wirksames Compliance-System vor. Ein solches Compliance-System gewährt bestmöglichen Schutz vor systematischen Verstößen.

<sup>1477</sup> Siehe *Dan Ostergaard*, Sustainable Leadership, in *Wieland/Steinmeyer/Grüniger*, Handbuch Compliance-Management, S. 359 ff. „...the major risks in today’s performance-driven business are not caused by individual misconduct, but by a failure in leadership to manage organisations for sustainable performance. The outcome is business decisions and practices which lack integrity designed to meet short-term earning targets at any cost.“

<sup>1478</sup> *The Ethics and Compliance Handbook*, FN 1472, S. 41, hält dazu fest: „It is inappropriate to tie directly the CECO’s [Chief Compliance and Ethics Officer’s] compensation to financial results of the organization or particular business units. Rather, consideration should be given to linking the total compensation package to predetermined, nonfinancial performance goals.“

<sup>1479</sup> Gemäß dem 11<sup>th</sup> Global Fraud Survey von Ernst & Young verfügen weniger als die Hälfte aller Compliance-Officers über eine Berufserfahrung von fünf oder mehr Jahren. (Studie vom Februar 2010 auf Basis der Befragung von 1409 Unternehmen in 36 Ländern).

Allerdings kann auch umfassendste Compliance die Gesetzesverletzung im Einzelfall nicht ausschließen. In einem solchen Fall kann sich das Unternehmen jedoch auf fehlendes Organisationsverschulden und damit zumindest im Bereich der strafrechtlichen und der quasi-strafrechtlichen Verantwortlichkeit auf das Entfallen oder die angemessene Reduktion der Sanktion berufen (sogenannte „Compliance-Defense“).

Nun ist gute Compliance-Mechanik zwar eine Voraussetzung dafür, um – bildlich gesprochen – im Grand Prix sorgfältiger Unternehmensführung vorne mitzufahren. Um jedoch über alle Runden zur Spitze zu zählen und ohne Unfall unterwegs zu sein, sollten zusätzlich zu den Grundelementen einige Compliance-„soft factors“ berücksichtigt werden, deren richtige Handhabung eine wahre Kunst ist.

### 3. Die Kunst wirksamer Compliance

#### 3.1 Die Unternehmenskultur

Wichtigster Compliance „soft factor“ ist die Unternehmenskultur. Nur in einem Unternehmen mit einer Kultur der Integrität und des Respekts gegenüber den Gesetzen kann Compliance-Management in einem optimalen Grade wirksam sein. Die Unternehmenskultur muss als solche der Ethik und Gesetzestreue durch die Vorgesetzten als Vorbilder geprägt sein. Gleichermaßen muss jeder Mitarbeitende in seinem Einflussbereich die Verantwortung für Integrität und Compliance wahrnehmen.

Gerade die Sachverhalte, die zu den jüngst hohen Bußen gegen Unternehmen wegen Verstößen gegen US-amerikanische Bestechungsverbote<sup>1480</sup> führten, zeigen auf, welche Gefahren mit einer nachlässigen Haltung gegenüber Gesetzesverletzungen und – ganz elementar – gegen das Gebot des Handelns als redlicher Kaufmann verbunden sein können. In einer Kultur der Ethik, Integrität und der eindeutigen Gesetzestreue kann es langfristig keine systematischen Gesetzesverletzungen geben. Aus diesem Grund müssen alle Unternehmen im Interesse des nachhaltigen Erfolges eine Kultur der umfassenden Integrität entwickeln und pflegen. Dies erfordert Aufmerksamkeit, Disziplin, Engagement und Ausdauer.

#### 3.2 Die Entschädigungspolitik

Zweites Element der Kunst ist es, über die reine Unterstützung der Compliance hinaus, eine Entschädigungspolitik zu gestalten, die falsche Anreize vermeidet. Wenn Unternehmen Mitarbeitende auf Basis von Finanzkennzahlen durch hohe variable Lohnkomponenten zu Höchstleistungen anspornen, dann kann ein Ungleichgewicht der Anreize entstehen. Einschlägig sind hier jüngste Vorfälle bei Instituten des Finanzsektors, wo trotz aufwendiger Compliance-Bemühungen systematische Gesetzesverstöße in einem Umfeld hoher Boni-Anreize stattfanden.

Die Compliance-Kunst besteht in diesem Bereich darin, integeres und gesetzmäßiges Verhalten von solchem im Graubereich zu unterscheiden und zusammen mit der Risikobilanz als vollwertiges Kriterium in die Festlegung der individuellen Entschädigung einzu-

<sup>1480</sup> Foreign Corrupt Practices Act vom 1977 (FCPA). Für eine Übersicht der Fälle wird auf die Webseite des US-amerikanischen Departments of Justice verwiesen: [www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/cases/a.html](http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/cases/a.html).