Lizenziert für Herrn Prof. Dr. Peter Fissenewert.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

03.17

12. Jahrgang
Juni 2017
Seiten 97–144

ZRFC

Risk, Fraud & Compliance

www.ZRFCdigital.de

Herausgeber:

School of Governance, Risk & Compliance – Steinbeis-Hochschule Berlin

Institute Risk & Fraud Management – Steinbeis-Hochschule Berlin

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

RA Dr. Karl-Heinz Belser,
Depré Rechtsanwalts AG

RA Dr. Christian F. Bosse,
Partner, Ernst & Young Law GmbH

Prof. Dr. Kai-D. Bussmann,
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

RA Bernd H. Klose, German Chapter of Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) e. V.

RA Dr. Rainer Markfort,
Partner, Dentons Europe LLP

RA Dr. Malte Passarge,
Partner, Passarge, Prudentino & Rhein PartGmbB

Prof. Dr. Volker H. Peemöller,
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

RA Christian Rosinus,
Wirtschaftsstrafrechtliche Vereinigung e. V., Vorstand

RA Prof. Dr. Monika Roth,
Leiterin DAS Compliance Management, Hochschule Luzern

RA Raimund Röhrich,
Lehrbeauftragter der School of Governance, Risk & Compliance

Dr. Frank M. Weller,
Partner, KPMG AG

Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

Management

Moderne Manager
Fissenewert, 103

Einführung einer Geschäftspartner-Compliance
Holdermann, 107

Prevention

E-Learning für Compliance-Trainings
Hastenrath/Gerz/Viebranz/Illing, 110

Detection

Online Advertising Fraud
Simbeck/Kara, 116

Legal

Human Resource Compliance
Conzelmann, 123

Die bundesweite Blacklist für die öffentliche Auftragsvergabe
Scherer-Leydecker, 128

Die EU-Konsultation zum Schutz von Hinweisgebern
Passarge, 132

Profession

Compliance bewegt ...
Interview mit Kerstin Euhus, 138

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

In Kooperation mit
DICO
Deutsches Institut für Compliance

64683

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017 - (http://www.zrfcdigital.de) 07.06.2017 - 14:59
5870130538 79

Lizenziert für Herrn Prof. Dr. Peter Fissenewert.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Moderne Manager

Scheitern ist keine Option. Oder doch?

Prof. Dr. Peter Fissenewert*

Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht über spektakuläre Fälle von Managerhaftung berichtet wird. Die Anlässe sind unterschiedlich. Entweder ist es ein Compliance-Vorfall, ein schlechtes Unternehmensergebnis, die Einleitung eines Ermittlungsverfahrens oder zunächst auch „nur" eine Insolvenz. Die Folgen sind für die Manager in aller Regel fatal. Fehltritte werden in Deutschland sowohl vom Gesetzgeber wie von der Gesellschaft und Gesellschaftern hart bestraft. Das Scheitern führt zu einer Stigmatisierung und zu einer lebenslangen gesellschaftlichen Ächtung. Der Jobverlust bedeutet lang andauernde, meist nicht endende Arbeitslosigkeit. In den seltensten Fällen droht der Absturz auf Hartz IV. Doch die Manager bekommen in der Regel keine zweite Chance für eine Führungsaufgabe in der Wirtschaft.

Prof. Dr. Peter Fissenewert
© Peter Badge

1 Einleitung

Außer nachrangingen Tätigkeiten als (Investoren-) Berater bleiben Managern damit alle Türen verschlossen. Die weitere Sanktion ist die gesellschaftliche Ächtung. Dies gilt nicht nur für die Dauer der Verfahren, sondern eben – wie gesagt – lebenslang. Selbst gesetzestreues Verhalten führt zu dauerhafter Stigmatisierung. So ist der Vorstand bzw. Geschäftsführer unter Umständen verpflichtet, die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu beantragen, will er sich nicht haftbar machen. In sämtlichen Unternehmensregistern wird der gesetzestreue Geschäftsführer bzw. Vorstand dauerhaft als Unternehmensleiter einer insolventen Unternehmung geführt mit allen Nebenfolgen.

Vielleicht hat der Fall Hoeneß ein neues Denken eingeläutet.

War das die typische bayerische Wurschtigkeit oder steckte dahinter vielleicht so etwas wie ein modernes Compliance-Verständnis? Der Wunsch von Uli Hoeneß, an die Spitze des Unternehmens zurückzukehren, wirkte angesichts seines Steuerhinterziehungsskandals zunächst skurril, aber seine Verurteilung hinderte ihn nicht daran, wieder Präsident des FC Bayern München zu werden! Viele Compliance-Experten schüttelten den Kopf und sagten: „Das geht gar nicht. In der freien Wirtschaft wäre so etwas nicht möglich." Aber stimmt das wirklich, und ist es richtig, dass gescheiterte Manager auf Dauer, also quasi lebenslang, nicht mehr auf vergleichbare Managerposten zurückkehren können? Muss das wirklich sein?

Der Fall Hoeneß zeigt, dass es einen Wandel geben könnte. Wenn sich nämlich Reue, Strafverbüßung und starke Sachkenntnis vereinen, kann dies zu einer Loyalität der Öffentlichkeit führen, die nach einer Krise sogar stärkend wirkt. Allerdings sind weitere Faktoren wichtig.

2 Mehr Gelassenheit und Mut

Hier ist insgesamt etwas mehr Gelassenheit im Umgang und in der Diskussion mit Compliance gefragt! Wir Deutschen neigen mittlerweile dazu, alles erdenklich Mögliche unter Compliance-Gesichtspunkten zu betrachten. Dies ist im Grundsatz zu begrüßen. Allerdings ist es auch typisch deutsch, alles auf die Spitze zu treiben. Eben auch das Thema Compliance. Schaut man sich die Compliance-Programme vieler Unternehmen an, wird offenkundig, dass hier einfach Compliance um der Compliance Willen geschaffen wurde, ohne dass man sich darüber Gedanken gemacht hat, was Compliance eigentlich wirklich bezwecken will.

Compliance bedeutet, etwas verkürzt dargestellt, nichts anderes, als die Beachtung von Gesetzen und Richtlinien. Verstieß die Kandidatur von Uli Hoeneß gegen ein Gesetz? Manager dürfen Unternehmen für eine Dauer von fünf Jahren dann nicht mehr leiten, wenn sie wegen einer Straftat verurteilt wurden. Bei dem Katalog, der infrage kommenden Straftaten, werden einige aufgezählt, allerdings nicht die Steuerhinterziehung. Vor diesem Hintergrund stand einer Kandidatur von Uli Hoeneß nichts im

* Prof. Dr. Peter Fissenewert ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Buse Heberer Fromm. 2005 erhielt er eine Professur für Wirtschaftsrecht. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind das Gesellschaftsrecht, Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz sowie Compliance-Beratung und Managerhaftung. Er zählt zu den führenden Beratern und Autoren in diesem Bereich und nimmt regelmäßig als Redner an hochkarätigen Fachveranstaltungen teil. Peter Fissenewert ist Herausgeber des Handbuchs „Compliance für den Mittelstand" und des „Praxishandbuchs internationale Compliance-Management-Systeme Grundsätze – Checklisten – Zertifizierung gemäß ISO 19600". Darüber hinaus ist er Mitautor des Standardwerks „Compliance kompakt".
Kontakt: fissenewert@buse.de

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017 - (http://www.zrfcdigital.de) 07.06.2017 - 14:59

Lizenziert für Herrn Prof. Dr. Peter Fissenewert.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Wege. Und natürlich kann man den FC Bayern mit einem Unternehmen vergleichen, sogar mit einem Konzern.

3 Zweierlei Maß und Neidkultur

Bereits im Vorfeld der Verurteilung von Uli Hoeneß gab es ein sogenanntes Compliance-Geschmäckle, weil der Aufsichtsrat mehrheitlich an Uli Hoeneß festgehalten hat, obwohl schon gegen ihn ermittelt wurde und Bestrafung drohte. Der Aufsichtsrat besteht zum großen Teil aus Spitzenmanagern von Großkonzernen, die ihrerseits erheblichen Wert auf Compliance legen. Herr Winterkorn kann davon ein besonderes Lied singen. Er musste als VW-Vorstand wegen der Compliance-Verstöße gehen. Und viele Mitarbeiter der genannten Konzerne müssen eben auch gehen, wenn sie sich Compliance-Vergehen vorhalten lassen müssen, die erheblich geringer sind als eine Steuerhinterziehung. Sie werden ihren Job verlieren und im Übrigen bei keinem anderen Unternehmen einen vergleichbaren Job bekommen. Scheitern ist in Deutschland eigentlich keine Option. Wer scheitert, fällt tief. Hinzukommt eine Neidkultur, die uns leider auch den Blick auf die rechtlichen, psychologischen, ökonomischen und verfassungsrechtlichen Begleitumstände und Hintergründe vernebelt.

Wir haben es immer schon gewusst; hinterher ist man immer schlauer.

Das Klischee des machthungrigen, geldgierigen und rücksichtslosen Managers ist allgegenwärtig, und der Unternehmensleiter kommt auch im allseits beliebten „Tatort“ in aller Regel schlecht weg. Er schläft mit Opfern, ist in dubiose Finanzgeschäfte verwickelt und tötet alle, die Lunte riechen. Oder er ist als Chef einer Unternehmerdynastie Schwulenhasser und verachtet seinen eigenen Sohn etc.[1]

Muss man nicht genauer hinsehen? Was will Compliance, was will Compliance erreichen, was will Compliance verhindern? Keinesfalls will Compliance gescheiterten Managern auf Dauer ein Berufsverbot auferlegen. Das ist nicht Sinn und Zweck von Gesetzen und Richtlinien. Im Idealfall führt eine gute Compliance zu einer guten Unternehmenskultur. Und zu solch einer guten Unternehmenskultur gehört auch, dass man Verstöße gegen Gesetze und Richtlinien sanktioniert. Genauso gehört aber dazu, dass man nach der Sanktionierung und dem aus dem Fehler Gelernten, dem Gescheiterten eine neue Chance gibt. Die Unternehmenskultur reicht aber allein nicht aus.

4 Managerhaftung und Rückschaufehler

Es gilt, Rückschaufehler zu vermeiden.

Nach allgemeiner Auffassung ist die Geschäftsführerhaftung keine Erfolgshaftung, sondern eine Haftung für sorgfaltswidriges Verhalten.[2] Daher billigt man dem Geschäftsführer bei unternehmerischen Entscheidungen einen weiteren Handlungsspielraum zu, für den sich nach US-amerikanischem Vorbild der Begriff Business Judgement Rule eingebürgert hat. Zu seiner sachlichen Rechtfertigung lassen sich im GmbH-Recht im Wesentlichen zwei Gesichtspunkte anführen: So trägt zum einen die Figur des Geschäftsleiterermessens den Besonderheiten unternehmerischer Entscheidungen Rechnung, die nahezu immer Entscheidungen unter Unsicherheit sind und nicht selten unter großem Zeitdruck gefällt werden müssen.[3] Zum anderen mindert sie die Gefahr, dass die Gerichte im Nachhinein in Kenntnis der später eingetretenen Tatsachen überzogene Anforderungen an die organschaftliche Sorgfaltspflicht stellen [sogenannte Rückschaufehler (engl.: hindsight bias)].

Denn hinterher ist man immer schlauer.

„Das war doch klar!“ Solche Sätze hört man schnell bei der Berichterstattung über spektakuläre Managerhaftungsfälle. Aber auch, dass der Brexit kommt bzw. Donald Trump US-Präsident wird, haben plötzlich alle immer schon gewusst. Diesem Phänomen unterliegen fast alle Menschen und auch Juristen, obwohl diese als rationale Zeitgenossen gelten. Justitia sollte eigentlich ohne Ansehen der Person mit verbundenen Augen urteilen.

„Es irrt der Mensch, solang er strebt.“[4] Jeder, der handelt, läuft Gefahr einen Fehler zu begehen. Kein Mensch verfügt über absolutes Wissen und kann es deshalb stets vermeiden, einen Fehler zu begehen. Selbst wenn man nichts tut, wenn man es unterlässt zu handeln, kann dies ein Risiko bedeuten und sich später als falsch herausstellen. Dies gilt gleichermaßen für Geschäftsleiter von Unternehmen, die manchmal ein geschäftliches Risiko eingehen müssen, um zu versuchen, für das Unternehmen Chancen zu sichern oder einen Vorteil zu erlangen. Erwartete man von dem Geschäftsleiter eines Unternehmens, stets die Richtigkeit von ihm getroffener Entscheidungen zu gewährleisten, würde dies unweigerlich zur Vermeidung von Risiken und damit auch zum Vermeiden des Ergreifens von Chancen für das Unternehmen führen. Dies erst recht, da man hinterher stets klüger ist als zuvor.[5]

Ob ein Vertrag sittenwidrig ist, darüber entscheidet das „Anstandsgefühl aller billig und gerecht Denkenden“. Der ehrbare Kaufmann steht als das Leitbild für optimal handelnde Wirtschaftssubjekte. Er hat einen Vorbildcharakter für jeden verantwortlichen Teilnehmer am Wirtschaftsleben. Im Straf-

1 Siehe Hoff, H., Am Ende ist der Unternehmer der Bösewicht, Handelsblatt vom 01.04.2013.
2 Siehe Fleischer, H., in: Münchener Kommentar zum GmbH-Gesetz, § 43 Rn. 67; siehe auch amtliche Begründung zu § 84 AktG bei Klausing, F., AktG, 1937, S. 71.
3 Siehe Fleischer, H., aaO; Fleischer, H., NZG, 2011, S. 521, 523.
4 Vgl. von Goethe, J. W., Faust, Der Tragödie erster Teil, Prolog im Himmel.
5 Vgl. von Schenck, K., in: Semler, J./von Schenck, K., Der Aufsichtsrat, Rn. 299.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017 - (http://www.zrfcdigital.de) 07.06.2017 - 14:59

Lizenziert für Herrn Prof. Dr. Peter Fissenewert.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

recht entscheidet die Ex-ante-Sicht des Täters, also seine Perspektive zum Zeitpunkt der Tat.

Menschen, die den Ausgang eines Geschehens kennen, überschätzen regelmäßig seine Vorhersehbarkeit. Das ist eben der Rückschaufehler. Im Nachhinein haben es alle vorhergesehen, sei es nun ein Verkehrsunfall, der Brexit, Donald Trump oder eine Unternehmenspleite.

In der Rückschau überschätzen Menschen ständig, was vorhersehbar war. Nicht nur betrachten sie das, was geschehen ist, als unausweichlich, sondern sie meinen auch, dass es, bevor es geschehen ist, als einigermaßen unausweichlich erschien. Menschen meinen, dass andere den Ausgang eines Ereignisses viel besser hätten vorhersehen müssen, als dies tatsächlich der Fall war. Sie erinnern sich sogar falsch an ihre eigenen Vorhersagen, sodass sie im Nachhinein übertreiben, was sie vorher gewusst haben.

Der Rückschaufehler wurde erstmals 1975 systematisch untersucht[6] und wurde seither in zahlreichen Studien erforscht und hat sich als eines der robustesten Phänomene der Gedächtnisforschung erwiesen.[7]

Besonders problematisch ist es, wenn Experten Rückschaufehlern unterliegen. Werden Ärzte gefragt, welche von vier Diagnosen sie nach Lektüre einer Krankheitsgeschichte als am wahrscheinlichsten erachten, so wird ihre Wahl erheblich durch die (angeblich) bereits bekannte Diagnose beeinflusst. Der Rückschaufehler ist selbst dann robust, wenn die Urteile ein Gebiet betreffen, über das befragten Personen sehr viel wissen.[8]

Richter unterliegen dem Rückschaufehler, wenn sie beispielsweise gefragt werden, vorauszusagen, wie ein Berufungsgericht über eine Berufung entscheiden wird. Kennen sie das Resultat, so erachten sie diesen Ausgang des Berufungsverfahrens als voraussehbar – obwohl ihre Kollegen, die in Unkenntnis des Urteils eine Prognose wagen mussten, diesen Ausgang nicht als wahrscheinlicher als andere mögliche Ereignisse der Berufung beurteilten.[9]

Im gerichtlichen Alltag müssen ständig Handlungen beurteilt werden, deren regelmäßig nachteilige Folgen bereits bekannt sind. Dabei verlangt das Recht sowohl beim zivilrechtlichen Schadensersatz als auch bei der Beurteilung des strafrechtlichen Handelns, dass die Handlungen ex ante beurteilt werden.

Die Frage, ob Menschen im Nachhinein die Haftung auch für kaum vorhersehbare Ereignisse bejahen, wurde wiederholt empirisch untersucht. Das Ergebnis ist eindeutig. So raten beispielsweise nur 24 Prozent der befragten Personen, spezielle Maßnahmen gegen eine Flut zu treffen, wenn ihnen nicht bekannt ist, dass eine Flut schwere Schäden angerichtet hat. Hingegen beurteilen aber 57 Prozent der Personen, denen die Folgen die bekannt sind, die Entscheidung keine speziellen Vorkehrungen getroffen zu haben, als fahrlässig.[10] In einer anderen Studie überschätzten Versuchspersonen die Vorhersehbarkeit, dass ein psychisch kranker Patient nach seiner Entlassung gewalttätig wird.[11] Es ist ein bekanntes Phänomen, dass ein Verschulden umso eher angenommen wird, je größer der angerichtete Schaden ist. Es entspricht wohl dem menschlichen Bedürfnis, Ausgleich zu schaffen. Je größer der Schaden, desto stärker das Bedürfnis um Ausgleich und umso eher wird die Verantwortung selbst bei kleinen Fehlern bejaht.[12]

Diejenigen, die über die Managementfehler zu entscheiden haben, das sind die Gesellschafter, Aktionäre oder eben auch Richter, müssen sich der Problematik der Rückschaufehler bewusst sein. Aber auch die Manager selbst müssen diese Probleme erkennen. Hinterher ist man nicht nur schlauer. Hinterher ist es meist zu spät. Den Regeln der Business Judgement Rule sowie einer idealen Vorbeugung von Rückschaufehlern wird man nur gerecht, wenn man sich selbst und Dritten die Möglichkeit einer Ex-ante-Betrachtung ermöglicht. Dies geht im Grunde nur durch eine durchgängige Dokumentation der Entscheidungen nebst den Gründen, die diesen Entscheidungen zugrunde liegen. Dies mag lästig sein, ist aber am Ende enorm hilfreich. Dokumentation ist dann auch wieder einer der Kardinalspflichten für ein funktionierendes Compliance-Management-System. So lästig dies sein mag, so sehr sichert die Dokumentation ab. Es gilt daher, bereits im Vorfeld Rückschaufehler zu vermeiden.

Auch Experten unterliegen häufig dem sogenannten Rückschaufehler und urteilen dann falsch.

6 Vgl. Schweizer, M., Rückschaufehler oder ich wusste, dass das schief gehen musste, in: „Justice – Justiz – Guistizia“, 2008/1; vgl. Fischhoff, B., Hindsight ≠ Foresight: The Effect of Outcome Knowledge on Judgment Under Uncertainty, Journal of Experimental Psychology, 1975, S. 288–299.

7 Siehe Christensen-Szalanksi, J.-J. / Fobian-Willham, C., The Hindsight Bias: A Meta-Analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1991, S. 147–168; vgl. Memory 2003, S. 329 ff. (Sondernummer zum Hindsight Bias); vgl. Guilbault, R. L. / Bryant, F. B. / Howard-Brockway, J. / Posavac, E. J., A Meta-Analysis of Research on Hindsight Bias, Basic and Applied Social Psychology, 2004, S. 103–117.

8 Siehe Arkes, H. R. / Wortmann, R. L. / Saville, P. D. / Harkness, A. R., Hindsight Bias Among Physicians Weighing the Likelihood of Diagnoses, Journal of Applied Psychology, 1981, S. 252–254.

9 Siehe Schweizer, M., aaO mit weiteren Nachweisen.

10 Siehe Schweizer, M., aaO; siehe auch Kamin, K. A. / Rachlinski, J., Ex Post ≠ Ex Ante: Determining Liability in Hindsight, Law and Human Behavior, 1995, S. 89–104.

11 Siehe LaBine, S. J. / LaBine, G., Determination of Negligence and the Hindsight Bias, Law and Human Behavior, 1996, S. 501–516. Falls die Gewalttätigkeit vorhersehbar war, ist der behandelnde Therapeut unter Umständen haftbar.

12 Siehe Oswald, M., Schadenshöhe, Strafe und Verantwortungsattribution, Zeitschrift für Sozialpsychologie, 1989, S. 200–210; siehe auch Kadous, K., The Effects of Audit Quality and Consequence Severity on Juror Evaluations of Auditor Responsibility for Plaintiff Losses, The Accounting Review, 2000, S. 327–341. Kadous zeigt, dass die Qualität der buchprüferischen Arbeit keinen Einfluss auf die Haftung hat, wenn nur der Schaden (Konkurs und Verlust zahlreicher Stellen) groß genug ist.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017 - (http://www.zrfcdigital.de) 07.06.2017 - 14:59

Lizenziert für Herrn Prof. Dr. Peter Fissenewert.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

5 Wir brauchen eine Scheiterkultur

Wir müssen die Neidkultur überwinden und stattdessen eine neue Scheiterkultur pflegen.

Wir brauchen auch ein neue Scheiterkultur. Es muss möglich sein, Risiken einzugehen und Fehler zu machen und im Worst Case trotzdem weiterleben zu können und nicht in Schimpf und Schande untergehen. Wir haben eine Kultur des Scheiterns, die bedeutet: Scheitern ist schlecht. Gescheiterte Manager haben mit dem Scheitern für alle Ewigkeit den Beweis ihrer Unfähigkeit erbracht. Scheitern darf nicht lebenslänglich oder Berufsverbot bedeuten, sondern dem Gescheiterten müssen wir helfen und können aus Fehlern sogar lernen.

Weder Geschäft, noch das „Normale", das Menschliche darf auf der Strecke bleiben. Und dabei darf auch der neidische Blick auf die Tabelle oder ein Gehalt nicht das transparente Denken vernebeln. Stehen wir uns nicht allzu oft mit unseren Regeln im Weg und verhindern Möglichkeiten oder Geschehnisse, ohne genau zu wissen, was hier eigentlich gemacht wurde? Fehler dürfen gemacht werden, und aus Fehlern kann man lernen. Wir sollten Managern, Präsidenten, Ministern nach ihrem Scheitern, nach dem Verbüßen ihrer Strafe, eine neue Chance geben. Gescheiterte Manager können aus ihren Fehlern lernen, und sie sind bereit, ihre Komfortzone zu verlassen und Dinge, die sich nicht bewährt haben, anders zu machen.

6 Der König ist wieder da! Wo ist der Kaiser?

Uli Hoeneß hat schon vieles angestoßen (und auch vieles umgestoßen). Vielleicht hat er uns hier Mut gemacht, auch anderen einstmals Gescheiterten die Hand zu reichen und eine neue Chance zu geben – auch zum Wohle des Unternehmens.

Die Wiederwahl von Uli Hoeneß war die Rückkehr eines gestrauchelten Königs. Ob der Kaiser zurückkehrt, dürfte fraglich sein.

7 Fazit

Ob die Neidkultur mittelfristig überwunden werden kann, kann diesseits nicht beurteilt werden. Ihr ist jedoch erfolgreich mit einer Scheiterkultur zu begegnen, die Fehler zulässt und verzeiht; und zwar nicht nur zum Wohle des Managers, der Fehler gemacht hat, sondern zum Wohle des Unternehmens, die diesen ansonsten sehr erfahrenen Manager weiter nutzen kann oder eben auch das neue Unternehmen, welches dem gescheiterten Manager und sich selbst eine Chance gibt. Hier sind weitere Faktoren erforderlich. Jedem Manager ist eine ausführliche Dokumentation zu raten, um dem beschriebenen Phänomen der Rückschaufehler von vornherein zu begegnen. Dokumentation ist aber eben auch ein unabdingbarer Faktor für ein erfolgreiches Compliance-Management-System.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017 - (http://www.zrfcdigital.de) 07.06.2017 - 14:59