



## »TONE AT THE TOP«

Warum ist der »Tone at the top« in einem  
Compliance Management System so wichtig?

---



# »TONE AT THE TOP«

Warum ist der »Tone at the top«  
in einem Compliance Management System so wichtig?

## Warum ist der »Tone at the top« in einem Compliance Management System so wichtig?

»Der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken«. Ein Satz, der in fünf Sekunden zusammenfasst, warum der »Tone at the top« bzw. der »Tone from the top« das wichtigste Grundelement eines jeden Compliance Management Systems ist. Compliance Officer wissen, dass eine einzige positive Aussage eines Managers mehr bewirken kann als stundenlange Trainings.

Ein negativer Kommentar hingegen kann die Anstrengungen und Bemühungen um eine Compliance-Kultur zunichtemachen. In der Praxis wird zudem eine Etablierung eines »Tone from the middle« also von der mittleren Führungsebene und von direkten Kollegen empfohlen, da sich die meisten Mitarbeiter in erster Linie an dem Verhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten oder gleichrangigen Kollegen orientieren würden [\*1].

Es lohnt sich auf jeden Fall einmal genauer anzuschauen, warum der »Tone at the top« so effektiv ist.

In diesem Beitrag möchte ich zeigen,

- Warum der »Tone at the Top« für Behörden und Gerichte so wichtig ist
- Warum der »Tone at the Top« so effektiv ist
- Wie ein überzeugender »Tone at the top« gelingt

## 1. Warum der »Tone at the Top« für Behörden und Gerichte so wichtig ist

»Der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken« ist ein sehr einprägsames Sprichwort, dass sich in ähnlicher Weise in sehr vielen Sprachen und Kulturkreisen bereits seit Jahrhunderten wiederfindet und die Verantwortlichkeit von Führungskräften für Probleme in ihren Organisationen beschreibt [\*2].

Bei grundsätzlichen strukturellen Problemen in einem Unternehmen schauen insbesondere außenstehende Dritte zuerst in die Leitungsebenen und deren Führungskultur. Es wird angenommen, dass sich das Verhalten an der Spitze auf die Mitarbeiter abfärbt.

So war es auch bei dem Bilanzskandal des amerikanischen Unternehmens Enron, dass mittels Accounting Schlupflöchern, dem verstecken von Schulden in Offshore Gesellschaften und dem Vorwegnehmen von Gewinnen, enorme Verluste anhäufen konnte, ohne dass diese in den Büchern aufgetaucht wären. Bis kurz vor der Insolvenz von Enron erschien das Unternehmen daher als



grundsolide und werthaltig. Die Insolvenz riss damals nicht nur große Löcher in die US-amerikanischen Pensionsfonds, sondern warf auch ein schlechtes Licht auf die prüfende Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen, die im Anschluss faktisch den Betrieb einstellte.

Wie so häufig sind derartige Skandale Anlass die bestehenden Gesetze zu hinterfragen und Prozesse in Unternehmen zu überdenken. Insbesondere aus Sicht von Wirtschaftsprüfern durfte sich ein solcher Skandal nicht wiederholen, der immerhin zu dem Auslöschung einer der fünf größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auf der Welt führte. Bei den sich der Insolvenz anschließenden Untersuchungen wurde insbesondere der fehlende bzw. negative »Tone at the top« bei Enron und anderen in den Fokus geratenen Unternehmen angemerkt [\*3].

Ein sehr einprägsames Beispiel für einen negativen »Tone at the top« lieferte der damalige CEO von Enron ein halbes Jahr vor der Insolvenz während einer Analystenkonferenz:

Unternehmenschefs von börsennotierten Unternehmen stellen regelmäßig im Rahmen von Analystenkonferenzen ihr Unternehmen und die Finanzkennzahlen vor. Im Rahmen dieser meist per Telefon durchgeführten Meetings

können die Analysten zudem Fragen stellen. Dies dient der Information von Investoren. Ein Analyst fragte im Rahmen einer solchen Analystenkonferenz den

damaligen CEO von Enron nach der aktuellen Bilanz bzw. einem Cash Flow Statement, dass Enron im Gegensatz zu anderen Unternehmen noch nicht veröffentlicht hatte. Der Enron CEO antwortete damals auf diese Frage mit: **»Vielen Dank, wir schätzen Ihre Frage. arschloch«** [\*4]. Die Antwort wurde innerhalb von

Enron schnell zu einem Insiderjoke und illustriert die falsche Einstellung der Geschäftsführung im Hinblick auf eine ordnungsgemäße Buchhaltung bei Enron sehr deutlich.

Auch wenn dies nur eines von mehreren Beispielen war, ist es doch das einprägsamste und erklärt warum insbesondere auch der »Tone at the top« in der darauffolgenden Diskussion um die Entstehung des Sarbanes-Oxley Act einen großen Stellenwert hatte und sich daher in der amerikanischen Gesetzgebung zum Sarbanes-Oxley Act zur Vermeidung und Aufdeckung von Betrug und unethischer finanzieller Praktiken widerspiegelt.

So führte die damalige SEC Commissioner Cynthia Glassmann 2003 in einer Rede zur SOX Implementierung aus: **»Die letztendliche Wirksamkeit der neuen Corporate-Governance-Regeln wird jedoch durch den »Tone at the top« bestimmt werden. Die Verabschiedung eines Ethik-Kodex bedeutet wenig, wenn der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens oder seine Direktoren durch ihr Verhalten oder auf andere Weise deutlich machen, dass die Bestimmungen des Kodex für sie nicht gelten.«** [\*5].

Der Tone at the top gibt daher Dritten einen sehr schnellen Eindruck über die tatsächliche Unternehmenskultur und hat daher Einfluss in alle relevanten Regelwerke und Best Practice Compliance Management Systeme gefunden. Kein ernst zu nehmendes Compliance Programm wird auf einen »Tone at the top« verzichten können. Der »Tone at the top« ist heute faktischer Pflichtbestandteil eines jeden Compliance Management Systems.

**Siehe Tabelle \*Regelwerk am Ende des Artikels (Seite: 8/9).**



## 2. Warum der »Tone at the Top« so effektiv ist

Mit begrenzten Mitteln möglichst viel erreichen: Wie erlangt man am einfachsten eine grundlegende Compliance Kultur in einem Unternehmen.

Die Antwort aus der Praxis: Der »Tone at the top« muss stimmen. Warum sich dies auch wissenschaftlich belegen lässt, zeigen die Forschungsergebnisse des Psychologen Robert Cialdini, der sich in seiner Forschung intensiv mit der Psychologie des Überzeugens beschäftigte und seine Erkenntnisse auch in der Praxis testete [\*6]. Cialdini arbeitet in seinem Buch die Kunst des Überzeugens sechs wesentliche Prinzipien heraus, wie man Menschen überzeugen kann.

Drei dieser Prinzipien können gezielt zur nachhaltigen Prägung einer Compliance Kultur genutzt werden und sind mit einem »Tone at the top« ohne großen Ressourcenaufwand umsetzbar:

### a. »Authority« (Tone at the top)

Das eingängigste Prinzip ist das Überzeugen durch Autorität. Menschen neigen dazu Autoritäten nicht zu hinterfragen und sich unterzuordnen. Diese nicht nur positive menschliche Eigenschaft ist durch das sogenannte Milgram Experiment belegt.

In dem mittlerweile berühmten psychologischen Experiment, das 1961 von dem Psychologen Stanley Milgram durchgeführt wurde, erhielten Versuchsperson im Rahmen eines angeblichen Versuchs über effektives Lernen die Anweisung einem vermeintlichen Schüler bei falschen Antworten immer höhere Stromschläge zu geben. Sofern die Versuchsperson zögerte, griff der Versuchsleiter aktiv ein und forderte die Versuchsperson zum Weitermachen mit den Stromstößen auf. Das Experiment zeigte, dass sich die Mehrheit der Autorität des

Versuchsleiters unterordnete und auch bei eigenen Bedenken die Verantwortung an den Versuchsleiter abgab [\*7].

Das Milgram Experiment zeigt also deutlich, warum man auch aus wissenschaftlicher Sicht sagen kann, »der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken«. Menschen neigen dazu, sich Autoritäten auch gegen ihre eigene Überzeugung unterzuordnen.

Dies zu beachten ist im Unternehmensumfeld besonders wichtig. Das Verhalten eines brillanten Managers, der es mit den Gesetzen aber nicht so eng sieht oder Menschen mobbt und diskriminiert, wird auf die Menschen in dem Unternehmen abfärben.

Welcher Compliance Officer hat nicht schon in einer Schulung den Kommentar erlebt, »aber wenn mein Vorgesetzter mich anweist, kann ich ja nichts dafür«. Es darf hier kein Deutungsrahmen mehr bestehen, welche Compliance Kultur von dem obersten Management erwartet wird.

Daher ist es elementar, dass ein positiver »Tone at the top« herrscht. Wenn sich Menschen durch Autoritäten zum Handeln gegen ihre eigene Werte überzeugen lassen, wirkt eine Aussage eines Managers, die mit den eigenen Werten übereinstimmt noch überzeugender. Allein vor diesem Hintergrund ist der positive »Tone at the top« unverzichtbar.

**Praxistipp:** Das Überzeugen durch Autorität ist nicht auf Manager beschränkt. Auch ein Compliance Officer kann aufgrund seiner Expertise als Autorität anerkannt sein und bereits allein aufgrund seiner Autorität überzeugen. Dies hilft insbesondere in Entscheidungen, bei denen eine lange Diskussion nicht möglich ist. Hierfür ist es aber wichtig, dass der Compliance Officer bereits im Vorfeld seine Expertise bspw. als anerkannter Problemlöser nachweist und daher bereits als Autorität angesehen wird. Es empfiehlt sich daher auch die Expertise des Compliance Officers in die Compliance-Kommunikation mitaufzunehmen. Die Problemlösungsexpertise könnte man bspw. mit einem im Intranet veröffentlichten Interview belegen, indem konkrete Beispiele von erfolgreicher Compliance Arbeit gemacht werden.

### b. »Consistency« (»Tone at the top«)

Ein Manager, der selbst bereits einen »Tone at the top« gegeben und die Wichtigkeit von Compliance vorgestellt hat, wird in kritischen Situationen viel eher die richtige Entscheidung treffen. Menschen neigen dazu eine einmal eingenommene Position nicht mehr zu ändern. Der Lieblingsfußballverein ist bei den meisten Menschen seit Kindesalter derselbe.

Man will insbesondere vor anderen Menschen Konsistent erscheinen und ändert eine einmal eingenommene Meinung nicht mehr. Dies gilt insbesondere für Aussagen, die man in der Öffentlichkeit gemacht hat und wirken daher

insbesondere auch auf die Personen selbst, die einen »Tone at the top« kommuniziert haben.

Cialdini beschreibt ein Experiment, bei dem die Versuchsteilnehmer die Länge eines Strichs auf einer Tafel abschätzen mussten. In jeweils drei Gruppen merkten sich die Teilnehmer die geschätzte Länge entweder nur im Kopf, in einer zweiten Gruppe schrieben sie die Länge auf eine abwaschbare Unterlage (und wuschen die Zahl gleich wieder ab) bzw. schrieben in einer dritten Gruppe die geschätzte Zahl auf ein Blatt Papier, das sie dem Versuchsleiter aushändigten. Anschließend suggerierte der Versuchsleiter, dass die geschätzte Länge falsch gewesen sein könnte. Die Gruppe, die sich die Zahl lediglich merkten, waren anschließend am ehesten bereit ihre ursprüngliche Schätzung zu revidieren. Mit großem Abstand im Einklang zu ihrer ursprünglichen Schätzung hielt sich jedoch die Gruppe, die sich vorab schriftlich gegenüber dem Versuchsleiter zu einer Länge bekannt hatten [\*8].

Vielfache andere Experimente belegen diese menschliche Eigenschaft. Cialdini führt weitere Experimente an, in denen Menschen beispielsweise zunächst um eine Unterschrift in einer Unterschriftenliste für einen guten Zweck gebeten worden sind. Fragte man diese Menschen zwei Wochen später um eine Spende für diesen guten Zweck, war die Anzahl der Spendenden und Spenden deutlich höher als in einer Kontrollgruppe [\*9].

Nach Cialdini ist Konsistenz beim Überzeugen einer der starken Wirkmechanismen und ist heute Teil vieler Vertriebsstrategien. Für unsere Arbeit als Compliance Officer ist dabei wichtig,



dass unsere Kommunikation offen und transparent ist.

Derartige psychologische Mechanismen dürfen nicht zur Manipulation von Menschen missbraucht werden. Vielmehr sollte man sich hier die Situation aus Sicht eines Managers vorstellen. Manager müssen jeden Tag schwierige Entscheidungen treffen. Teilweise sind hier schwierige Abwägungen unter Zeit- und Ressourcendruck zu treffen und »Brände« im Unternehmen zu löschen. Die Entscheidungen müssen dennoch richtig sein.

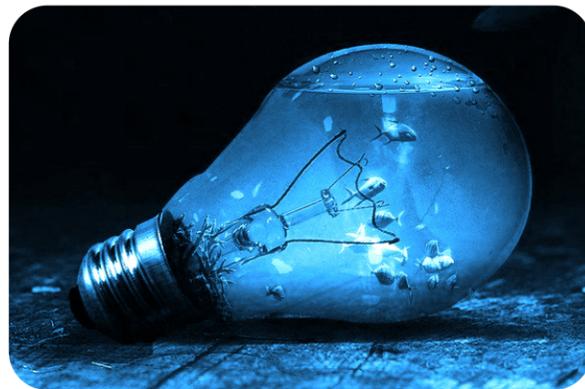
Für echte Feuer gibt es daher regelmäßige präventive Brandübungen zur Einübung der richtigen Verhaltensweisen. Der »Tone at the top« den ein Manager kommuniziert hilft dabei auch dem Manager selbst, da er in einer anschließenden schwierigen Situation viel leichter auf das ethisch richtige Verhalten zurückgreifen kann und sich auch unter Druck (beispielsweise Verlust eines wichtigen Projekts) konsistent zu seinem »Tone at the top« verhalten will. Gerade vor dem Hintergrund, dass diese Personen Entscheidungen mit begrenzten Informationen und unter Zeitdruck treffen müssen, hilft ein »Tone at the top« auch dem Manager selbst. Es geht daher nicht um Manipulation, sondern um die Festigung von ethischen von ihm selbst begrüßten Verhaltensweisen. Diese sind dann auch in Stresssituationen für den Manager leichter abrufbar und falsche Entscheidungen, die man im Nachhinein als Augenblicksversagen bezeichnen könnte, werden vermieden.



### c. Social proof (»Tone from the middle« und »Compliance-Botschafter«)

Wenn Menschen unsicher oder im Stress sind, schauen sie einerseits zu Autoritäten, andererseits aber auch auf das Verhalten ihresgleichen.

Wer kennt es nicht, man macht einen Ausflug in eine fremde Stadt und bekommt beim Spazierengehen durch die Stadtmitte Appetit. Leider weiß man nicht, welches Restaurant gut ist. Sehr viele Menschen orientieren sich dann daran, ob in den Restaurants bereits viele andere Gäste sitzen. Restaurants ist dieser Effekt bewusst, sodass Gäste gerne zuerst in dem Eingangsbereich gesetzt werden und dieser oft räumlich verkleinert ist, sodass das Restaurant bereits bei wenigen Gästen gut gefüllt aussieht. Internetunternehmen haben dies auf die digitale Ebene gehoben und machen auf ihren Buchungsseiten mit »Testimonials« und möglichst vielen »5 Sterne Bewertungen« deutlich, dass ihr Angebot auch von vielen anderen gekauft wird.



Psychologische Studien belegen diesen sogenannten »Social proof« Effekt. Menschen orientieren sich bei Unsicherheit gerne an der Mehrheit und dem Verhalten von ihnen ähnlichen Personengruppen. Es gibt mehrere wissenschaftliche Studien in unterschiedlichen Ländern wie man Steuerzahler, die dem Staat noch Steuern schulden, dazu bringt ihre Steuern zu zahlen. Verwendet die Steuerbehörde beispielsweise in ihrer Zahlungsaufforderung den Satz: »Neun von zehn Menschen mit einer Schuld wie der Ihren in Ihrer Region, zahlen ihre Steu-

ern pünktlich. Sie sind in der Minderheit...« zeigen die Studien, dass sich die Anzahl der Außenstände erheblich senken lässt [\*10]. Wie können wir dies für den »Tone at the top« und unsere Compliance-Kultur nutzen. Der »Social proof« Effekt zeigt, dass die Aussage von vielen Praktikern zum »Tone at the top« stimmt, dass sich die meisten Mitarbeiter in erster Linie an dem Verhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten oder gleichrangigen Kollegen orientieren [1].

Ein klassischer »Tone at the top« nur mit einer Aussage eines Topmanagers sollte daher durch den sogenannten »Tone from the middle« begleitet werden. Compliance-Statements des mittleren Managements überzeugen auf normale Mitarbeiter nach wie vor durch Autorität. Zudem haben diese Aussagen aber durch den »Social proof« Effekt auch eine Auswirkung auf andere Manager der mittleren Führungsstruktur.

Einige Unternehmen gehen in ihrer Compliance-Kommunikation noch einen Schritt weiter und binden auch normale Mitarbeiter als Compliance Botschafter ein [\*11]. Der »Social proof« Effekt zeigt, dass dies der richtige Weg ist.

**Praxistipp:** »Social proof« kann aus Compliance-Sicht auch gefährlich sein. Der Effekt kann sich im Rahmen der Compliance-Kommunikation auch negativ auswirken, nämlich dann, wenn wir suggerieren, dass ein bestimmtes nicht gewolltes Verhalten von einer Mehrheit praktiziert wird. Studien zeigen bspw., dass *»allein das Wissen, dass Bestechungsgelder in einem Land üblich sind, mehr Menschen dazu veranlassen wird, Bestechungsgelder anzubieten, obwohl die Risiken gleichbleiben«* [\*12]. Man sollte daher zum Beispiel in Trainings nicht Sätze sagen wie »Wir wissen das in Land XY Facilitation Payments an der Tagesordnung sind, wir wollen aber trotzdem, dass sie dies bei Ihrer Dienstreise unterlassen«.

### 3. Wie gelingt ein überzeugender »Tone at the top« Vorsicht vor aufgesetzten »Tones at the top«!

Nichts kann die Glaubwürdigkeit einer Compliance-Kommunikation stärker erschüttern, als wenn das Gesagte vom Gelebten abweicht.

Aus meiner Schulungserfahrung wirken die klassischen, mit Powerpoint an die Wand geworfenen, »Tone at the top« Statements mit den üblichen Floskeln zu Compliance nur begrenzt. Auch wenn sie ihre Berechtigung haben, in Schulungen sind sie häufig zu abstrakt und nicht greifbar. Letztendlich hat mittlerweile jedes Unternehmen und jeder Manager solch ein Statement im Internet veröffentlicht, so dass es auf viele wie ein »Pflichtgelöbnis« ohne echte Aussage wirkt.

Greifbarer und nachhaltig in Erinnerung bleibt, wenn eine konkrete Entscheidung aus Sicht des Managers erzählt wird, warum der Manager in einer bestimmten Situation sich gegen einen kurzfristigen Gewinn und für eine nachhaltige ethische Lösung entschieden hat. Unternehmen brauchen diese Art von Unternehmensstorytelling. Mitarbeiter werden sich an diese konkrete Geschichte besser erinnern, eher weitererzählen, als Teil der Unternehmenskultur aufnehmen und diese auch in Stresssituationen eher abrufen.

Auch in der schriftlichen Kommunikation wird eine kleine Geschichte als »Tone at the top« besser funktionieren.



Diese muss auch nicht lang sein. Angelehnt an die berühmte »Sechs Wörter Geschichte« von Hemmingway, der mit dem Satz: **»Zu verkaufen: Baby Schuhe, niemals getragen«** eine Geschichte mit nur sechs Wörtern erzählt, können auch kurze Statements zu Compliance wirkungsvolle Bilder im Kopf der Leser erzeugen. Aussagen, wie folgende, erzeugen im Kopf sofort eine Geschichte.

**»Es dauert 20 Jahre, um einen Ruf aufzubauen, und fünf Minuten, um ihn zu ruinieren. Wenn Sie darüber nachdenken, werden Sie die Dinge anders angehen«**

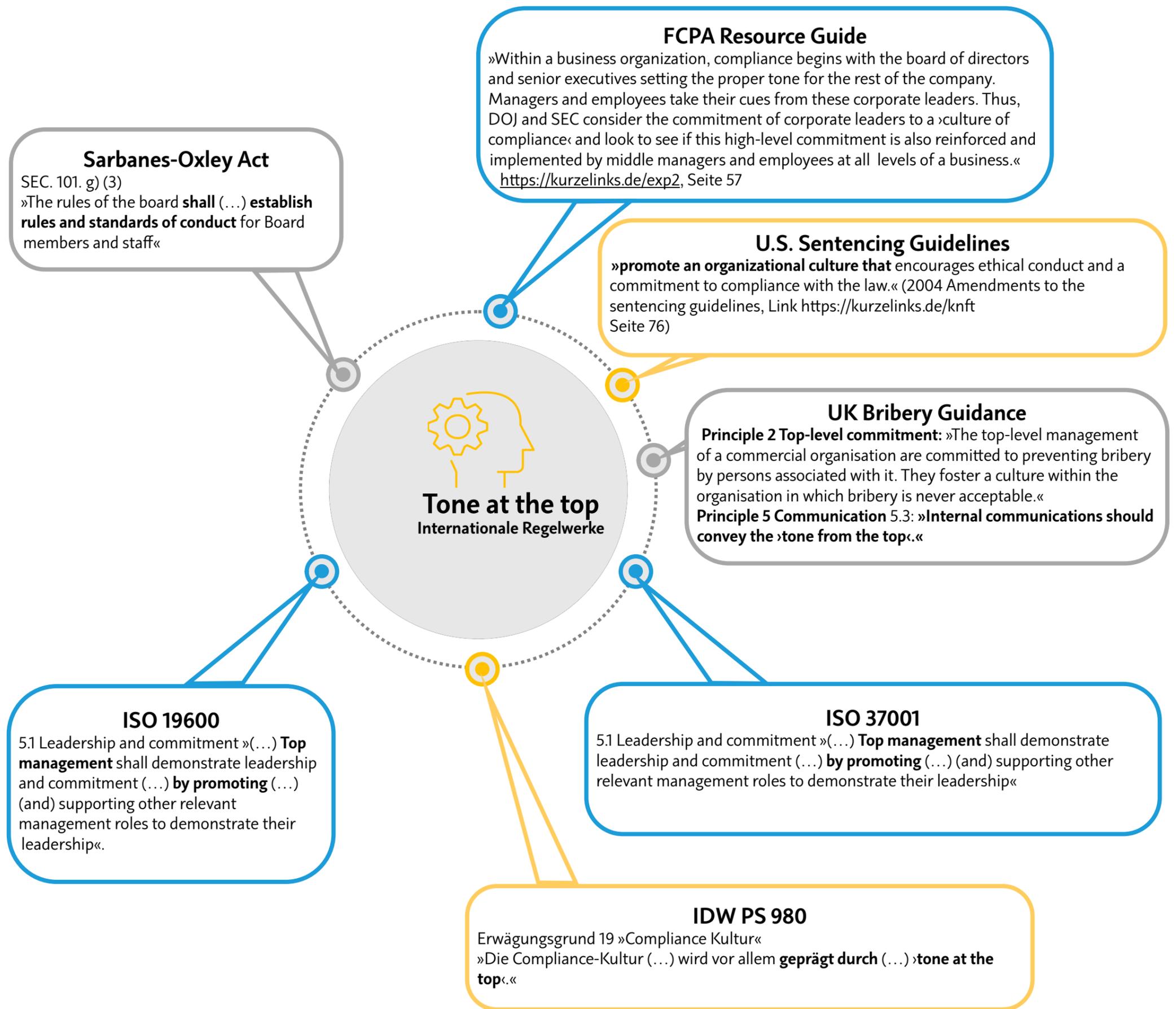
Warren Buffet

**»Wenn Sie glauben, dass die Einhaltung von Vorschriften teuer ist, versuchen Sie es mit der Nichteinhaltung«**

Paul McNulty (ehemaliger US-Staatsanwalt)

Man stellt sich vor, wie ein Unternehmen mühsam über die Jahre einen Kundenstamm aufgebaut hat, um dann das Vertrauen mit einer einzigen falschen Entscheidung zu verspielen und denkt dabei an bekannte Skandale verschiedener Unternehmen. Untermauert man eine solche Bilder erzeugende Aussage noch mit einer Kurzgeschichte aus einer tatsächlichen Dilemma-Situation aus dem Unternehmen, in welcher die Geschäftsführung trotz des Dilemmas sich gegen eine kurzfristige unethische Verhaltensweise entschieden hat, erzählt man die klassische Struktur einer Heldengeschichte [\*13], die bei Zuhörern besonders gut im Gedächtnis bleibt.

**Bitte weiterleiten:** Dir hat der Artikel gefallen? Leite den Artikel doch interessierten Kollegen weiter oder kommentiere Deine Erfahrungen auf meinem Blog: [Compliance-Strategien.de](http://Compliance-Strategien.de).



[1] Johannes Dittrich / Matthey, in Hauschka/ Moosmayer/Lösler, Corporate Compliance, § 26 Rn 55; siehe auch „A resource Guide to the U.S Foreign Corrupt Practice Act“ S. 57: »Within a business organization, compliance begins with the board of directors and senior executives setting the proper tone for the rest of the company. Managers and employees take their cues from these corporate leaders.«. S. 112 »Indeed, research has found that «[e]thical culture is the single biggest factor determining the amount of misconduct that will take place in a business.» »Metrics of ethical culture include ethical leadership (tone at the top), supervisor reinforcement of ethical behavior (middle management reinforcement), and peer commitment (supporting one another in doing the right thing).« Mit Verweis auf Ethics Resource Center, 2009 bzw. 2011 National Business Ethics Survey, <https://kurzelinks.de/exp2>.

[2] New York Times Magazine, 11.9.1988 „On language »rot at the top« <https://kurzelinks.de/tke5>  
Italienisch: »Il pesce comincia a puzzare dalla testa«; Lateinisch: »Piscis primum a capite foetet«; Russisch: »Рыба гниёт с головы«; Griechisch: »Ἰχθὺς ἐκ τῆς κεφαλῆς ὀζειν ἄρχεται«.

[3] Wikipedia »Tone at the top« <https://kurzelinks.de/7gst>

[4] Sehr eindrücklich ist die zitierte Aussage, zu sehen in dem Film »Enron the smartest guys in the room (2005)« <https://kurzelinks.de/k9zb>

[5] Speech by SEC Commissioner Cynthia A. Glassman, 2003: »Yet the ultimate effectiveness of the new corporate governance rules will be determined by the »tone at the top«. Adopting a code of ethics means little if the company's chief executive officer or its directors make clear, by conduct or otherwise, that the code's provisions do not apply to them.« <https://kurzelinks.de/jc7a>

[6] Robert B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion; Robert B. Cialdini, Harvard Business Review 10 Must Reads On Communication 2013, S. 25ff.

[7] Wikipedia »Milgram-Experiment« <https://kurzelinks.de/ezhb>

[8] Robert B. Cialdini, Harvard Business Review 10 Must Reads On Communication 2013, S. 35.

[9] Robert B. Cialdini, Harvard Business Review 10 Must Reads On Communication 2013, S. 32.

[10] World Bank Group, Applying Behavioral Insights To Improve Tax Collection, S. 13 und 16 <https://kurzelinks.de/o2fx>  
UK Medway Tax Study (2017) <https://kurzelinks.de/grr2>  
Steve Martin, Harvard Business Review, October 2012 »98% of HBR Readers Love This Article« <https://kurzelinks.de/qu42>

[11] Christopher Hodges / Ruth Steinholtz »Ethical Business Practice and Regulation« (2017), S. 202-204.

[12] Abbink/ Gangadharan »Argentinien Studie aus 2017«

<https://kurzelinks.de/rerc>  
Sven Pauleweit »Korruption ist ansteckend« <https://kurzelinks.de/jf0l>  
Ariely »virtuelle Glücksspiel Studie aus 2019« mit dem selben Ergebnis: <https://kurzelinks.de/mx0b>  
mit Verweis auf Dan Ariely Garcia-Rada Corruption is contagious, Scientific American, September 2019, S. 63ff;  
Robert Cialdini, American Psychological Society August 2003, S. 105ff „Crafting Normative Messages to Protect the Environment“: „Public service communicators should avoid the tendency to send the normatively muddled message that a targeted activity is socially disapproved but widespread“.

[13] Thomas Pyczak »Tell Me! Wie Sie mit Storytelling überzeugen« 2. Auflage, S. 23ff.



**Sebastian Pfeiffer**  
Jurist

Impressum  
Sebastian Pfeiffer  
COMPLIANCE-STRATEGIEN  
c/o Pfeiffer  
Idunaweg 4  
44795 Bochum  
[www.compliance-strategien.de](http://www.compliance-strategien.de)  
[info@compliance-strategien.de](mailto:info@compliance-strategien.de)

Alle auf dieser Internetpräsenz bzw. in dieser Publikation verwendeten Fotos, Texte und grafischen Gestaltungen sind urheberrechtlich geschützt. Sollten Sie Teile hiervon verwenden wollen, wenden Sie sich bitte an den Seitenbetreiber. Er wird dann gegebenenfalls den Kontakt zu den Nutzungsberechtigten oder zum Urheber herstellen.

Bildnachweise:  
[www.presentermedia.com](http://www.presentermedia.com)  
[www.unsplash.com](http://www.unsplash.com)  
[www.pexels.com](http://www.pexels.com)  
[www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)

[www.compliance-strategien.de](http://www.compliance-strategien.de)