

Nicht weggucken

Falsch verstandenes Lobbying schadet dem Unternehmen. Viele CCOs drücken sich trotzdem noch um das Thema. Das ist ein Fehler.



Christian Wulff, der zurückgetretene Präsident der Bundesrepublik Deutschland, hatte offenbar in seiner Zeit als Landesvater von Niedersachsen gut ausgebaute Nehmerqualitäten. Obwohl er eigentlich selbst Geld genug hat, ließ er sich, glaubt man der Berichterstattung, unter anderem einen Urlaub oder ein Handy vom Filmproduzenten und gescheiterten Lobbyisten der Filmindustrie, David Groenewold, bezahlen. Von anderen vielfältigen Vergünstigungen ganz zu schweigen. Leider muss man sagen, dass das, was bisher

von Wulffs Abenteuern in den Medien kursierte, noch „Blümchen“ sind. Die Wirklichkeit sieht in der Regel noch spannender aus. Nur ist über andere Politiker bisher vermutlich deshalb noch nichts an die Oberfläche gekommen, weil sie zum einen nicht ein so exponiertes Amt wie das eines Bundespräsidenten bekleiden und zum anderen nicht einen so unge-

schickten Lobbyisten wie Groenewold hatten.

Wie auch immer die Wahrheit im Fall Wulff aussah, muss hier nicht interessieren. Vielmehr ist hier von Interesse, dass durch ein falsch verstandenes Lobbying ein Unternehmen oder eine ganze Branche in der Öffentlichkeit in Verruf gebracht werden kann. Lobbyarbeit zu betreiben ist legitim. Aber in Deutschland gibt es, was das Lobbying angeht, zu viele Grauzonen. Lediglich

>> FORTSETZUNG AUF SEITE 2

Die Charmeoffensive

Auf Unternehmen kommen wieder neue Anforderungen in Sachen Corporate Governance zu. Doch diesmal hat sich die Kodex-Kommission zurückgehalten.

Alle Jahre wieder gibt es von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance-Kodex Änderungen, die Unternehmen in ihrer Entsprechungserklärung berücksichtigen müssen. Der aktuelle Jahrgang legt den Fokus auf Empfehlungen zur Unabhängigkeit und Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern.

Mehr Unabhängigkeit

So soll eine enger gefasste Interpretation von möglichen Interessenskonflikten für stärkere Unabhängigkeit sorgen. Bisher wurde von unabhängigen Aufsichtsratsmitgliedern le-

diglich gefordert, dass diese in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zum Unternehmen stehen, sofern dies zu einem Interessenkonflikt führen könnte. Neu ist, dass diese Forderung auch auf Dritte ausgedehnt wird, zum Beispiel wenn Aufsichtsräte bereits bei Wettbewerbern, Kunden oder Lieferanten in eine Position eingebunden sind.

Soweit den Aufsichtsräten neben einer fixen Vergütung auch eine erfolgsorientierte zugesagt wurde, soll diese vorwiegend auf

>> FORTSETZUNG AUF SEITE 8

Inhalt

Rat & Tat S. 2

Der Teamplayer



Dr. Robert Ratay hat die Compliance-Organisation der BMW Group mit viel Elan aufgebaut. Bei seiner Arbeit setzt der gebürtige Münchener auf eine starke Mannschaft anstatt auf Einzelkämpfer. S. 4

Kollegen & Karriere

Dr. Thomas Kremer, Dr. Konrad Wartenberg, Dr. Jan Eckert und Bettina Hesse übernehmen neue Aufgaben. S. 4

Stellenangebote

S. 4

Im Interview

Trainingsprogramme müssen über einen Zeitraum von drei Jahren geplant und ständig an aktuelle Risiken angepasst werden, sagt Sabine Starkloff von SAI Global. S. 5

Compliance-Steckbrief

Die Compliance-Struktur von Adidas im Überblick. Außerdem spricht CCO Frank A. Dassler über seine Pläne für 2013. S. 6

Zahlen & Fakten

Viele Unternehmen vernachlässigen Cyber-Gefahren sehenden Auges. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Studie. S. 7

In aller Kürze

S. 7

Schuld & Sühne

S. 8

Veranstaltungskalender

S. 8

ANZEIGE

Roundtable Compliance

Die Plattform für Compliance-Verantwortliche

■ NÄCHSTER VERANSTALTUNGSTERMIN ■

**24. MAI 2012,
FRANKFURT AM MAIN**

www.compliance-plattform.de/events

<< FORTSETZUNG VON SEITE 1

Nicht weggucken

§ 108 e StGB verbietet den Stimmenkauf. Hochrangigen Politiker mit teuren Reisen und leckeren Einladungen das Leben angenehmer zu machen ist also erlaubt. Warum eine klare gesetzliche Grenzziehung nicht im Interesse des Gesetzgebers liegen dürfte, mag einleuchten. Und dennoch: „Das Problem mit den Graubereichen im Hinblick auf die Lobbyarbeit ist überhaupt nur in den Griff zu bekommen, wenn die Politik die seit 2003 fällige Ratifizierung der OECD-Konvention durchbringt“, sagt Prof. Dr. Josef Wieland von der Konstanzer Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung. „Doch: Wenn Unternehmen nicht wollen, dass Lobbying in die Nähe der Korruption gerückt wird, liegt es in ihrem Interesse, sich selbst Regeln aufzuerlegen und darauf zu drängen, dass die Partner – also die Politik – das für sich auch tun.“

Die Grenzen des Legitimen

Doch parlamentarische Mühlen mahlen langsam, und so schnell ist hier eine Lösung nicht in Sicht. Das bedeutet, dass die Unternehmen die Grenze des Legitimen für sich selbst definieren müssen. Prof. Wieland liefert dazu eine definitorische Hilfe: „Alles, was dazu dient, die Interessen der Firma bekanntzumachen und mit sachlichen Argumenten zu unterfüttern, ist legitim. Dagegen ist alles, was dazu dient, sich einen Vorteil zu verschaffen, auf den man keinen Anspruch hat, nicht mehr legitim.“ Die Grenzen liegen also dort, wo Begünstigungen eingesetzt werden.

Tatsächlich haben bereits einige Unternehmen in Deutschland für sich entschieden, wie sie Lobby betreiben wollen. So zum Beispiel die Robert Bosch GmbH. „Lobbyarbeit hat von Haus aus nichts mit Bestechung von Amtsträgern zu tun. Wer Lobbying richtig versteht, versucht zu überzeugen. Der Lobbyist, der als Politikberater seine Aufgabe auf richtig wahrnimmt, will allein durch Argumente zur Meinungsbildung beitragen“, sagt Dr. Susanne Jochheim, die früher für Bosch in Berlin Lobbyarbeit machte und heute Leiterin Legal Compliance ist. „Ich habe stets eine Argumentationslinie zu einem bestimmten Themenfeld aufgebaut und diese Politikern dargelegt. In der Regel waren sie daran sehr interessiert, da sie auf diese Weise Einblicke in die Praxis erhielten, die der Vertreter etwa eines Verbandes häufig so nicht liefern kann.“

Heute müssen die deutschen Unternehmen nicht nur die Lobbyarbeit im eigenen

Land, sondern ganz besonders auf der Ebene der Europäischen Union im Auge haben. Die riesige und unübersichtliche EU-Maschinerie lädt förmlich dazu ein, die Grenzen des Möglichen auszureizen. Deswegen hat die EU-Kommission seit Juni 2008 ein freiwilliges Register von Lobbyisten eingerichtet, wo diese Einkünfte aus ihrer Lobbyarbeit und Ausgaben dafür offenlegen sollen. Dies heißt jedoch nicht, dass das bunte und zum Teil unseriöse Treiben der EU-Lobbyisten ein Ende gefunden hat. Gerade an dieser Stelle müssen die Compliance-Verantwortlichen ganz besonders aufpassen, denn die meisten Unternehmen verlagern die EU-Lobbyarbeit an eine externe Lobbyfirma. „Die Chief Compliance Officer müssen den Handlungsrahmen vorgeben und bei der Auswahl der Lobbyisten genau hinschauen, mit wem sie es zu tun haben und welche Art des Lobbying praktiziert wird“, warnt Dr. Dietmar O. Reich, Rechtsanwalt der Sozietät Beiten Burkhardt in Brüssel. „Dabei gibt es zum Beispiel Lobbyisten, die nach American Style arbeiten, also mit subtileren und ethisch strengeren Maßstäben. Daneben gibt es den UK-Approach und die französische Form des Lobbyismus, die an das, was erlaubt ist, recht niedrige ethische Maßstäbe setzt. Erlaubt ist dort alles.“

<< Doch werden die Compliance-Verantwortlichen bei der

Auswahl der externen Lobbyisten überhaupt gefragt? Denn eine Schwierigkeit besteht darin, dass die Lobbyarbeit im Unternehmen ganz oben an der Konzernspitze aufgehängt ist. Diese entscheidet solche Dinge, wie zum Beispiel die Wahl des Lobbyberaters. An die Meinung eines Compliance Officers denkt dort keiner. Daran sollten sie aber denken, wenn das Ansehen des Unternehmens nicht Schaden nehmen soll. „Für das Lobbying gelten die gleichen Regeln wie für alle anderen Bereiche auch – ohne Ausnahme“, meint Exlobbyistin Jochheim.

Der unangenehme Diskussion stellen

Am Ende sind es dennoch die sachlichen Argumente und nicht die luxuriösen Einladungen, die die Oberhand gewinnen. „Viele Unternehmen stellen jetzt fest, dass diese Art von Lobbying nichts bringt“, beobachtet Reich. Es ist also höchste Zeit, dass die CCOs sich mehr an das Thema wagen – auch wenn man sich damit unangenehme Diskussionen mit dem Vorstand einhandelt. ||

>> **Für das Lobbying gelten die gleichen Regeln wie für alle anderen Bereiche auch, und zwar ohne Ausnahme.**

Dr. Susanne Jochheim, Robert Bosch GmbH

Rat und Tat

Bereits zum achten Mal startet im Oktober das MBA-Studium „Compliance & Fraud-Management“ an der School of Governance, Risk & Compliance (School GRC) der Steinbeis-Hochschule Berlin. Das berufs begleitende Studium dauert vier Semester. Die Kosten pro Semester betragen 7.250 Euro. <http://www.school-grc.de/studium/>

Neu erschienen ist im Erich Schmidt Verlag das Buch „Praxis der Internen Revision“ von Thomas Amling und Ulrich Bantleon (Hrsg.). Die von Praktikern verfassten Beiträge beschäftigen sich mit Themen wie Corporate Governance, dem Management der Internen Revision sowie Methoden und Instrumenten, geben aber auch einen Ausblick auf Entwicklungen in diesem Bereich. 704 Seiten, 89,95 Euro. <http://www.esv.info/978-3-503-13686-5>

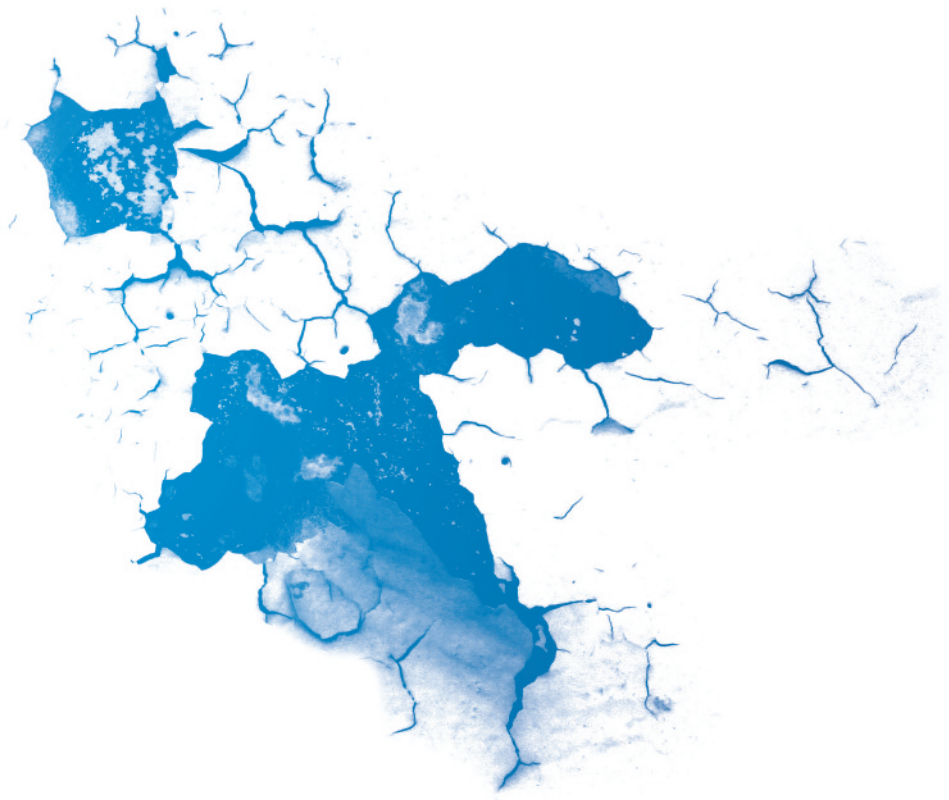
Mit dem Programm EnCase Forensic möchte das US-amerikanische Unternehmen Guidance Software Unternehmen die Möglichkeit geben, bereits gelöschte Daten wieder aufzuspüren. So sollen Compliance-Verstöße gegen IT-Richtlinien und Datendiebstahl leichter aufgedeckt werden. Die Software spürt auch Metadaten auf und zeigt außerdem auf, auf welchem Weg Daten das eigene Unternehmen verlassen haben. <http://www.guidancesoftware.com/forensic.htm>

Im Frühsommer findet erneut der euroforum Lehrgang „Der zertifizierte Compliance Officer“ in Düsseldorf statt. Veranstaltungstage sind der 22./23. Mai sowie der 19./20. Juni. Das Programm umfasst unter anderem Kurse zu den rechtlichen und organisatorischen Grundlagen der Compliance-Arbeit sowie Kartellrechts- und IT-Compliance. Die Teilnahme kostet 4.399 Euro. <http://www.euroforum.de/veranstaltungen/>

Mittelständische Unternehmen können sich online bis zum 22. März 2012 bei der Förderinitiative Mittelstandsprogramm um einen Preis bewerben. Zu gewinnen gibt es einen Tool für prozessorientierte Compliance-Prüfungen (ProGuide) der MMM Consulting GmbH. Die Anwendung soll Unternehmen helfen, Compliance-Prüfprozesse transparent und einheitlich zu gestalten. Die Verleihung findet am 3. Mai 2012 in Karlsruhe statt. <http://www.mittelstandsprogramm.com/>

Im Beck Verlag ist in der zweiten Auflage das Buch „Corporate Compliance Checklisten“ erschienen. Herausgeber ist der Münchner Rechtsanwalt Dr. Karsten Umnuß. Das Werk ist ein Leitfaden für eine Risikoerkennung durch „Compliance Due Diligence“. Anhand von Checklisten werden in den zwölf wichtigsten Rechtsgebieten die jeweils maßgeblichen Compliance-Themen dargestellt. 452 Seiten, 79,00 Euro. <http://www.beck-shop.de/8962208>

we.**CONNECT**
GLOBAL LEADERS



C&C CORPORATE GOVERNANCE COMPLIANCE STRATEGIES 2012

8. – 9. MAI 2012 | KEMPINSKI HOTEL BRISTOL BERLIN

17 CASE STUDIES | 4 WORLD CAFÉS | ICEBREAKER SESSION | CHALLENGE YOUR PEERS

UNTERNEHMENSWEITES UND KONZERTIERTES PROZESSHANDLING UND INTEGRATION VON
GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE IN INDUSTRIEUNTERNEHMEN

[HTTP://COMPLIANCE.WE-CONNECT.COM](http://compliance.we-connect.com)

Der Teamplayer

Mit viel Elan hat Dr. Robert Ratay die Compliance-Organisation der BMW Group aufgebaut. Dabei setzt er auf Teamgeist anstatt auf Einzelkämpfer.

„Es heißt, dass Hindernisse bei der Umsetzung von Projekten oft IT-technischer oder juristischer Art sind. Genau deshalb waren wir von Beginn an ideal aufgestellt“, sagt Dr. Robert Ratay (50), Leiter des BMW Group Compliance Committee Office augenzwinkernd. Zufrieden schaut der Jurist auf die Anfänge der Compliance-Organisation bei dem Autobauer zurück. 2007 gehörte Ratay zu der Arbeitsgruppe, die für den Konzern die



Seit 2008 leitet Dr. Robert Ratay das BMW Group Compliance Committee Office. Zuvor war er 16 Jahre lang in unterschiedlichen Funktionen in der BMW Group-Rechtsabteilung tätig.

Grundstrukturen der künftigen Compliance-Organisation plante. Da hatte der Jurist, der nach seiner Promotion am Max-Planck-Institut als Berufseinsteiger zu BMW gekommen war, bereits 16 Jahre Erfahrung in der Rechtsabteilung gesammelt.

Anfang 2008 übernahm Ratay dann die Leitung des neuen Bereichs. Als ersten Mitarbeiter wählte er einen Maschinenbauingenieur mit IT-Hintergrund, was einige in seinem Umfeld überraschte. Doch aus Ratays Sicht hat sich diese Entscheidung geradezu aufgedrängt: „Wir haben uns fachlich ideal ergänzt und konnten fast alle Tools selbst kreieren.“ Nachdem das Duo in der ersten Phase mit sieben grundlegenden Instrumenten das Fundament für die BMW Group Compliance-Organisation geschaffen hatte, folgte nur ein halbes Jahr später der globale Roll-out.

Anfang 2011 der nächste Schritt: „Compliance 2.0“, das Team wurde auf zehn Personen vergrößert. Das Ziel: Einen Schwerpunkt im Bereich Korruptionsvermeidung setzen.

Ratay hielt sich an die bewährte interfacultäre Mischung: Neben Ingenieuren kamen Experten aus den Bereichen Finanzen, Vertrieb, Einkauf und Recht dazu. Mittlerweile hat das Team nicht nur eine konzernweite Risikobewertung implementiert, sondern auch „Compliance Spot Checks“ ins Leben gerufen: Eine selbstentwickelte Risikomatrix veranschaulicht, wo die Korruptionsgefahren liegen. Für die Berechnung ausschlaggebend sind u.a. der Standort und die Aufgabe einer Einheit. Der erste Spot Check ist gerade im mittel- und osteuropäischen Vertrieb abgeschlossen worden. Derzeit steht außerdem das Projekt „Business Relation-Due Diligence“ auf der Agenda ganz oben – hier kann das Team ebenfalls auf die Risikomatrix zurückgreifen.

Alle im Boot

Um auch die Mitarbeiter ohne PC-Arbeitsplatz mit Compliance vertraut zu machen, hat Ratay kreative Wege gefunden: Als im vergangenen Jahr die neue Compliance-Hotline ins Leben gerufen wurde, startete das Compliance Committee eine Posterkampagne. So sollte mit zwei unterschiedlichen sinnhaften Szenen aus dem Sport verdeutlicht werden, wie wichtig „Fairplay“ ist – die Plakate wurden zigfach übersetzt, um Angestellte in 46 Ländern zu erreichen.

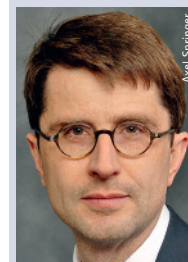
Die Vielfalt seiner Aufgabe begeistert den gebürtigen Münchener auch noch nach fast 20 Jahren bei BMW: „Es ist spannend, nicht nur beratend tätig zu sein, sondern Projekte vom ersten Moment an zu begleiten.“ Der wichtigste Erfolgsfaktor ist für ihn sein Team: „Wir profitieren von unserer breiten Aufstellung. Deshalb hat sich BMW auch bewusst für ein Compliance Committee entschieden und nicht für einen CCO als Einzelkämpfer.“ Privat begeistert sich der Jurist und dreifache Vater für das Musizieren: „Das ist ein sehr schöner mentaler Ausgleich.“ ||

Sarah Nitsche

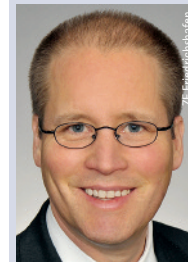
Kollegen



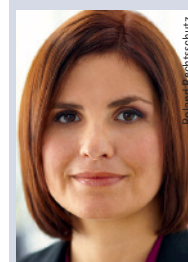
Dr. Thomas Kremer wird neuer Vorstand Datenschutz, Recht und Compliance der Deutschen Telekom. Er tritt damit zum 1. Juni die Nachfolge von Dr. Manfred Balz an, der nach 15 Jahren das Unternehmen verlässt. Kremer war seit 1994 in der Rechtsabteilung der damaligen Friedrich Krupp AG tätig. 2003 wurde er Direktor der Thyssen-Krupp AG und Leiter des Corporate Center Legal & Compliance. Seit 2007 war er zusätzlich Chief Compliance Officer des Unternehmens.



Dr. Konrad Wartenberg (45) übernimmt ab April die neugeschaffene Position des General Counsels bei dem Medienkonzern Axel Springer. Wartenberg kommt von Porsche, wo er derzeit in Stuttgart die Rechtsabteilungen der SE und der AG leitet. Zuvor arbeitete Wartenberg bereits für die Metro AG in Düsseldorf und die Sozietät Freshfields Bruckhaus Deringer in Frankfurt. Wartenbergs Nachfolger bei der Porsche SE wird Guido Peters, der bislang bei Volkswagen Financial Services die Bereiche Recht/Generalsekretariat/Compliance leitete.



Dr. Jan Eckert wird ab dem 1. April neuer Leiter der Rechtsabteilung bei ZF Friedrichshafen. Mit der Berufung des 42-Jährigen hat der Automobilzulieferer erstmals einen zentralen Rechtschef ernannt. Bislang hatten die Tochtergesellschaften, die im letzten Jahr auf die Konzernmutter verschmolzen wurden, organisatorisch eigenständige Rechtsabteilungen. Eckert ist seit 2008 Leiter Recht und Group Compliance bei KraussMaffei, zuvor war er bereits bei Bayer sowie der Kanzlei Hengeler Müller.



Bettina Hesse ist ab dem 1. Februar 2012 vorbehaltlich der Zustimmung durch die BaFin zum neuen Vorstandsmitglied der ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG bestellt worden. Die 37-jährige Rechtsanwältin ist seit 2008 für ROLAND tätig und leitet derzeit das Industrie- und internationale Geschäft. Künftig verantwortet sie des Weiteren die Bereiche Schaden/Leistung sowie Recht und Compliance.

Aktuelle Stellenangebote:

Ein Unternehmen aus dem Gesundheitssektor sucht

Chief Legal and Compliance Counsel (m/w)

Volkswagen Financial Services sucht

Risikomanager (m/w)

B. Braun Melsungen sucht

Compliance Officer (m/w)

Barclaycard sucht

Compliance Manager (m/w)

ZF Lenksysteme sucht

Referenten Compliance & Recht (m/w)

Ein internationales Produktionsunternehmen sucht

Risikomanager (m/w)

Weitere Stellenangebote auf: www.finance-magazin.de

„Trainings müssen an Firmenrisiken angepasst werden“

Die Schulungsprogramme sollen die Zielgruppen unterstützen, gesetzestreue und gute moralische Entscheidungen zu treffen, sagt Sabine Starkloff von SAI Global.

>> Frau Starkloff, die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen in eine Haftungssituation gerät, ist erheblich gestiegen. Müssen da nicht die Compliance-Schulungskonzepte an diese Situation angepasst werden?

<< Das ist richtig. Die Trainingsprogramme müssen entsprechend dem Unternehmensrisiko aufgesetzt werden, um den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Die Schulungen müssen relevant für die Mitarbeiter und deren Aufgabenstellung sein, reale Situationen abbilden sowie im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen.

>> Wie müssen die Schulungen aussehen?

<< Der Fokus sollte auf das gewünschte gesetzeskonforme Verhalten gerichtet werden und nicht auf die gesetzliche Situation an sich. Die Trainingsinhalte müssen für das Business so aufbereitet sein, dass diese didaktisch dem gerecht werden, wie Erwachsene lernen, damit das Verhalten im täglichen Umgang mit den Themen nachhaltig und messbar beeinflusst wird. Die spannende Aufbereitung der Inhalte ist wichtig, zum Beispiel durch dargestellte Situationen und Interak-

tionen mit „Aha“-Effekt oder durch Fragen, die Grauzonen abbilden, die keine einfache Ja/Nein-Antwort zulassen, sondern den Mitarbeiter zum kritischen Reflektieren seines Verhalten anregen. Die Konsequenzen des Verhaltens müssen aufgezeigt werden.

>> Für den CCO ist es sehr herausfordernd, die Mitarbeiter auf der ganzen Welt zu schulen. Wie muss man mit den unterschiedlichen Mentalitäten und Kulturen umgehen?

<< Wichtig ist die Einbindung der lokalen Business- und Legalverantwortlichen, um die spezifischen kulturellen und die regionalen geschäftlichen und gesetzlichen Herausforderungen abzudecken. Der gewählte Ton, die Terminologie, die lokale Sprache, die graphische Aufbereitung und die gewählten Fotos oder Videos sollten die Zielgruppe auf die Lerninhalte fokussieren und nicht ablenken.

>> Von welchen Faktoren hängt der Erfolg oder Misserfolg einer Schulung ab?

<< Wichtig ist, dass der Erfolg gemessen werden sollte. Denn ein Training verursacht interne Kosten, die betriebswirtschaftlich ein-



Sabine Starkloff ist General Manager Deutschland der Compliance Division von SAI Global.

kalkuliert werden müssen. Darüber hinaus ist es wichtig, das Trainingsprogramm über einen Zeitraum von drei Jahren zu planen und ständig an aktuelle Risiken anzupassen. Ein nachhaltiges Training kann nur erreicht werden, wenn die Schlüsselbotschaften stetig wiederholt und damit die Lerninhalte präsent gehalten werden über einen Mix von Kommunikation und Information, Online- und Offlinetrainings. Wichtig ist auch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in den Unternehmen und die Einbeziehung des vorhandenen Wissens, der Erfahrung und der Integration von Legal und Compliance in das tägliche Geschäft. || Das Interview führte Irina Jäkel

ANZEIGE

COMPLIANCE

WIR BRINGEN STRUKTUR IN IHR UNTERNEHMEN.

WWW.BEITENBURKHARDT.COM

Die unabhängige Wirtschaftskanzlei

DR. CHRISTIAN BIENEMANN, LL.M. · CHRISTIAN.BIENEMANN@BBLAW.COM
OSTENDSTRASSE 100 · 90482 NÜRNBERG · TEL.: +49 911 27971-0 · FAX: +49 911 27971-99

BEIJING · BERLIN · BRÜSSEL · DÜSSELDORF · FRANKFURT AM MAIN · KIEW
MOSKAU · MÜNCHEN · NÜRNBERG · SHANGHAI · ST. PETERSBURG · WARSCHAU

BEITEN BURKHARDT

adidas GROUP	
Unternehmensname	Adidas AG
Mitarbeiterzahl	Über 46.000
Name Chief Compliance Officer	Frank A. Dassler (gleichzeitig General Counsel)
Start Compliance	Einführung des internen adidas Group Code of Conduct am 27.10.2006 als Startpunkt des Compliance-Programms
Mitarbeiterzahl Compliance	Interne Compliance – 20 Juristen; Externe Compliance – 60 Experten aus dem Bereich Umwelt/Soziales
Compliance-Organisation	Direkte Berichtslinie des CCO an den CEO. Auf überregionaler Ebene Compliance Officer für EMEA, Asien/Pazifik und Nord- und Südamerika. Unterhalb dieser Ebene Compliance Officer in den einzelnen sog. Lead Markets. Klare organisatorische Trennung zu Internal Audit, aber gemeinsame Einbettung in das Risk Management und das IKS (Internes Kontrollsystem)
Compliance-Aufgabenspektrum	Interne Normensetzung durch Richtlinien, die für Mitarbeiter verpflichtend sind, außerdem Meldewesen, Aufklärung, Kommunikation, Training, Sanktionen
Compliance-Instrumente	Tone from the Top (Unterstützung durch CEO), Kurse (Onlinetrainings sowie klassische Face-to-Face-Trainings), Unternehmensrichtlinien, Whistleblower-Struktur
Compliance-Themen sind Teil des jährlichen Mitarbeitergesprächs	– Sind Teil des sog. PEP (Performance Evaluation Process) und ziel-, bonus- und gehaltsrelevant bei Compliance-Mitarbeitern – Allgemeine Umsetzung ist für 2013 geplant
Compliance-Audits	Benchmark-Studie durch Wirtschaftsprüfer
Compliance-Due-Diligence (z. B. bei M&A)	Ja
Geschäftspartner-Compliance	– Workplace-Standards (Code of Conduct) bei Zulieferern seit über 12 Jahren etabliert – Vendor-Screening geplant (Procurement Abteilung)
Zertifizierungen	Geplant für 2012
Arbeitsschwerpunkte/Ziele 2012	Schulung der Mitarbeiter in den Bereichen Kartellrecht, Vertragsrecht, Einkauf und Unterschriftenregelung. Erweiterung des Whistleblowing Systems.

„Die Stellung des CO wird aufgewertet“

Frank A. Dassler, Chief Compliance Officer der Adidas AG, spricht darüber, was er bisher erreicht hat, und über seine Ziele für 2013.

>> Herr Dassler, in Ihrem Steckbrief gaben Sie an, dass Compliance-Themen ein Teil des sog. PEP und ziel-, bonus- und gehaltsrelevant bei Compliance-Mitarbeitern sind. Nach welchem System gehen Sie hier vor?

<< PEP ist ein gruppenweit eingesetztes Leistungsbeurteilungsinstrument, das auf individueller Aufgabenerfüllung, Zielerreichung und Bewertung der Kompetenzen basiert. Die Kultur der Adidas Gruppe ist wie im Sport an Leistungen orientiert, weshalb auch das PEP dies explizit unterstützt. Es ist unsere volle Überzeugung, dass es zu einer guten Compliancekultur gehört, die Einhaltung der Gesetze und internen Richtlinien durch geeignete Maßnahmen bei der Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter zu berücksichtigen. So werden wir konkrete Vorgaben für unsere Legal Directors in den Märkten machen, die auch als Compliance Officer fungieren. Sie werden zukünftig auch daran gemessen werden, für welche Beteiligungsrate an den in Herzogenaurach zentral konzipierten Compliance Trainings sie in ihren Märkten sorgen. Unser Ratio ist: Je mehr Compliance vor Ort, desto bessere Leistung des Compliance Officers.

>> Die allgemeine Umsetzung ist für 2013 geplant. Was ist bisher eingeführt?

<< Der Code of Conduct war und ist die Grundlage sämtlicher Compliance-Initiativen innerhalb der Adidas Gruppe. Mittels eines Onlinetrainings werden alle Mitarbeiter welt-

weit geschult. Im nächsten Schritt soll die Compliance-Organisation weltweit noch stärker institutionalisiert werden. Dies geht nicht über Nacht, sondern muss sukzessive aufgebaut werden, damit Vertrauen aufgebaut werden kann. Seit dem Beginn des Jahres 2012 haben wir die Stellung der Legal Directors/Compliance Officers stark aufgewertet. Diese sind nun disziplinarisch unabhängiger Teil des Managementteams der jeweiligen Managing Directors und als solche Teil des höchsten Entscheidungsgremiums auf Marktebene. Dies verhilft der Compliance zu einer starken Wahrnehmung und zu Unabhängigkeit.

>> Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit der Umsetzung gemacht?

<< Unser Geschäftsmodell ist durch die globalisierte Leistungserbringung und Vermarktung sehr komplex. Zugleich ist der Bereich der FMCG durch extreme Schnelligkeit gekennzeichnet – das alles muss durch die Compliance-Organisation gelebt werden. Insofern glauben wir, dass ein organisch gewachsenes und auf Erfahrungen beruhendes Compliance-Programm die spezifischen Anforderungen besser erfüllen kann als ein am grünen Tisch entworfenes Konzept. Die vielen Kulturen, die zu berücksichtigen sind, stellen nur einen Aspekt der Vielschichtigkeit dar. ||

Das Interview führte Irina Jäkel.

Kommentar

Gleichheit für alle



Geschenke erhalten ja bekanntlich die Freundschaft, oder zumindest das Wohlwollen. Die kürzlich in den Medien kursierende Politaffäre rund um die Geschenkepraxis mancher Unternehmen hat Konsequenzen. Jetzt hat die Deutsche Bahn an alle Journalisten in Deutschland einen Brief versandt. Der Inhalt: Seit 2004 erhalten die Journalisten samt ihrer Partner einen Rabatt von 50 Prozent auf die BahnCard 50. Nach Prüfung sei die DB nun zur Überzeugung gelangt, dass dieser Journalistenrabatt nicht mehr zeitgemäß sei und beendete die Praxis. Ein schlauer Schachzug, denn einerseits kommt etwas mehr Geld in die Bahn-Kassen, andererseits demonstriert man, dass Moral bei der Bahn nun ganz groß geschrieben wird. Journalisten verdienen zwar nicht so viel wie Wulff, anders behandelt werden dürfen sie aber trotzdem nicht.



Irina Jäkel

IMPRESSUM

Haben Sie Anregungen, Fragen oder Kritik? Über Ihr Feedback freuen wir uns.

Irina Jäkel (irj), Verantwortliche Redakteurin
Telefon: (069) 75 91-28 62
E-Mail: irina.jaekel@finance-magazin.de

Sarah Nitsche (san), Redakteurin
Telefon: (069) 75 91-26 31
E-Mail: sarah.nitsche@finance-magazin.de

Verlag
Herausgeber: FINANCIAL GATES GmbH
Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer, Volker Sach
60326 Frankfurt am Main, Mainzer Landstraße 199
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-24 94
Telefax: (069) 75 91-32 24
Internet: www.finance-magazin.de

Bezugspreis Jahresabonnement: kostenlos

Erscheinungsweise
monatlich (10 Ausgaben im Jahr)

Objektleitung Marketing
Dorothee Groove
Telefon: (069) 75 91-32 17
E-Mail: d.groove@financial-gates.de

Verantwortlich für Anzeigen: Dorothee Groove

Layout: Daniela Seidel, FINANCIAL GATES

Illustrationen: iStock

Mitherausgeber: BEITEN BURKHARDT Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, D&B Deutschland, SAI Global

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von Compliance übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

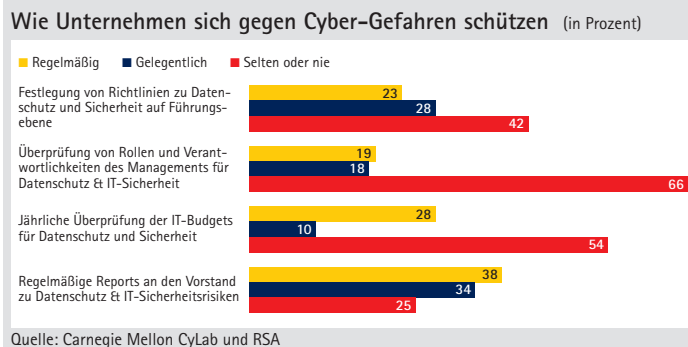
Gefährliches Stiefmütterchen

Unternehmen vernachlässigen Cyber-Gefahren sehenden Auges.

Führungskräfte und Vorstände unterschätzen nach wie vor Cyber-Gefahren. Das ist das Ergebnis der Carnegie Mellon CyLab Governance-Studie 2012, die Forscher der Carnegie Mellon Universität mit Unterstützung des Lösungsanbieters RSA durchgeführt haben. Befragt wurden dazu zum dritten Mal nach 2008 und 2010 CEOs, CFOs, CROs und andere Mitglieder aus Governance-Gremien von Unternehmen aus der Forbes Global 2000 Liste.

Bemerkenswert ist, dass weniger als ein Drittel der Befragten der Meinung ist, dass die Führungskräfte im eigenen Unternehmen die notwendigen Vorkehrungen getroffen haben, um die wichtigsten Anforderungen der Cyber-Governance zu erfüllen.

Die Vorabergebnisse können hier heruntergeladen werden.



Dabei haben die Autoren der Studie auch Verbesserungen gegenüber den vorangegangenen Befragungen beobachtet: So haben mittlerweile 46 Prozent der Umfrageteilnehmer ein eigenes Risikokomitee auf Vorstandsebene eingerichtet – 2010 waren es gerade einmal 14 Prozent, 2008 gar nur 8 Prozent. Dennoch hat fast die Hälfte bislang keine Vollzeitstelle für die Bereich Datenschutz und Sicherheit geschaffen.

Der finale Report mit Differenzierungen nach Herkunftsregionen und Branchen der befragten Unternehmen ist voraussichtlich ab Ende März unter <http://rsa.com> abrufbar. ||

sarah.nitsche@finance-magazin.de

In aller Kürze



Die tschechische Kartellbehörde durfte Bußgelder gegen Mitglieder eines internationalen Kartells verhängen, obwohl die EU-Kommission in dem Fall bereits Kartellstrafen ausgesprochen hatte. Das hat der EuGH am 14. Februar entschieden (Az. C-17/10). Nach Ansicht des EuGH sind europäisches und nationales Kartellrecht aber grundsätzlich parallel anwendbar, da die Anwendungsbereiche nicht deckungsgleich seien. Die tschechischen Behörden hätten schließlich nur die Auswirkungen des Kartells im Inland bestraft. Im aktuellen Fall war die Tschechische Republik zudem während der aktiven Zeit des Kartells noch nicht EU-Mitglied. <http://europa.eu/rapid/>

Die US-amerikanische Handelskammer (Chamber of Commerce) und andere Unternehmensverbände haben Ende Februar in einem Brief an das Department of Justice und die SEC diese aufgefordert, eine genauere Definition des Begriffs Bestechung unter dem Foreign Corrupt Practices Act und generell mehr Klarheit zum Gesetz zu geben. Die bestehenden Unklarheiten erschwerten das Geschäft der US-amerikanischen Unternehmen. <http://www.instituteforlegalreform.com>

ANZEIGE

Third Party Due Diligence – Wissen Sie für wen Sie haften?



SAI Global bietet Unternehmen eine skalierbare, technologiebasierte Lösung, die es ermöglicht, den gesamten Prozess der Third Party Due Diligence effizient zu managen.

- ▶ **Automatisierung** und **Rationalisierung** der wichtigsten Prozesse der Third Party Due Diligence
- ▶ **Einsatz von Risikominimierungsverfahren** im angemessenen Verhältnis zum Risikoprofil des jeweiligen Dritten
- ▶ **Laufende Bewertung** und Überwachung der mit Dritten verbundenen Risiken
- ▶ **Schneller und einfacher Nachweis** einer fundierten, systematischen Herangehensweise an Third Party Due Diligence während des Lebenszyklus von Beziehungen und historisch betrachtet
- ▶ Erhebliche **Kosteneinsparungen** durch Konzentration von Maßnahmen und Mitteln auf Partner mit hohem Risiko

Bei der Empfehlung und Konfiguration einer Lösung berücksichtigen wir die Einzigartigkeit der Risiken, die für Sie von Dritten ausgehen.

Kontaktieren Sie uns für weitere Informationen oder um eine Demo des Systems anzufordern.



„Business as usual“ ist keine Option mehr – wenden Sie sich an uns, wir unterstützen Sie gerne.



+49-8123-988555



info.emea@saiglobal.com



www.saiglobal.com/compliance

<< FORTSETZUNG VON SEITE 1

Die Charmeoffensive

den langfristigen Unternehmenserfolg bezogen sein – so soll das Risiko einer prozyklischen Incentivierung reduziert werden. „Es gibt das berühmte Sprichwort: Wenn es dem Unternehmen schlechtgeht, hat der Aufsichtsrat viel zu tun, wenn gut, dann

Governance-Kodex: Die wichtigsten Änderungen dieses Jahres im Überblick

>> Dem Aufsichtsrat soll eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören. Ein Aufsichtsratsmitglied ist als unabhängig anzusehen, wenn es in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zum Unternehmen, dem Vorstand oder zu Dritten steht, die einen wesentlichen Interessenkonflikt begründen kann.

>> Der Aufsichtsratsvorsitzende soll zugleich Vorsitzender der Ausschüsse sein, die die Vorstandsverträge behandeln und die Aufsichtsratssitzungen vorbereiten. Den Vorsitz im Prüfungsausschuss (Audit Committee) soll er nicht innehaben.

>> Wird den Aufsichtsratsmitgliedern neben einer festen auch eine erfolgsorientierte Vergütung zugesagt, soll diese vorwiegend auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogen sein.

>> Die Offenlegung der Vorstandsvergütung erfolgt im Anhang oder im Lagebericht. In einem Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts sollen neben der Offenlegung auch die Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstände allgemein verständlich dargestellt werden.

wenig“, lobt Roderich Thümmel, Aktienrechtler der Kanzlei Thümmel, Schütze & Partner und selbst Mitglied in mehreren Aufsichtsräten, diese Änderung. „Doch da wäre ja die Bezahlung genau spiegelverkehrt. Daher ist

der zurückhaltende Umgang mit erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteilen durchaus richtig.“

Neben der der Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern hält er die Empfehlung für bedeutsam, dass weder der Aufsichtsratsvorsitzende noch ein ehemaliges Vorstandsmitglied dem Prüfungsausschuss vorsitzen soll. „Das Thema Unabhängigkeit wurde zu Recht deutlich stärker in den Fokus genommen. Die Regelung zum Prüfungsausschuss wurde hochgestuft - von bloßer Anregung zu einer Empfehlung. Das bedeutet: Wenn das Unternehmen davon abweicht, muss es in seiner Entsprechungserklärung erklären, warum“, so Thümmel.

Indes: Unternehmen, die sich nicht an die Empfehlungen der Kommission halten, drohen dennoch wohl nur in der Theorie Haftungsfallen. „Der Aktionär könnte schon Schadensersatzansprüche geltend machen, wenn mit der falschen Entsprechungserklärung gleichzeitig eine absichtliche Täuschung verbunden gewesen wäre. Das muss man erst einmal nachweisen können“, sagt Thümmel.

Warum nicht abweichen?

Und noch etwas ist diesmal anders: Die Corporate-Governance-Kommission hat sich nicht nur bei den Änderungen zurückgehalten, sondern diese auch zur Diskussion gestellt. Damit reagiert sie endlich darauf, dass ihre Arbeit in der Unternehmenswelt umstritten ist – praxisfern, schwer lesbar, demokratisch nicht legitimiert, lauten die Vorwürfe.

Andererseits machen Unternehmen von den Möglichkeiten, die der Kodex ihnen bietet, aber auch wenig Gebrauch. Denn niemand hindert die Kritiker daran, eine Abweichkultur zu entwickeln. Wer eine Abweichung plausibel erklärt, kann damit sogar zu einer sinnvollen Weiterentwicklung des Kodex beitragen. ||

irina.jaekel@finance-magazin.de

Schuld und Sühne



Das OLG Stuttgart hat den Beschluss der Hauptversammlung der Porsche Automobil Holding SE von 2010 über die Entlastung der Aufsichtsratsmitglieder für das Geschäftsjahr 2008/2009 für nichtig erklärt (Az. 20 U 3/11). Ausgangspunkt waren Äußerungen von Dr. Ferdinand K. Piëch in einem Gespräch mit Journalisten, wonach er sich keine Klarheit über die Risiken der Optionsgeschäfte von Porsche habe verschaffen können. Piëch habe damit eine schwerwiegende Pflichtverletzung zur Erfassung und Beurteilung bedeutsamer Geschäfte der Porsche SE belegt und mit der Äußerung die Kreditwürdigkeit der Holding gefährdet.
OLG Stuttgart

Das Bundeskartellamt hat das Hotelportal HRS abgemahnt. Hintergrund ist eine Meistbegünstigungsklausel, die HRS mit Hotelpartnern vereinbarte. Die Hoteliers verpflichteten sich unter anderem, an keiner anderen Stelle im Internet bessere Konditionen anzubieten. Diese Verpflichtung sollte ab März auch auf Angebote an Rezeptionen ausgedehnt werden. Die Kartellhüter sahen darin eine Gefährdung des Wettbewerbs.
Bundeskartellamt

Im Zusammenhang mit der Pleite der Hypo Alpe Adria hat die BayernLB jetzt auch Schadensersatzklage gegen die früheren Verwaltungsräte Kurt Falthäuser und Siegfried Naser eingereicht. Die Landesbank fordert von ihnen und acht weiteren ehemaligen Führungskräften die Zahlung von 200 Millionen Euro. Sie wirft Naser und Falthäuser vor, vor dem Kauf der späteren Pleitebank keine Sondersitzung des Verwaltungsrats einberufen zu haben.
F.A.Z.

Die australischen Behörden haben gegen ein Tochterunternehmen der Hochtief-Tochter Leighton ein Verfahren wegen Korruptionsverdachts eingeleitet. Hintergrund sind undurchsichtige Zahlungen in den Büchern der Leighton Offshore Pte Ltd. Dabei soll es sich möglicherweise um Schmiergelder handeln, die bei einem Geschäft im Irak geflossen sind.
Reuters

Nachdem das Bundeskartellamt im August 2011 bereits Bußgelder in einer Gesamthöhe von über 11 Millionen Euro gegen Berding Beton und Betonwerk Bieren verhängt hatte, hat das Amt nun acht weitere Unternehmen zu Bußgeldzahlungen in einer Gesamthöhe von etwas über 1 Million Euro verurteilt. Gleichzeitig wurden erste Bußgelder gegen Unternehmen in dem Verfahren gegen Hersteller von Standard-Betonpflastersteinen in einer Gesamthöhe von über 1,9 Millionen Euro verhängt.
Bundeskartellamt

Veranstaltungskalender

Datum	Titel	Ort	Kosten
27. März	Compliance im Vertrieb	München	1.295 Euro
27. März	Das Verhältnis von Compliance und Revision nach MaComp	Frankfurt am Main	860 Euro
19. April	Compliance Management in der Praxis	Berlin	945 Euro
20. April	Compliance Day 2012	München	kostenfrei
24. April	Betrug & Korruption	Frankfurt am Main	860 Euro
8./9. Mai	CGC - Corporate Governance Compliance Strategies 2012	Berlin	2.200 Euro