

5 Fragen an Jennifer Hanley-Giersch über Risk Assessment bei Geschäftspartnerprüfungen



Jennifer Hanley-Giersch ist Managing Partner von Berlin Risk Limited, eine in Berlin und Frankfurt ansässige Beratungsgesellschaft. Die Politikwissenschaftlerin und Ökonomin verfügt über 15 Jahre Beratungserfahrung im Bereich Compliance und Forensics und ist zertifizierte Anti-Geldwäsche Spezialistin. Sie berät Unternehmen beim Management von komplexen Compliance- und anderen Reputationsrisiken in Bezug auf Geschäftspartner und Investitionsvorhaben. Weiterhin ist sie bei der Entwicklung und Durchführung von Risk Assessments Korruption, Geldwäsche und Betrug im privaten und im öffentlichen Sektor aktiv.

Nachdem Jennifer Hanley-Giersch vier Jahre in London im Bereich Corporate Intelligence bei Risk Advisory Group und Kroll gearbeitet hat, war Sie von 2004 bis 2007 Associate Director bei Control Risks in London und Berlin. Sie war für den Neuaufbau und das Management des Corporate Intelligence Teams in Berlin zuständig. 2008 gründete Jennifer Hanley-Giersch Business Risk Research mit dem Anspruch, innovative Ansätze und Tools zu entwickeln um Risikoanalysen in Kundenprojekten zu optimieren. Durch die Fusion mit dem Forschungsinstitut Berlin Risk Institute, wurde die Gesellschaft in Berlin Risk Limited umbenannt.

Beim DICO ist Jennifer Hanley-Giersch Mitglied des [Arbeitskreises Geschäftspartner-Compliance](#).

DICO: Im Bereich Geschäftspartner-Compliance sehen sich viele Unternehmen mit zunehmenden Anforderungen konfrontiert. Welche Gründe gibt es dafür und wie wirkt sich dieser Bedeutungszuwachs auf die Ausgestaltung des Risikomanagements aus?

Jennifer Hanley-Giersch: Obwohl es keine einheitlichen Standards für die Geschäftspartnerprüfung gibt, müssen Unternehmen die unterschiedlichen Regelwerke wie FCPA, UK Bribery Act, Antigeldwäsche-Gesetzgebung sowie die relevanten internationalen Konventionen der Vereinten Nationen und der OECD in einem Prozess abbilden, und dies zunehmend unter verschärften risikobasierten Anforderungen. Um diese Herausforderungen zu meistern und ein dynamisches und risikoorientiertes Compliance-Management zu gestalten, bedienen sich Unternehmen verschiedener Risk Assessment Tools und Risk Monitoring Tools.

Ein Risk Assessment (Risikoanalyse) ist dann besonders hilfreich, wenn eine große Zahl von bestehenden oder zukünftigen Geschäftspartnern, oft über mehrere Länder oder Märkte hinweg, hinsichtlich ihrer Compliance-Risiken vergleichend zu bewerten sind. Ein Risk Assessment dient dem strategischen Zweck der Minimierung von Compliance-Risiken, indem es nicht nur die relevanten Risiken identifiziert, sondern im Risikomanagement dabei hilft, Prioritäten für notwendige Maßnahmen zur Risikominderung zu setzen. Ein Risk Assessment wird insbesondere dann durchgeführt, wenn ein nachfolgendes Risiko-Monitoring erforderlich ist.

DICO: Wie sollte ein Risk Assessment in Bezug auf Geschäftspartner-Compliance methodisch aufgebaut sein?

Jennifer Hanley-Giersch: Ein Risk Assessment Tool wird individuell auf das definierte strategische Geschäftsziel eines Unternehmens hin erstellt. Daher lässt es sich je nach Bedarf um relevante Kriterien erweitern. Zum Beispiel kann ein Korruptions-Risk-Assessment ergänzt werden durch die Einbeziehung anderer compliance-

relevanter Kriterien für Geldwäsche- oder Betrugsrisiken, sowie politische und regulatorische Risiken. Diese Herangehensweise erhöht nicht nur die Effektivität, sondern auch die Effizienz eines ganzheitlichen Compliance-Managements.

Entscheidend ist die richtige Auswahl und genaue Formulierung von Kriterien, die für alle zu untersuchenden Geschäftspartner in gleicher Weise gelten. Nachdem die Kriterien für das Risk Assessment definiert worden sind, findet die Recherche und Identifizierung der jeweils relevanten Risikofaktoren statt, nicht zuletzt durch bewährte Due-Diligence-Verfahren. Das darauf folgende Risiko-Rating der Kriterien basiert auf diesen Faktoren und der Bewertung der daraus abgeleiteten Risikoszenarien. Im eigentlichen Risk Assessment werden die Einzelratings der Kriterien zu einer Gesamtbewertung, hier der Risikobewertung eines Geschäftspartners, aggregiert. Nachdem alle Geschäftspartner nach gleichen Maßstäben bewertet werden, sind letztlich strategisch relevante, risikobasierte Schlussfolgerungen möglich, etwa die Identifikation von Geschäftspartnern, mit denen eine Zusammenarbeit möglich erscheint, weil die mit ihnen verbundenen Risiken vernachlässigbar oder beherrschbar sind. Aufgrund des Befundes können gegebenenfalls gezielte Maßnahmen der Risikominderung getroffen und ihre Wirksamkeit im anschließenden Risiko-Monitoring verfolgt werden.

DICO: Welche Datenquellen bieten sich zur Analyse einer solchen risikoorientierten Geschäftspartnerprüfung an?

Jennifer Hanley-Giersch: Neben Länder- und Sektorinformationen sowie Expertenquellen, die für das jeweils definierte strategische Ziel relevant sind, würde ich für die Geschäftspartnerprüfung auf das ["5 Fragen-Interview" an Herrn Saporito](#) verweisen. Hier sind die Grundsätze der ersten Recherche in öffentlichen Quellen dargestellt. Eine systematische Quellenübersicht zur Informationsbeschaffung wird derzeit im DICO-Arbeitskreis Geschäftspartner-Compliance erarbeitet. Über Datenbanken wie Lexis Nexis oder Dow Jones hinaus ist es jedoch von Fall zu Fall und abhängig vom Risikograd notwendig, zu eruieren, ob weitere öffentlich vorhandene Daten in den jeweiligen Ländern nur vor Ort zu recherchieren sind. Wenn man zum Beispiel einen Handelsregisterauszug im Original oder andere nur lokal zugängliche Daten benötigt, sowie Hintergrundgespräche und diskrete Interviews, ist es ratsam einen externen Berater, der auf das Thema Geschäftspartnerprüfung spezialisiert ist, zu konsultieren.

DICO: Welche anderen Unternehmensbereiche werden neben der Compliance-Funktion von dem Thema der risikobasierten Geschäftspartner-Due-Diligence berührt?

Jennifer Hanley-Giersch: Durch die Entwicklung des regulatorischen Rahmens kann man eine Überschneidung der Anforderungen in den Bereichen Compliance, Nachhaltigkeit, Einkauf und Vertrieb, interne Revision und Kontrollen, Kommunikation sowie Risikomanagement beobachten. So wird ein verantwortungsvolles Supply Chain Management zur Querschnittsaufgabe und damit verbunden die effektive Due Diligence der gesamten Wertschöpfungskette zukünftig immer wichtiger. Ein anschauliches Beispiel dafür ist die aus dem Dodd-Frank Act hervorgegangene Conflict Minerals Rule der amerikanischen Aufsichtsbehörde, die durch scharfe Anforderungen an die Supply Chain Due Diligence sicherstellen will, dass Unternehmen keine Konfliktminerale aus der Kongo-Region in der Produktion verwenden.

Die Due-Diligence-Anforderungen werden also in Zukunft nicht auf direkte Partner, zum Beispiel das Netzwerk der Vertriebspartner, beschränkt sein, sondern sich auf alle Partner und deren Geschäftsstandards und -praktiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette erstrecken. Schon jetzt wird zu einem verantwortungsvollen Supply-Chain-Management zunehmend auch die Überprüfung der Einhaltung der Menschenrechte gezählt. Die sogenannte Human Rights Due Diligence ist längst von einem Thema der Corporate Social Responsibility zu einem Compliance-Thema avanciert.

Um die vielfältigen Compliance-Themen meistern zu können, bilden die Unternehmen funktionsübergreifende Teams. Durch die Methode des Risk Assessment lassen sich die verschiedenen Risikokomplexe in einem gemeinsamen Risikomanagement zusammenführen.

DICO: Wie lässt sich sicherstellen, dass die Erkenntnisse des Risikomanagements in die Entscheidungsprozesse der strategischen Unternehmenssteuerung einfließen?

Jennifer Hanley-Giersch: Um die Compliance-Funktion in die strategischen Entscheidungsprozesse zu integrieren, sollte sie Teil der Unternehmenskultur werden und durch die Führung innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden. Zudem sollten wie erwähnt abteilungsübergreifende Teams gebildet werden, um die Ergebnisse des Risk Assessment entsprechend zu verwerten. Dazu ist ein effizientes Datenmanagement besonders wichtig, gerade wenn auf dem Risk Assessment noch ein kontinuierliches Risiko-Monitoring aufbauen soll. Die Daten müssen so verarbeitet werden, dass der Verwaltungsaufwand überschaubar ist und die gewünschten Daten jederzeit aktuell abgerufen werden können.

[Lesen Sie auch andere interessante "5 Fragen-Interviews" unserer Mitglieder.](#)