

# Compliance-Management an Hochschulen – Mehr als Regelkonformität ?

Tagung des Vereines zur Förderung des deutschen & internationalen Wissenschaftsrechts e.V.

## **Compliance-Management in der außeruniversitären Forschung**

Sven Friese

Beauftragter für Compliance und Korruptionsprävention  
Max-Planck-Gesellschaft e.V.



# Max-Planck-Einrichtungen in Deutschland



80 Institute und  
Einrichtungen  
277 Direktoren





17.000 Mitarbeiter



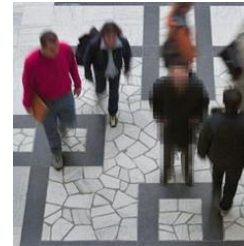
plus ca. 4.800 Stipendiaten und  
Gastwissenschaftler



Jährliches Budget: 1,45 Mrd. €  
plus ca. 435 Millionen € weitere  
Einnahmen (v.a. Projektförderung)



## Kulturwissenschaften



## Rechtswissenschaften

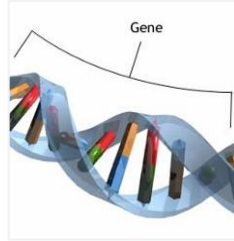
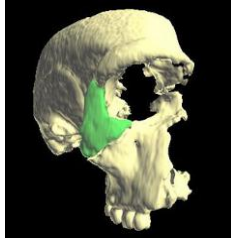
## Sozial- und Verhaltenswissenschaften



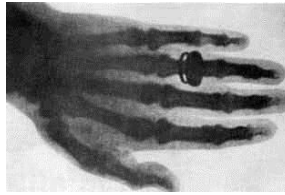




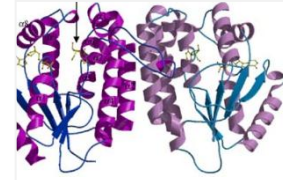
## Evolutionsbiologie / Genetik



## Medizin



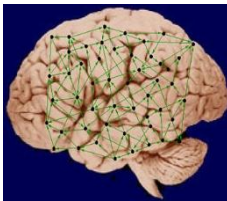
## Struktur- / Zellbiologie



## Pflanzenforschung



## Kognitions- forschung



## Neurowissenschaften



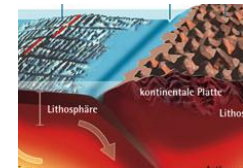
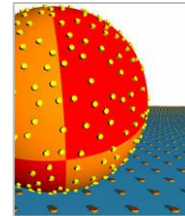
## Mikrobiologie / Ökologie



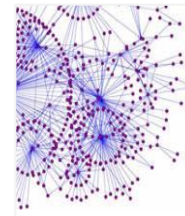
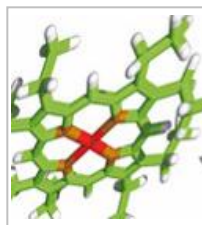
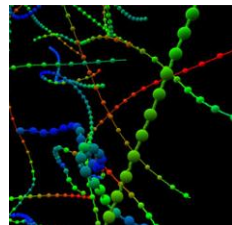
## Astronomie/Astrophysik



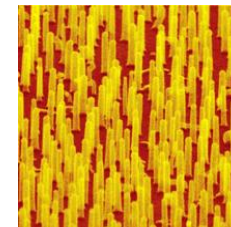
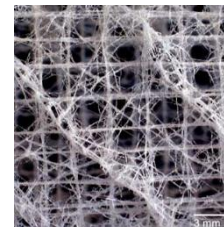
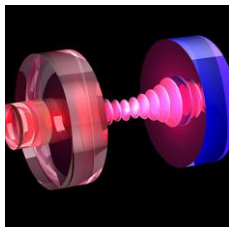
## Geo- / Klimaforschung



## Chemie



## Mathematik / Informatik



## Physik

## Materialwissenschaften



Jedes Max-Planck-Institut bzw. jeder Direktor



→ Wählt **Forschungsthemen**

→ gestaltet die **Forschungsstruktur** (Projekte / Abteilungen)

→ verfügt über einen eigenen **Etat**

→ rekrutiert **Personal**

→ sucht **Kooperationspartner** im In- und Ausland

→ wirbt **Drittmittel** ein



1 Handlungsrahmen

2 Anforderungen an das Compliance-Management

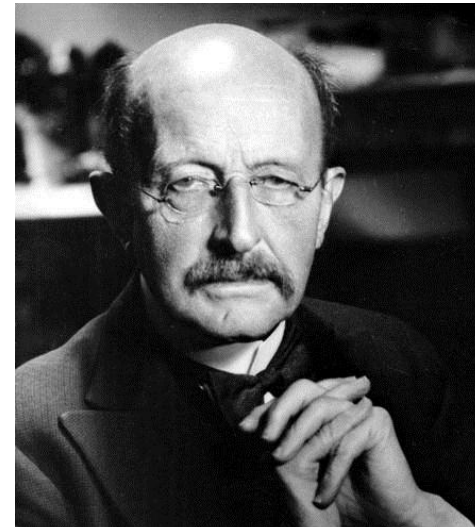
3 Compliance-Ansatz der MPG

4 Compliance-Risiken





Dem Anwenden muss das Erkennen  
voraus gehen.



**Max Planck, 1858 – 1947**  
**Begründer der Quantentheorie**  
**Nobelpreis 1918**

# Handlungsrahmen

## Öffentliche Wahrnehmung von Compliance



Compliance, Governance

### Führungskräfte unterschätzen Haftungsrisiko

Manager sehen das Thema Compliance als wichtig an, dennoch werden bisher kaum eigene Compliance-Management-Systeme implementiert. Das liegt auch daran, dass die Haftungsrisiken nicht ausreichend bekannt sind.

Zum Prozess gegen Jürgen Emig

"Das machen doch alle"

Die Verantwortlichen des Hessischen Rundfunks sind nach dem Urteilsspruch gegen ihren korrupten Ex-

Sportchef fein raus: S

Ein Kommentar von F

WISSEN

WISSENSCHAFT: BUNDESWEIT

### Korruption greift

Sally Meukow

Um an Fördergeldern  
gefälscht. Immer häu

SPIEGEL ONLINE

24. März 2006, 17:40 Uhr

Mülhausen

### Professor stirbt bei

Eine gewaltige Explosio  
erschüttert. Die Detonati  
Labor. Ein Professor kam

CORPORATE COMPLIANCE

### Mit klaren Regeln wider Korruption und Kriminalität

Montag, 5. September 2011 15:57 Von Martin Röss

Unwissenheit schützt vor Strafe nicht, das gilt auch bei Korruption. Doch nicht jede Bestechung ist gleich zu erkennen. Compliance-Regeln sollen helfen.

NEBENTÄTIGKEITEN VON PROFESSOREN

### Ein unerforschtes Feld

Nebentätigkeiten von Professoren werden in Deutschland kaum überwacht. Die Wissenschaft setzt auf Selbstkontrolle - doch die kommt selten vor.

VON M. KAUL & T. REUTER

Süddeutsche.de München

Ermittlungen gegen Dekan eingeleitet

### Der Präsident greift durch

19.12.2011, 09:52

Von Sebastian Krass

Verdacht auf Mauscheleien an der Sport-Fakultät: TU-Chef Wolfgang Herrmann leitet interne Ermittlungen gegen den Dekan ein. Er soll dienstliche und private Belange vermengt haben - auch zum finanziellen Schaden der TU.

### Universität Hannover: 150 Gramm Zyankali gestohlen

Von Tobias Morchner | 06.05.2009 21:50 Uhr

Die Einbrecher hatten ein Bild der Verwüstung hinterlassen. Zerbrochene Glasflaschen und ausgelaufene Chemikalien, darunter Quecksilber, bedeckten am Montagmorgen den Boden des Vorbereitungsraums für den großen Chemie-Hörsaal des Instituts für Anorganische Chemie.

Kieler Nachrichten vom 27.07.2012

Kieler Nachrichten

Autoren: ...

Veröffentlicht: ...

Ausgabe: Ostholsteiner Zeitung

2012

Max-Planck-Institut

... Wehrhake ... Lösung, so dass Entwarnung gegeben werden konnte.

It takes **twenty years** to build a reputation and **five minutes** to ruin it. If you think about that, you'll do things differently.

### Warren Buffett

Ex-Chef von P... Geld zahlen  
In der Korruptionsaffäre bei Siemens konkretisieren sich die Büßgeld-Forderungen gegen das frühere Management. Vor allem Ex-Chef von Pierer drohen laut einem Pressebericht hohe Schadenersatzansprüche. Und auch sein Nachfolger Klaus Kleinfeld ist betroffen.

SPIEGEL ONLINE

04. Juli 2007, 20:20 Uhr

SKANDAL BEI DER FINANZAUF SICHT

### Sechs Jahre Haft für BaFin-Schwindler

Sechs Jahre Haft für den Gauner, ein peinlicher Imageschaden für die BaFin: Im Prozess um den Millionen-Betrug bei der obersten Finanzaufsicht hat das Landgericht Bonn den korrupten Ex-Mitarbeiter schuldig gesprochen. In der Verhandlung wurde das unfassbare Ausmaß des Skandals deutlich.

# Handlungsrahmen

## Compliance - Begriff



- „...**Aufsichtsmaßnahmen** unterlässt, die erforderlich sind, ...um Zuwiderhandlungen zu verhindern...“ (*Schutz der Allgemeinheit*)

(§§ 30, 130 OWiG)

- „Die Geschäftsleitung hat für die **Einhaltung** der **gesetzlichen Bestimmungen** und der **unternehmensinternen Richtlinien** zu sorgen und wirkt auch auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“

(Nr. 4.1.2 Public Corporate Governance Kodex)

- „...Sie betreibt die wissenschaftliche Forschung in völliger Freiheit und Unabhängigkeit, ohne Bindung an Aufträge, **nur dem Gesetz unterworfen...**“

(Gründungssatzung der Max-Planck-Gesellschaft von 1948)

- „ ...Der einzelne Wissenschaftler darf sich daher aber auch **nicht** mit der Einhaltung der **gesetzlichen Regelungen begnügen**, sondern muss weitergehende **ethische Grundsätze** berücksichtigen.“

(Hinweise und Regeln der Max-Planck-Gesellschaft zum verantwortlichen Umgang mit Forschungsfreiheit und Forschungsrisiken, 2010)

Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und unternehmensinterner Regelungen

# Handlungsrahmen

## Compliance und Ethik



„...Die meisten Staaten Europas bauen ihre Wissenschaftsbürokratie immer weiter aus. Sie erreicht heute vielfach die Komplexität eines Schweizer Uhrwerks, ohne es jedoch auch nur annähernd zu dessen Präzision zu bringen. **Verwaltungen haben die Aufgabe, Ausnahmen, unerwartete Situationen und Fehler zu verhindern und dafür zu sorgen, dass alles nach vorbestimmten Regeln abläuft.** Deshalb ist eine effiziente Verwaltung für die Sicherung und die Weitergabe von Wissen wichtig.

Da aber Ausnahmen, unerwartete Situationen und Fehler Herzstücke jeder innovativen Forschung sind, **wirkt Verwaltung notwendigerweise als Gegenspieler zur Forschung** – und ein **Übermaß an Verwaltung und Organisation zwangsläufig innovationshemmend**...“. „... Ähnliches gilt für die Tendenz, die Arbeit einzelner Forscher möglichst nahtlos zu koordinieren. **Organisation ist der Feind von Innovation – und Koordination der Feind von Motivation**...“



Prof. em.  
Gottfried Schatz  
in Max-Planck-  
Forschung 2/2012

WOZU?

Wissenschaftsfreiheit

WOVON?



## 1. Sektor: Privatwirtschaft

- Leitbild „Ehrbarer Kaufmann“
- Gewinnorientierung
- Principal-Agent-Modell
- Haftungsvermeidung
- **Konstitutive Compliance**  
(AktG, GmbHG)

- Art. 2 I GG  
(Sittengesetz)
- § 242 BGB  
(Treu und Glauben)

Kategorischer  
Imperativ  
(Kant)

## 3. Sektor: Gemeinnützige / Öffentliche Unternehmen

- Forschungsorganisationen
- „Redliche Wissenschaft“
- Gemeinwohl / Daseinsvorsorge
- Zuwendungsempfänger
- **Konstitutiv-Deklaratorische  
Compliance**

## 2. Sektor: Öffentliche Verwaltung

- Beamtenethos (Weber)
- Zugangscompliance, Art. 33 II GG
- Ausübungscompliance, Art. 33 IV GG
- Organisationscompliance, Art. 20 III GG
- **Deklaratorische Compliance**  
(systemimmanent)

ISO 26000:  
Leitfaden zu  
gesellschaftlicher  
Verantwortung



# Handlungsrahmen

## Anspruchsgruppen



### Finanzierungsumfeld

- Zuwendungsgeber
- Prüfungsinstitutionen
- Private Förderer



Bundesrechnungshof



### Wissenschaftsumfeld

- International
- National



### Gesellschaftsumfeld

- Öffentlichkeit
- NGO's
- Interessenverbände
- Geschäftspartner



### Internes Umfeld

- Vorstand
- Beschäftigte
- Interessenvertretungen



# Handlungsrahmen

## Haftung



### Innenhaftung

- persönliche Organhaftung (§ 31 a BGB)
- Innenhaftung Gesamtschuldner



### Außenhaftung

- Organhaftung (§ 9 OWiG)
- Aufsichtspflicht (130 OWiG)
- Verbandsgeldbuße (§ 30 OWiG)
- Verleiten eines Untergebenen zu einer Straftat, § 357 StGB



Haftung



### Steuerprivileg

- Gemeinnützigkeit, § 51 ff. AO
- Spendenhaftung
- rückwirkende Besteuerung
- Vertrauensverlust



### Schadensersatz

- Zuwendungsrecht Rückforderung
- Vergabeverfahren
- Anlagen-/Zustandshaftung
- Zivilrecht i.V.m. Schutzgesetz

# Anforderungen

## Pflichtenkreise für Compliance nach §§ 9, 130, 30 OWiG



Tatbestand: Ist jemand von dem **Inhaber** eines Betriebes (Unternehmens) oder einem § 9 (2) Nr. 2 sonst dazu Befugten **ausdrücklich beauftragt**, in **eigener Verantwortung** Aufgaben wahrzunehmen, die dem **Inhaber** des Betriebes **obliegen**, und **handelt** er auf Grund dieses Auftrages,

Rechtsfolge: so ist ein Gesetz, nach dem **besondere persönliche Merkmale** die **Möglichkeit** der **Ahndung** begründen, auch auf den Beauftragten anzuwenden, wenn diese Merkmale zwar **nicht** bei **ihm**, **aber** bei dem **Inhaber** des Betriebes vorliegen.

Tatbestand: Unterlassen von Aufsichtsmaßnahmen, die erforderlich sind, um § 130 (1) **Zuwiderhandlungen** gegen **Pflichten** zu **verhindern**, die den Inhaber treffen.

Rechtsfolge: **Ordnungswidrigkeit**, wenn Zuwiderhandlung begangen wird, die durch **gehörige Aufsicht verhindert** oder **wesentlich erschwert** ... wäre. Zu den erforderlichen Aufsichtsmaßnahmen gehören auch die **Bestellung**, sorgfältige **Auswahl** und **Überwachung** von **Aufsichtspersonen**.

# Anforderungen

Pflichtenkreise für Compliance nach §§ 9, 130, 30 OWiG



Tatbestand: Hat jemand ...als **sonstige Person**, die **für** die **Leitung** ...Unternehmens einer juristischen Person ...verantwortlich handelt, wozu auch die Überwachung der Geschäftsführung oder die sonstige **Ausübung** von **Kontrollbefugnissen** in leitender Stellung gehört, eine **Straftat** oder **Ordnungswidrigkeit** begangen, durch die **Pflichten**, welche die **juristische Person** ... treffen, **verletzt** worden sind,

Rechtsfolge: so kann **gegen diese** eine **Geldbuße** festgesetzt werden.

1

## Auswahl

- Qualifikation
- Integrität
- Screening
- Personal
- Kooperationen
- Lieferanten

2

## Organisation

- Befugnisse
- Abläufe
- Richtlinien
- Checklisten
- Rotation
- IKS

3

## Schulung

- Einweisung
- Fortbildung
- Präsenz/  
E-Learning
- Nachweis

4

## Überwachung

- Arbeitsrecht
- Datenschutz
- Fachaufsicht
- Meldelinien

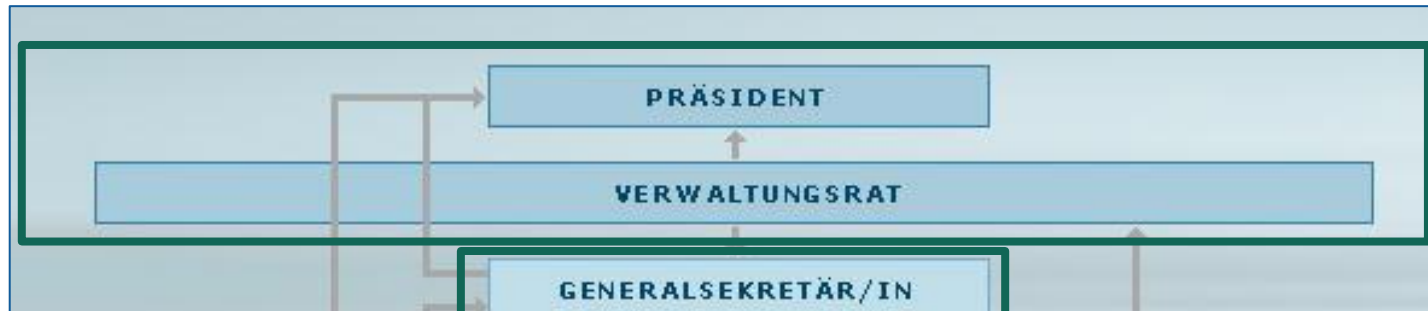
5

## Reaktion

- Fehlerkultur
- Notfallplan
- Konsequenz
- Anreize

# Compliance-Ansatz MPG

## Leitungs-/ Aufsichtsverantwortung



### Prüfungsausschuss/Anstellungsausschuss

#### § 14

- (1) Der Senat richtet einen Prüfungsausschuss sowie einen Anstellungsausschuss als beschließende Ausschüsse ein.
- (2) Für den Prüfungsausschuss gelten folgende Bestimmungen:
  - a) Aufgabe des Prüfungsausschusses ist es, die Rechtmäßigkeit des Haushaltsvollzugs und die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung der Gesellschaft sowie die Wirksamkeit ihres Risiko- und Compliance-Managements zu prüfen.







**Grundsätze** und organisatorische **Maßnahmen** in einem Unternehmen, die auf die **Sicherstellung regelkonformen Verhaltens** der Organe und Mitarbeiter abzielen

### Compliance-Kultur

- Unternehmenswerte
- Führungsverantwortung
- Verhaltensgrundsätze

- Hinweise und Regeln Forschungsfreiheit
- Regeln guter wissenschaftlicher Praxis
- Richtlinie Korruptionsprävention

### Compliance-Ziele

- Regelungsumfeld
- Handlungsfelder

- Bestandssicherung
- Sicherung wissenschaftliche Autonomie
- Vertrauen Zuwendungsgeber

### Compliance-Risiken

- Haftung
- Reputation

- Risikokommunikation
- Risikoverantwortung
- Integration in Risikomanagementprozess (Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung)



### Compliance-Programm

- Vorbeugen
- Erkennen
- Handeln

- Sensibilisierung, (spezifische) Schulungen
- Beauftragte / Ombudspersonen, Helpdesk
- Untersuchungsausschuss/Revision

### Compliance-Organisation

- Rollen/Kompetenzen
- Reporting
- Hilfsmittel

- Satzung/Geschäftsordnung
- Austausch Recht, Revision / Jour fixe Leitung
- Intranet-Leitfäden (z.B. Vergabe, Steuern...)

### Compliance-Kommunikation

- Regelmanagement
- Notfallkonzept

- Systematisierung der Regelungen im Intranet
- Notfallplan

### Compliance-Überwachung

- Aufsichtsorgane
- Auditierung
- Zertifizierung

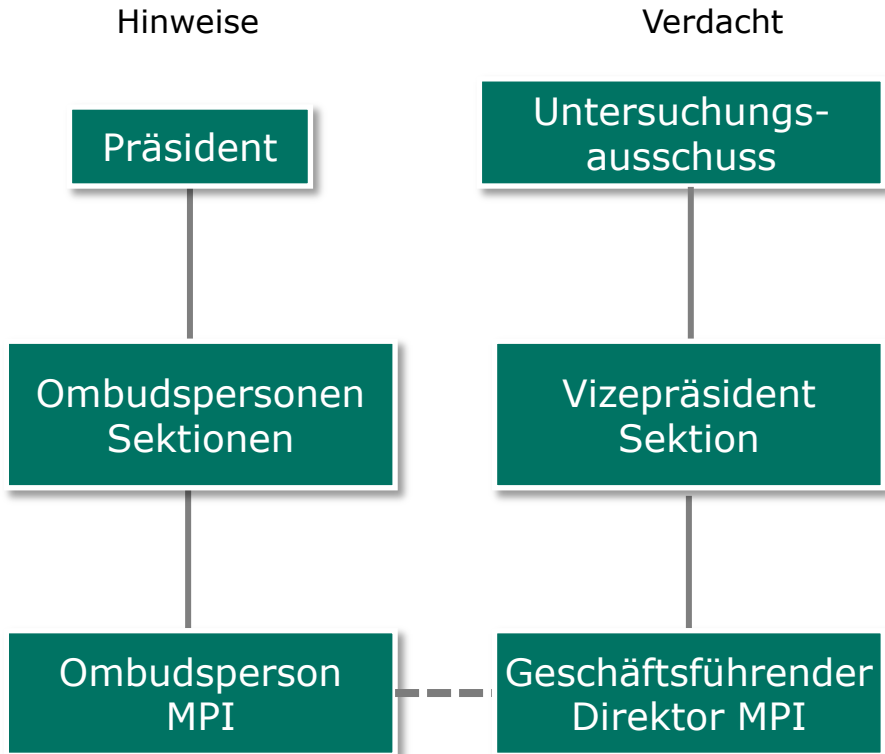
- Senat, Gemeinsame Wissenschaftskonferenz
- Revision, Wirtschaftsprüfer

# Compliance-Ansatz MPG

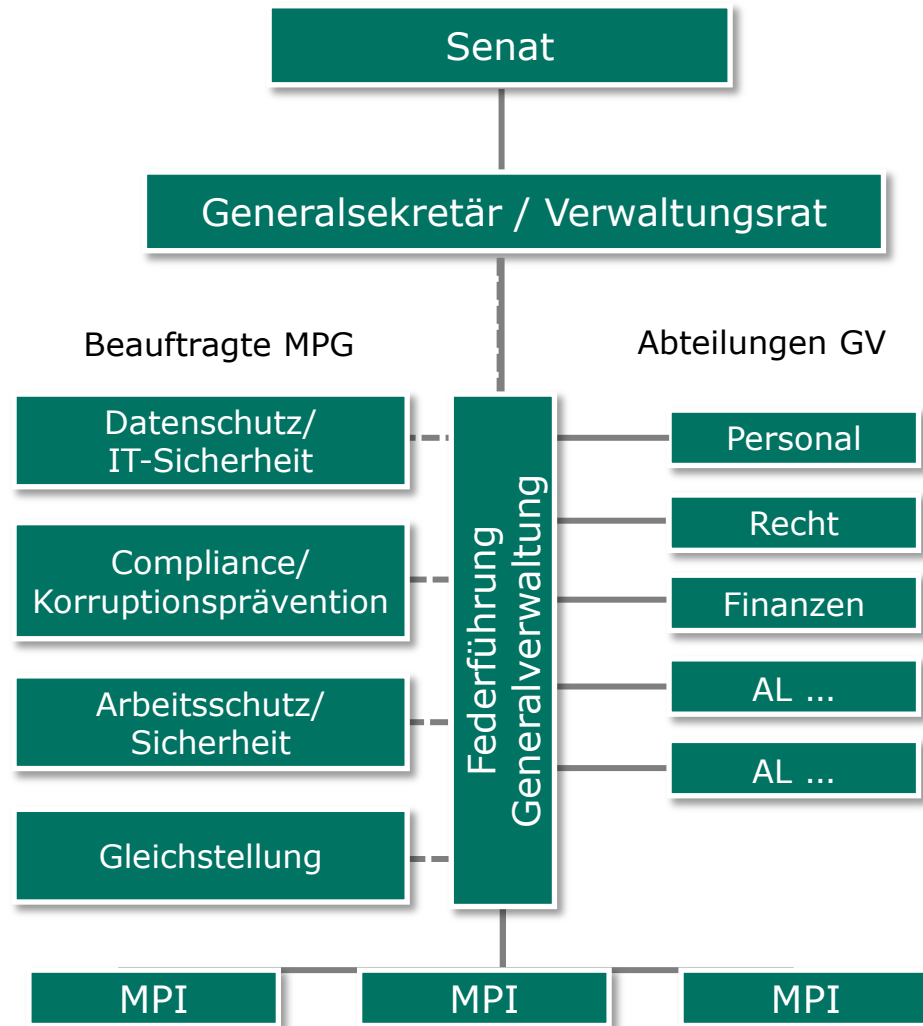
## Organisation



### Wissenschaft



### Umfeld





### *Hinweise und Regeln der Max-Planck-Gesellschaft zum verantwortlichen Umgang mit Forschungsfreiheit und Forschungsrisiken*

#### Intention:

- Ethische Verantwortung und Risikobewusstsein
- Fokus Missbrauch von Forschung (Dual Use)
- Verfahren zur Konfliktlösung und -vermeidung

#### Anwendungsbereich:

- alle Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft
- Vorrang rechtlicher Grenzen, insb. Völkerrecht
- Handlungsempfehlung

#### Grundsätze:

- Risikoanalyse und -minimierung (Schaden, Missbrauch, Screening)
- Rechtliche / Ethische Fragen -> Konsultation
- Regelung zum Whistleblowing

#### Verfahren:

- Rechtsabteilung Generalverwaltung, Compliance-Beauftragter
- Ethikkommission für ad hoc-Fragestellungen
- Letztverantwortung Wissenschaftler

# Compliance-Ansatz MPG

## Organisation



### Wissenschaft

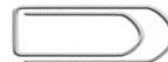
#### Regeln:

- Regeln gute wissenschaftliche Praxis
- Richtlinien für die Einsetzung von Ombudspersonen
- Verfahren bei Verdacht auf wissenschaftliches Fehlverhalten
- Hinweise und Regeln der Max-Planck-Gesellschaft zum verantwortlichen Umgang mit Forschungsfreiheit und Forschungsrisiken
- ...

*Ansprechpartner:* Ombudsleute



~~INTEGRITÄT~~



~~INTEGRITÄT~~

## MPG-Verhaltenskodex

### Verwaltung / Service

#### Regeln:

- Bewirtschaftungsgrundsätze
- Leitlinien zum Technologietransfer
- IT-Policy
- Vergabegrundsätze
- Richtlinie zur Korruptionsprävention
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
- ...

#### Ansprechpartner:

- Geschäftsführende Direktoren,
- Verwaltungsleiter,
- Abteilungen der GV,
- Beauftragte der GV.

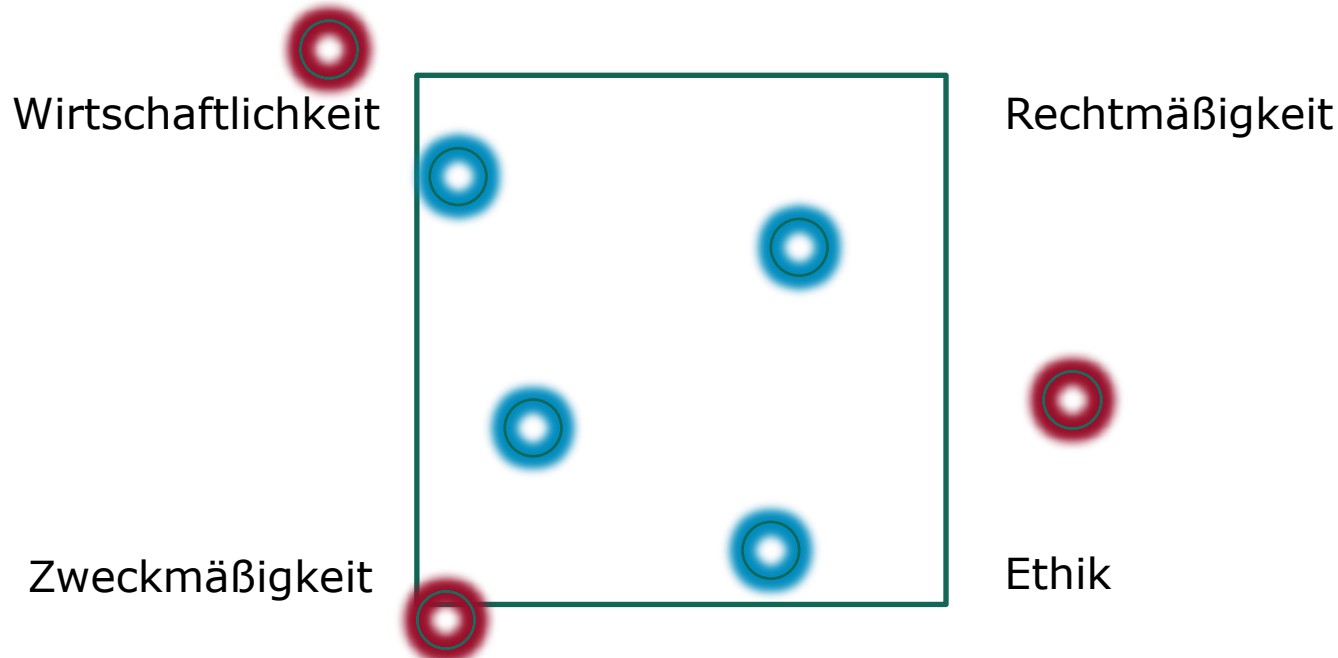




<h3>Präambel</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Selbstverständnis</li><li>▪ Mission</li><li>▪ Grundwerte</li><li>▪ Anspruchsgruppen</li></ul>	<h3>Zweck</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adressaten</li><li>▪ Verfahren</li></ul>
<h3>Leitlinien</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wissenschaft</li><li>▪ Gleichbehandlung</li><li>▪ Interessenkonflikte</li><li>▪ Finanzen</li><li>▪ Datenschutz</li><li>▪ Eigentum</li><li>▪ Arbeits-/Umweltschutz...</li></ul>	<h3>Ressourcen</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Training</li><li>▪ Kommunikation</li><li>▪ Ansprechpartner</li><li>▪ Monitoring</li></ul>

# Compliance-Ansatz MPG

## Verhaltenskodex



**Handele ich rechtmäßig? Ist es ethisch vertretbar?**

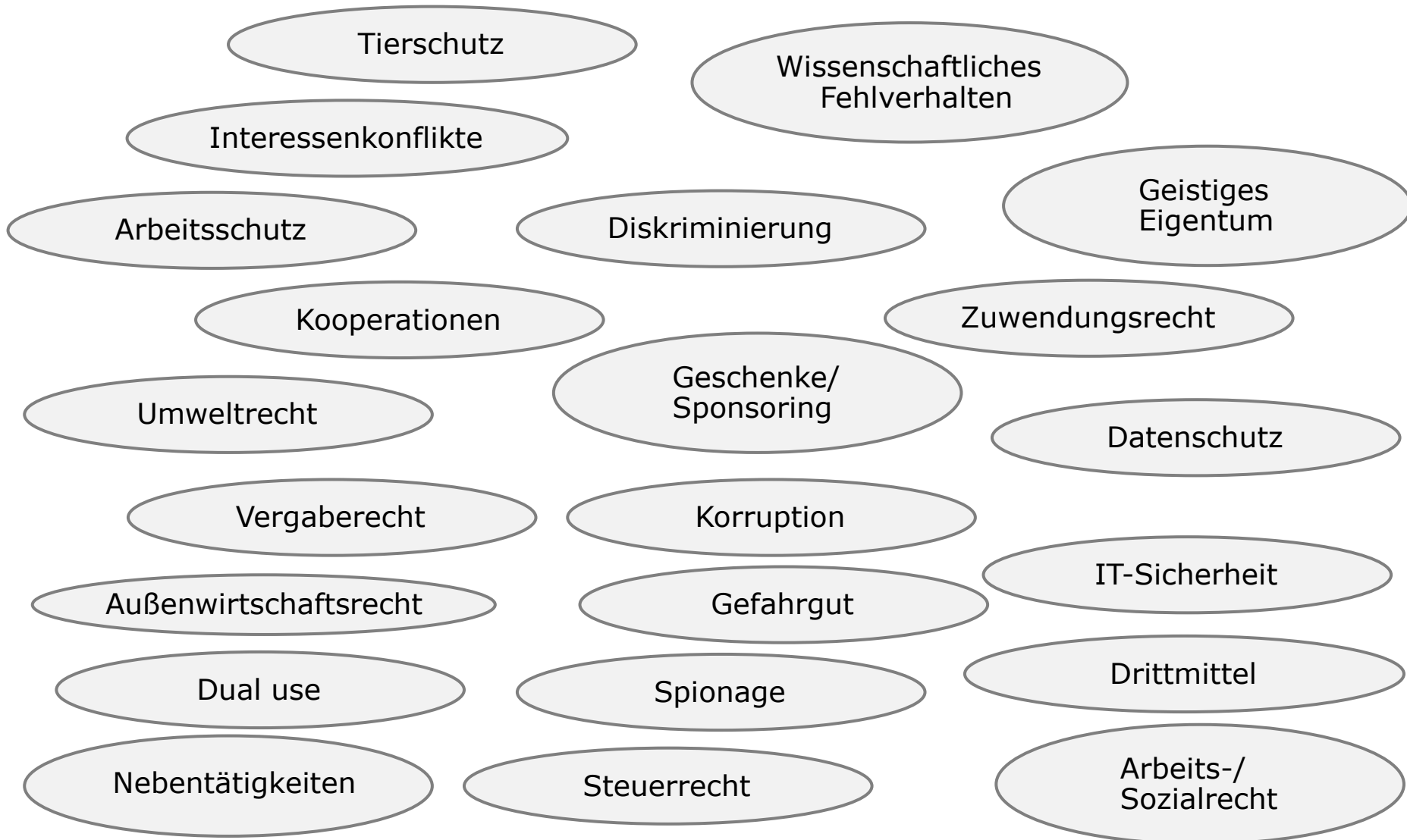
**Handele ich ausschließlich im Interesse der MPG?**

**Bin ich bereit, dafür Verantwortung zu übernehmen?**

**Welche Wirkung hat mein Handeln in der Öffentlichkeit?**

# Compliance-Risiken

## Typische Risikofelder in Wissenschaftseinrichtungen



Grafiken: pixelio.de

# Compliance-Risiken

## Risikoanalyse



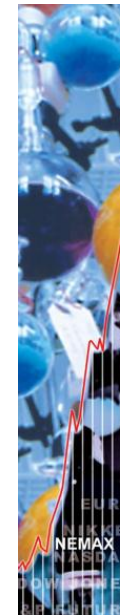
Einzelrisiko	Auswirkung	Ursache	Externe Regelung	MPG-Rahmen (GV)	MPI	Maßnahmen IKS
Verstoß gegen Vergaberecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rüge, Klage Mitbewerber</li> <li>SEA gegen MPG</li> <li>Haftung</li> <li>Reputation</li> <li>Beanstandung LRH/BRH</li> <li>Rückforderung Zuwendung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mangelnde Kenntnisse</li> <li>Vorbildfunktion</li> <li>Kontrollumfeld</li> <li>Fraud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VOL,</li> <li>VOB,</li> <li>VgV,</li> <li>EU-Vergaberecht,</li> <li>GWB,</li> <li>Zuwendungsbescheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Federführung Abt. VIII</li> <li>Vergabehandbuch</li> <li>Rundschreiben Vergabeverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschaffungsordnung</li> <li>Geschäftsordnung</li> <li>Verfahrensanweisungen</li> <li>Vergabevermerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online-Hilfe</li> <li>E-Vergabe</li> <li>Schulung Einkäufertagung/ Institute</li> <li>Beratung BCK</li> <li>Verhaltenskodex KP</li> <li>Prüfung Revision</li> </ul>
Technologie-transfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verletzung IP</li> <li>Ressourcennutzung</li> <li>Arbeitsrecht</li> <li>Verlust b. MPG-Beteiligungen</li> <li>Beanstandung LRH/BRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interessenkonflikt</li> <li>Fehlende Lizenzierung</li> <li>Fehlende Transparenz (Vollkosten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitlinien BMBF zum Technologietransfer</li> <li>Zuwendungsrecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rundschreiben Technologietransfer</li> <li>Rundschreiben Clearingstelle</li> <li>Leitlinien Technologietransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlling</li> <li>Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clearingstelle</li> <li>Beteiligung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>MPInnovation</li> <li>Abt. VIII</li> <li>Revision</li> <li>BCK</li> </ul> </li> </ul>
Wissenschaftl. Fehlverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputation Wissenschaft</li> <li>Reputation Arbeitgeber</li> <li>Reputation Zuwendungs-/ Drittmittelgeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mangelnde Kenntnisse</li> <li>Publikationsdruck</li> <li>Kontrollumfeld</li> <li>Fraud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DFG Vorschläge zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis</li> <li>European Code for Research Integrity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verfahren bei Verdacht auf wissenschaftliches Fehlverhalten</li> <li>Regeln zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis</li> <li>Richtlinien für die Einsetzung von Ombudspersonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokale Ombudsperson</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmung Ombudspersonen</li> <li>Schulung IMPRS</li> <li>Whistleblowing</li> <li>Empfehlungen Ethikrat</li> <li>Reporting Institut/ Sektion/Präsident</li> </ul>

# Compliance-Risiken

## Fokus Ausgründungen (Technologietransfer)

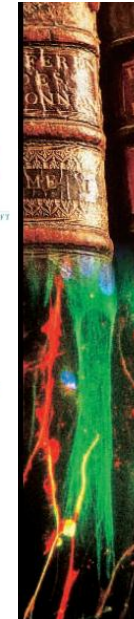


- Grundlagen:
  - Leitlinien des BMBF
  - MPG-Ausgründungsleitfaden
  - MPG-Leitlinien für den Wissens- und Technologietransfer
- Verfahren:
  - Anzeigepflicht durch Wissenschaftler an Institutskollegium und
  - Clearingstelle der Generalverwaltung (Personal, Recht, Revision, Compliance)
  - Entscheidung durch Generalsekretär
- Prüfungsschwerpunkte:
  - Interessenkonflikte (z.B. Angehörige)
  - Ressourcen (z.B. Nutzungsüberlassung)
  - Nebentätigkeit
  - Arbeitszeit
  - Geistiges Eigentum (Lizenzen)



Leitlinien für den  
Wissens- und  
Technologie-Transfer

*Guidelines for  
Knowledge and  
Technology Transfer*



MAX-PLANCK-GESellschaft

Ausgründungsleitfaden  
Hinweise für Wissenschaftler  
der Max-Planck-Gesellschaft

*Start-up Companies  
Guidelines for Scientists of the  
Max-Planck-Gesellschaft*

# Mehrwert

## Risiko- und Compliance-Management



### Risikobegrenzungsfunktion

- Haftung
- Bestand
- Reputation
- Verantwortung

### Informationsfunktion

- Transparenz
- Standardisierung
- Dokumentation
- Entscheidungsgrundlage



### Kommunikationsfunktion

- Unternehmenskultur
- Reputationsgewinn
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Vertrauenszuwachs

### Kontrollfunktion

- Organisationsüberwachung durch Leitungsorgane
- Kontrolle Leitungsorgane durch Aufsichtsorgane

**Vielen Dank!**

