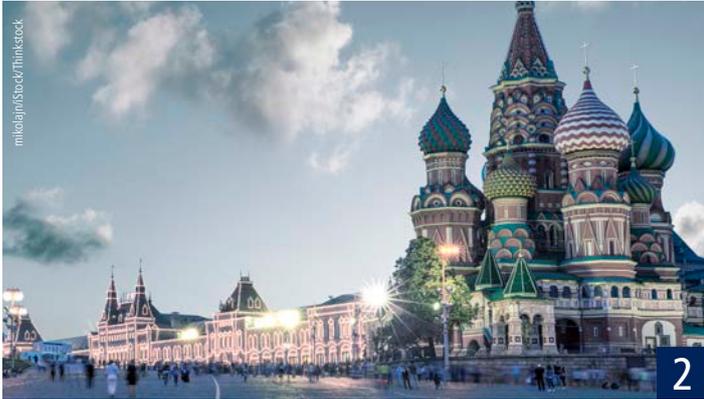


Inhalt



Aufmacher

Rechtssicheres Investment im Wachstumsmarkt Russland

Sanktionen und ein tiefer Graben zur deutschen Politik haben Russlands Ruf in den vergangenen Jahren enorm verschlechtert. Viele deutsche Unternehmen scheuen den Schritt in das Land trotz des riesigen Wachstumsmarkts. Was sich tatsächlich im Hinblick auf wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen in Russland tut, erläutert in unserem Interview Falk Tischendorf.

Praxis

International

Recht



Gegen CEO-Fraud sensibilisieren – Schlüsselfaktor Mensch

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur beim CEO-Fraud? In unserem dritten Beitrag zum Roundtable Compliance „CEO-Fraud“ lesen Sie, was Peter Zawilla in Bezug auf den Schlüsselfaktor Mensch rät.

4 Die besondere Verantwortung der Unternehmensleitung



Compliance mal anders – Kultur, Menschen und Regeleinhaltung im multikulturellen Umfeld

Warum das Gelingen von Compliance davon abhängt, dass Werte und Kultur der Menschen im Rahmen der Managementsysteme beachtet werden, erklärt Prof. Dr. Bartosz Makowicz.

7 Erfolgreiche Kommunikation und interkulturelle Kompetenz in der Compliance-Praxis



Compliance-Risiken des neuen Beschäftigtendatenschutzes

Mit der Datenschutz-Grundverordnung werden die Anforderungen an den betrieblichen Beschäftigtendatenschutz und die damit verbundene Haftung der verantwortlichen Geschäftsführungen erheblich gesteigert.

Karriere

5 Personalwechsel

5 Umfrage zu Chefgehältern

Compliance & Finance

Die Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche in Banken und Versicherungen

Die Online-Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche in Banken und Versicherungen

Jetzt hier klicken und kostenfrei registrieren! Weitere Informationen: www.compliance-plattform.de

Rechtssicheres Investment im Wachstumsmarkt Russland

Sanktionen und ein tiefer Graben zur deutschen Politik haben Russlands Ruf in den vergangenen Jahren enorm verschlechtert. Viele deutsche Unternehmen scheuen den Schritt in das Land trotz des riesigen Wachstumsmarkts. Was sich tatsächlich im Hinblick auf wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen in Russland tut, erläutert in unserem Interview Falk Tischendorf.



Russland ist aus deutscher Sicht nicht nur kulturell, sondern vor allem auch wirtschaftlich attraktiv.

» Mit welcher Einschätzung betreten deutsche Unternehmen nach Ihrer Erfahrung den russischen Markt? Welche Rolle spielt das Thema Korruption dabei?

« Wenn deutsche Unternehmer und Investoren mich heute auf geplante Investitionen in Russland ansprechen, dann stehen für sie die Themen „Rechts- und Planungssicherheit“, „Umgang mit Korruption“ und „Compliance“ zweifellos an erster Stelle. Interessant ist allerdings, dass heute nicht mehr danach gefragt wird, ob man rechtsicher in Russland investieren kann, sondern vielmehr danach, wie ein Investment gestaltet werden muss, damit es rechtssicher ist.

» Ist Russland in Sachen „Compliance“ also besser als sein Ruf?

« Auf dem Corruption Perception Index von Transparency International findet man Russland heute auf Platz 131 von 179 gelisteten Ländern. Da wünscht man sich natürlich nicht nur als Unternehmer einen besseren Rang. Wirft man gleichzeitig einen Blick auf die Weltkarte von Transparency International erkennt man aber auch schnell, dass die roten Farbtöne deutlich überwiegen. Mit anderen Worten: Wenn ein deutscher Unternehmer in anderen Märkten als in Mitteleuropa, Nordamerika oder Australien investieren möchte, muss er sich mit diesem Thema noch intensiver auseinandersetzen, um dort langfristig erfolgreich zu sein. Es geht um das „Wie“. Dies gilt ebenso für Russland.

» Wie sollten deutsche Unternehmen demnach vorgehen?

« Entscheidend ist, dass sich deut-

sche Unternehmen auf den richtigen Umgang mit diesem Thema vorbereiten. Die Compliance-Initiative und das Compliance-Komitee der Deutsch-Russischen-Auslandshandelskammer bieten hierfür eine hervorragende Plattform und unterstützen Unternehmen direkt vor Ort. Dass dieser Umgang den deutschen Unternehmen auch gelingt, bestätigt unter anderem die Tatsache, dass keine andere ausländische Kaufmannschaft in Russland heute so stark vertreten ist wie die deutsche. Von 200 neuen Werken, die Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in Russland von 2012 bis 2016 errichtet haben, wurden 55 mit deutscher Beteiligung errichtet.

» Welche Anstrengungen unternimmt das Land, die Russland für ausländische Investoren und deren Maßstäbe an Compliance attraktiver machen?

« In Russland sind in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe neuer gesetzlicher Regelungen in Kraft getreten. Seit 2013 sind beispielsweise alle Unternehmen gesetzlich verpflichtet, Antikorruptionsmaßnahmen einzuführen und umzusetzen. Das Gesetz nennt auch einen beispielhaften Maßnahmenkatalog, der unter anderem die Einführung von Verhaltensrichtlinien und die Ernennung von Personen vorsieht, die für Compliance-Maßnah-

men verantwortlich sind. Wir haben viele Unternehmen bei der Verfassung und Implementierung von Verhaltensrichtlinien, teilweise noch differenziert nach dem Tätigkeitsbereich der Angestellten, sowie bei anschließenden Schulungen unterstützt. Hier ist in den letzten Jahren sowohl auf staatlicher als auch auf Seite der Unternehmer sehr viel gemacht worden. Vor kurzem hat mir ein CCO eines deutschen Unternehmens gesagt, dass man in Russland bereits viel weiter sei, als in allen anderen Märkten. Klar ist aber auch, dass hier immer noch sehr viel zu tun ist.

» Der rechtliche Rahmen ist die eine Seite der Medaille, seine Durchsetzung die andere – wie genau nimmt es Russland hier mit der Verfolgung der eigenen Ziele?

« Russland hat gar keine andere Möglichkeit. Das Land forciert im Moment mit Hochdruck seine seit Jahren thematisierte Politik der Modernisierung der eigenen Wirtschaft. Der mit dieser Lokalisierungs- und Importsubstitutionspolitik gewünschte Technologie- und Know-how-Transfer ist ohne ausländische Unternehmen in vielen Branchen nicht zu realisieren. Diese ausländischen Unternehmen setzen die Anforderungen, denen sie selbst in anderen Jurisdiktionen unterliegen, entsprechend auch in Russland um. Hinzuzufügen ist, dass die Strafen für Rechtsverstöße im Wirtschaftssektor in den vergangenen Jahren ebenfalls angehoben wurden.

» Wie stark ist das Bewusstsein russischer Mitarbeiter für das Thema Compliance? Welche kulturellen bzw. Mentalitäts-Unterschiede sollten deutsche Unternehmen mit einkalkulieren?

« Ich habe nicht den Eindruck, dass sich die Denk- und Verhaltensmuster der Menschen – ganz unabhängig davon, wo sie herkommen oder wo sie heute leben – wesentlich unterscheiden. Man darf ohne weiteres davon ausgehen, dass auch ein russischer Mitarbeiter kein großes Interesse daran hat, gegen das Gesetz zu verstoßen und sich strafbar zu machen. Wie in anderen Märkten kommt es auch in Russland daher entscheidend darauf an, dass die Unternehmen klare Erwartungshaltungen an ihre Mitarbeiter kommunizieren. Der „tone from the top“ spielt deshalb auch in Russland eine ganz entscheidende Rolle. In zahlreichen Compliance-Schulungen wurde uns dies immer wieder bestätigt. *chk*



Falk Tischendorf ist Rechtsanwalt und Partner bei BEITEN BURKHARDT und seit 2009 Standortleiter des Büros in Moskau. Er ist beim russischen Justizministerium im Register der ausländischen Rechtsanwälte eingetragen. Seit 2014 ist er zudem Vorsitzender des Komitees für Compliance bei der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer. Seit 2017 ist er Vorstand bei der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer und Schiedsrichter am Internationalen Handelsschiedsgericht bei der Industrie- und Handelskammer der Russischen Föderation.

Weitere Informationen zum Thema „Compliance in Russland“ erhalten Sie als Leser von „Compliance“ exklusiv mit diesem [Zugang zum Compliance Berater, Ausgabe Mai 2017](#).

Gegen CEO-Fraud sensibilisieren – Schlüsselfaktor Mensch

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur beim CEO-Fraud? Wie können Mitarbeiter sensibilisiert und vorbereitet werden, um im Fall der Fälle schnell die richtigen Maßnahmen zu ergreifen? In unserem dritten Beitrag zum Roundtable Compliance „CEO-Fraud“ lesen Sie, was Peter Zawilla in Bezug auf den Schlüsselfaktor Mensch rät.

Es ist besonders wichtig, vorbereitet zu sein“, appelliert Peter Zawilla an die Teilnehmer des Roundtable „CEO-Fraud“. Die Krise selbst sei natürlich nicht planbar, wohl aber die Reaktion darauf. Darum sollte jedes Unternehmen für sich selbst im Detail klären, wie der Ablauf ist, wenn ein CEO-Fraud festgestellt wird. Dazu gehöre zum Beispiel auch schon eine Liste mit Kontakten, die sofort eingeschaltet werden müssen. „Der größte Zeitverlust beim CEO-Fraud findet im Unternehmen statt. Das können wir durch einfache Maßnahmen verhindern – eine Telefonliste für den Krisenfall gehört dazu“, beschreibt Zawilla.

Grundvoraussetzung – wie bei allen Compliance-Themen – sei aber auch hier die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung: „Sie haben jetzt die Chance, durch die Medienberichterstattung zum CEO-Fraud, den eigenen CEO für das Thema zu sensibilisieren und Awareness-Programme zu etablieren“, rät Zawilla den Compliance-Beauftragten. Denn es helfe wenig, einen guten Geldwäsche-Beauftragten zu beschäftigen, wenn nicht

die Mitarbeiter – und allen voran der CEO – eine wirksame Prävention bzw. Reaktion mittragen.

Dazu sei auch ein gesundes Misstrauen aller gegenüber Gefahren von dritter Seite notwendig. „Die Einstellung ‚Uns kann das nicht passieren‘ ist nicht die richtige Herangehensweise. Wir sollten daher permanent an mögliche Gefahren erinnern – allerdings ohne diese übermäßig zu repräsentieren“, erklärt Zawilla.



Peter Zawilla ist seit 2004 Geschäftsführer der FMS Fraud & Compliance Management Services GmbH. Zuvor hat er sich im Rahmen seiner langjährigen, leitenden Tätigkeit in der Revision einer deutschen Großbank einen umfangreichen Erfahrungsschatz angeeignet.

Dabei helfe es, den Mitarbeitern klar zu machen: „Es ist auch ein Erfolg, wenn ich einen Schaden verhindere.“

Entscheidend sei hierbei natürlich auch die Führungskultur. „Fragen Sie sich, wie bestimmte Personen – der CEO und andere Führungskräfte – auf Rückfragen reagieren.“ Denn, so Zawilla, „Mitarbeiter können nur dann verantwortungsbewusst entscheiden, ob sie eine Rückfrage stellen, wenn sie hierfür nicht kritisiert werden“.

„Mitarbeiter haben Ängste, die von den Betrügern ausgenutzt werden.“ Das gelte auch, wenn der vermeintliche CEO – hinter dem sich in Wahrheit ein Betrüger versteckt – fordert, vom Vier-Augen-Prinzip abzurücken. „Es ist eine Frage der Unternehmenskultur, ob sich Mitarbeiter ‚trauen‘ diese ‚Ausnahme‘ zu hinterfragen“, warnt Zawilla.

chk

Lesen Sie auch unsere Berichte in der April-Ausgabe und in der Mai-Ausgabe von Compliance zum „CEO-Fraud“.

**HAUFE.
AKADEMIE**

Alles wird leicht.

Compliance-Risiken reduzieren – mit Seminaren der Haufe Akademie!

NEU: Weiterbildung zum Geprüften
Compliance-Officer/Compliance-Manager

Zertifiziert durch die Technische Hochschule Deggendorf



www.haufe-akademie.de/19.65

- **NEU:** Compliance-Management erfolgreich im Unternehmen implementieren
- **NEU:** Compliance-Management optimieren, auditieren und zertifizieren
- **NEU:** Compliance-Schulungen inspirierend gestalten
- **NEU:** Konfliktmanagement für Compliance-Verantwortliche

www.haufe-akademie.de/compliance

Die besondere Verantwortung der Unternehmensleitung

Compliance-Management gewinnt für Unternehmen und ihre relevanten Interessengruppen eine immer größere Bedeutung. Warum dies nicht nur für Konzerne, sondern genauso für mittelständische Unternehmen gilt, erklärt Prof. Dr. Martin Schulz.



Compliance: Für die Unternehmensführung von herausragender Bedeutung.

Compliance und Compliance-Management haben sich zu zentralen Fragen der Unternehmensführung entwickelt. Denn sie betreffen Grundfragen regelkonformen und integren Verhaltens im Unternehmen. Wie lassen sich Unternehmen so führen und organisieren, dass sich die Mitarbeiter regelkonform und redlich verhalten?

Einerseits gibt es in jedem Unternehmen ein gewisses Maß an krimineller Energie, was beispielsweise zahlreiche Korruptionsfälle zeigen. Bei vorsätzlichen Regelverstößen besteht die Aufgabe darin, diese systematisch aufzuklären und zu sanktionieren. Andererseits gibt es viele Fälle, bei denen rechtliche Vorgaben einfach aus Unkenntnis nicht beachtet werden. Recht ist sehr komplex und wandelt sich häufig. Deshalb ist es so wichtig, dass alle Mitarbeiter über Regeln und den richtigen Umgang mit Rechtsrisiken regelmäßig geschult werden und ein Verständnis für den Sinn und Zweck von Compliance entwickeln. Diese Aufgabe ist anspruchsvoll, denn die Anzahl der recht-

lichen Anforderungen und Pflichten nimmt ständig zu. Nach Schätzungen sind pro Unternehmen rund 900 Vorschriften zu beachten. Diese „Normenflut“ führt zu einer Ausweitung der Haftungsrisiken für die Unternehmen und deren Leitung. Dabei können Regelverstöße gravierende Folgen haben: Die Konsequenzen reichen von der Unwirksamkeit von Verträgen über den Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Aufträge bis hin zu Strafen, Geldbußen und Schadensersatzrisiken. Häufig noch schlimmer ist der drohende Imageschaden und Reputationsverlust in der Öffentlichkeit.

Kleinere und mittelständische Unternehmen sind diesen Risiken aus „Non-Compliance“ grundsätzlich genauso ausgesetzt wie andere Unternehmen. Allerdings sind die Wahrnehmung und Umsetzung von Compliance-Themen in mittelständischen Unternehmen nach wie vor sehr unterschiedlich. Während viele Konzerne über umfangreiche Compliance-Programme verfügen, fehlt es in mittelständischen Unternehmen häufig an

vergleichbaren Strukturen und Prozessen. Zudem mangelt es teilweise an der Sensibilisierung für die Bedeutung der Risiken und dem Erfordernis eines systematischen Compliance-Managements.

Die rechtssichere Unternehmensorganisation ist das Ziel eines funktionierenden Compliance-Managements und liegt im Interesse aller Unternehmen. An erster Stelle steht deshalb die Schutzfunktion im Sinne einer systematischen Prävention von Regelverletzungen. Bei der Risikomanagementfunktion geht es darum, relevante Rechtsrisiken zu identifizieren und diese im Unternehmen wirksam zu steuern. Hinzu kommt die Beratungs- und Informationsfunktion, welche die mit Compliance-Aufgaben betrauten Mitarbeiter gegenüber der Unternehmensleitung wahrnehmen. Mit der Überwachungsfunktion wird schließlich sichergestellt, dass bestehende Regelungen auch eingehalten bzw. im Verletzungsfall sanktioniert werden.

Bei der Frage, von welchen Personen bzw. Abteilungen die Compliance-Maßnahmen umgesetzt werden, muss betont werden, dass Compliance im Sinne eines regeltreuen und integren Verhaltens eine Aufgabe für jeden Mitarbeiter ist. Was die „Architektur“ des Compliance-Managements, also die Organisation geeigneter Rahmenbedingungen für regelkonformes und integrires Verhalten betrifft, hat die Unternehmensleitung allerdings eine besondere Verantwortung. Sie muss dafür sorgen, dass eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche für Compliance-Maßnahmen bestehen und Compliance-Risiken systematisch erfasst werden. Sie muss sicherstellen, dass die Mitarbeiter im Umgang mit Compliance-Risiken regelmäßig geschult werden und dass angemessene Kontroll- und Sanktionsmechanismen bestehen. In größeren Unternehmen werden Compliance-Aufgaben häufig an Compliance-Officer oder andere Unternehmenseinheiten wie etwa die Rechtsabteilung oder das Risikomanagement delegiert. Das führt allerdings nicht zu einer vollständigen Pflichtbefreiung der Geschäftsleitung, vielmehr muss sie stets sicherstellen, dass sie die richtigen Personen zur Aufgabenwahrnehmung auswählt, diese richtig einweist und die Aufgabenerfüllung kontrolliert.

Entscheidender Erfolgsfaktor für ein funktionierendes Compliance-Management ist die Compliance-Kultur. Sie bezeichnet die Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten und das Ausmaß der Toleranz gegenüber Regelverstößen. In der Verankerung einer nachhaltigen Integritäts- und Compliance-Kultur liegt die größte Herausforderung im Unternehmen. Die Geschäftsleitung muss sich zu ihrer Förderung unmissverständlich zur Einhaltung relevanter Regeln und Werte bekennen. Dazu gehört es auch, in bestimmten Situationen wirtschaftliche Einbußen zugunsten eines wertorientierten Verhaltens in Kauf zu nehmen. Für eine funktionierende Integritäts- und Compliance-Kultur ist es außerdem wichtig, dass Regelverletzungen konsequent verfolgt und sanktioniert werden.

Prof. Dr. Martin Schulz



Martin Schulz ist Professor für deutsches und internationales Privat- und Unternehmensrecht sowie Leiter des Instituts für Compliance und Unternehmensrecht an der GGS in Heilbronn. In seiner Forschung beschäftigt er sich insbesondere mit Fragen der Managerhaftung, dem Thema Recht und Compliance im Unternehmen sowie dem Wissensmanagement für Juristen. Er ist Key-Note-Sprecher und Moderator der **Deutschen Compliance Konferenz 2017** am 28. Juni und Herausgeber des Handbuchs „Compliance-Management im Unternehmen – Strategie und praktische Umsetzung“ das 2017 im Deutschen Fachverlag erschienen ist.

Personalwechsel

Stühlerücken bei VW



Volkswagen Group of America



Volkswagen Group of America

Stephanie C. Davis hat Mitte Mai die Position als Chief Compliance Officer (CCO) der Volkswagen Group of America, Inc. (VWGoA) übernommen. Sie berichtet an Hinrich J. Wobcken, den President und CEO der Volkswagen Group of America. Bislang war Davis bei KPMG LLP als Director in der National Forensic Practice in Washington, D.C., tätig. Sie bringt Erfahrung in der Entwicklung, Umsetzung und Beaufsichtigung von Compliance-Programmen und -Prozessen in der US-amerikanischen Wirtschaft, Beratungsbranche und Hochschulwelt mit. Bereits seit Anfang April ist Dr. Kurt Michels Group Chief Compliance Officer des Volkswagen Konzerns. Zuvor war er Chief Compliance Officer Trucks & Vans & Buses der Daimler AG. Er folgt auf Dr. Frank Fabian, der zum 1. April zur Wolfsburg AG gewechselt und dort Sprecher des Vorstands ist.

Axel Strotbek verantwortet Bereich Integrität bei Audi



AUDI AG

Der Aufsichtsrat der Audi AG hat den Geschäftsbereich von Finanzvorstand Axel Strotbek Mitte Mai mit sofortiger Wirkung um das Thema Integrität erweitert. Der Geschäftsbereich heißt nun Finanz, IT und Integrität. Im Zuge der Neuausrichtung des Konzerns berichtet der Chief Compliance Officer, Dietmar Will, an Strotbek und damit direkt an ein Vorstandsmitglied.

Ulrich Sielaff neuer Compliance-Vorstand bei LTS Lohmann



LTS Lohmann

Der Aufsichtsrat der LTS Lohmann Therapie-Systeme AG hat Ulrich Sielaff mit Wirkung zum 1. April 2017 in den Vorstand berufen. Dort verantwortet er die Bereiche Recht und Patente, Personal sowie Interne Revision, Risk- und Compliance Management. Ulrich Sielaff begann 2002 als Syndikusanwalt bei LTS und leitete seit

2008 die Abteilung Recht und Versicherungen und seit 2011 den Bereich Recht und Patente.

News

Umfrage zu Chefgehältern

Managergehälter sind immer wieder Thema – spätestens wenn ein Unternehmen mit roten Zahlen in die Schlagzeilen gerät. Und tatsächlich existiert wenig Akzeptanz für das große Gehalt: Die Deutschen würden den Chefs großer Unternehmen deutlich geringere Gehälter zahlen als diese wirklich erhalten, so das Ergebnis einer repräsentativen **Bevölkerungsumfrage** des Wirtschaftsforschungsinstituts Dr. Doebelin. Die Befragten waren aufgefordert, das „angemessene Gehalt“ für den Top-Manager eines DAX-Unternehmens anzugeben, im Vergleich zu einem durchschnittlichen Arbeitnehmer im gleichen Unternehmen.

Während ein Dax-CEO tatsächlich etwa das 50- bis 60-fache eines durchschnittlichen Arbeitnehmers im gleichen Unternehmen verdient, würde ein gutes Viertel der Befragten dem obersten Unternehmenschef nur das Fünffache eines Arbeitnehmergehaltes gönnen. Immerhin jeder achte Befragte hält es für angemessen, einem Dax-Chef das 50-fache eines Arbeitnehmergehaltes oder sogar noch mehr zu zahlen. 23 % können sich keine Vorstellung von den Spitzengehältern in deutschen Großunternehmen machen.



Sie haben ein neues Ziel.
Wir bringen Sie auf Ihren Kurs.

Die berufsbegleitenden Masterstudiengänge an der Universität Münster bringen Sie sicher ans Ziel. Machen Sie sich mit uns auf den Weg unter www.jurgrad.de und +49 251 62077-0.

- Arbeitsrecht (LL.M.)
- Erbrecht & Unternehmensnachfolge (LL.M.)
- Immobilienrecht (LL.M.)
- Medizinrecht (LL.M.)
- Mergers & Acquisitions (LL.M./EMBA)
- Steuerwissenschaften (LL.M./EMBA)
- Versicherungsrecht (LL.M.)
- Wirtschaftsrecht & Restrukturierung (LL.M.)



JurGrad°

Masterstudiengänge an
der Universität Münster

DER BESTE WEG ZU IHREM ZIEL.

Compliance mal anders – Kultur, Menschen und Regeleinhaltung im multikulturellen Umfeld

Nach einer Studie von Lewis („Beginning a Business Meeting“, Lewis, 2016, S. 154) brauchen statistisch gesehen die Italiener und die Spanier am längsten, nämlich ganze 20-30 Minuten, um ein Geschäftstreffen offiziell zu beginnen. Sie unterhalten sich währenddessen über Fußball und Familie. Die Japaner brauchen ähnlich lange, jedoch vergeht dort die Zeit mit dem Austausch von Höflichkeiten beim grünen Tee, bis ein Gong des Seniors den Beginn einläutet. Am schnellsten geht es nach derselben Studie in Deutschland, Finnland und den USA, dort kommt man nach ca. drei Minuten zur Sache. Doch was hat all das mit Compliance zu tun?

Jede Person, die sich in einer Organisation mit der Regeleinhaltung (Compliance) befasst, hierzu Prozesse und Strukturen implementiert, um dieses Ziel zu erreichen (Compliance Management System – CMS), muss sich drei wesentlicher Dinge bewusst sein: Erstens ruht auf ihren oder seinen Schultern eine der wesentlichen Funktionen in der Organisation, denn selbst ein geringster Verstoß kann diese zur Insolvenz führen. Zweitens, es gibt keine Superstrukturen und Systeme, die das Risiko eines Regelverstoßes vollständig ausschließen würden. Dieses sollte jedoch adäquat gesteuert werden. Drittens, Compliance-Arbeit ist eine Arbeit mit Menschen und wenn es um Menschen und deren Verhalten geht, so geht es letztendlich um die Kultur und die sie ausmachenden Werte, darunter insbesondere die sog. intrinsischen Werte, welche das konkrete Verhalten, und damit die Entscheidung zum Regelbruch, steuern.

Die Bedeutung von CMS wird noch deutlicher, wenn die letzten Aktivitäten des Gesetzgebers in Deutschland beachtet werden, in denen CMS zwar nicht direkt angesprochen, jedoch wiederzufinden sind. Erwähnenswert sind etwa die europäische Datenschutzgrundverordnung, die bald in Deutschland umgesetzten nichtfinanziellen Berichterstattungspflichten, aktuelle Änderungen im Bereich der Korruptionsbekämpfung im Strafgesetzbuch oder die geplanten und recht umfangreichen Änderungen im Bereich der Geldwäsche, bis hin zu immer detailreicheren Vorschriften im bereits regulierten Bereich. Hinzu kommen die immer höheren Sanktionen, die künftig etwa bei Geldwäsche bis zu 10% des Gesamtjahresumsatzes des Konzerns betragen können. All diese Entwicklungen können und müssen im Rahmen einer Organisation nur durch ein durchdachtes, in sich stimmiges CMS adressiert werden. Doch reichen dazu die bisherigen Maßnahmen aus?

Die Herausforderungen des heutigen CMS bestehen weniger darin, einen Verhaltenskodex zu entwerfen, ein Hinweisgebersystem einzurichten, Compliance-Trainings anzubieten oder einen Compliance-Manager einzustellen. Dieses formal betrachtete CMS ist sicherlich der richtige Einstieg. Die eingangs aufgegriffenen kulturellen Unterschiede zeigen jedoch deutlich, dass es verkehrt wäre, in Japan mit dem Treffen anzufangen, ohne Höflichkeiten auszutauschen, ebenso käme es den



Kulturelle Unterschiede: Gerade im Geschäftsleben haben sie besondere Bedeutung.

Italienern komisch vor, wenn wir direkt nach der Zusammenkunft loslegen würden. Werden Werte und Kultur der Menschen im Rahmen der Managementsysteme missachtet, und zu solchen gehört ein CMS, kann ein System nicht nur an Effektivität verlieren, sondern auch dazu beitragen, dass die Systemakzeptanz sinkt und Konterreaktionen gefördert werden. Die wahre Herausforderung besteht daher darin – gewiss basierend auf dem Ergebnis der Risikoanalyse und unter Berücksichtigung der Interessen aller Interessenträger – solche Maßnahmen auf prozessualer, kommunikativer und struktureller Ebene zu ergreifen, die im Einklang mit den Werten der Mitglieder einer Organisation eine nachhaltige Kultur der Regeleinhaltung sichtbar fördern. Gemeint ist damit ein Umfeld, in dem allen Mitgliedern der Organisation klar ist, welche Pflichten sie in den jeweiligen Bereichen einzuhalten haben und sie dies tun, weil es richtig ist und sie hiervon überzeugt sind und nicht deswegen, weil sie das müssen oder gar dafür belohnt werden.



Prof. Dr. Bartosz Makowicz ist Universitätsprofessor und Direktor des Viadrina Compliance Center (VCC), einer interdisziplinären Forschungseinrichtung an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt(O) und Veranstalter des 5. Viadrina Compliance Congress, 04.-05.07, Hamburg.

Die Herausforderung wird noch erheblicher, wenn ein CMS in einer multinationalen Organisationsstruktur implementiert wird. Die erwähnte Studie von Lewis, die im Bereich des interkulturellen Managements durchgeführt wurde, liefert nicht nur den Beweis dafür, dass menschliches Verhalten wertebasiert und daher im Rahmen eines jeden CMS zu berücksichtigen ist. Sie belegt auch die Erkenntnis, dass die Werte und damit das Verhalten in diversen Kulturkreisen unterschiedlich sind. Wenn auf der anderen Seite ausgeführt wurde, dass ein CMS ein wertorientiertes System darstellen sollte, so liegt damit auf der Hand, dass ein CMS in anderen Ländern entsprechend den soziokulturellen Unterschieden anzupassen ist, um zur Förderung der Compliance-Kultur effektiv beizutragen.

Die Compliance-Entwicklung ist an einem Punkt angekommen, an dem es nicht nur darum geht, formal anerkannte Prozesse und Strukturen einzurichten, weil die anderen es auch tun. Die Einhaltung von Regeln ist verhaltensbasiert und das Verhalten wird von Werten gesteuert. Werden diese nicht berücksichtigt oder gar missachtet, kann kein effektives System implementiert werden. Das Zeitalter der bloß formal begriffenen CMS ist vorbei. Wertebasierte Systeme, die auf Schaffung und Erhaltung einer nachhaltigen Kultur der Regeleinhaltung und Integrität abzielen, sollen diese ergänzen.

Prof. Dr. Bartosz Makowicz

Erfolgreiche Kommunikation und interkulturelle Kompetenz in der Compliance-Praxis

Immer wieder scheitern Compliance-Maßnahmen an mangelhafter Kommunikation. Das Scheitern von Projekten, wobei Compliance-Projekte keine Ausnahme bilden, ist in über 90 % der Fälle auf Kommunikationsprobleme zurückzuführen. Unternehmen berücksichtigen dies bei ihren Compliance-Bemühungen immer noch unzureichend. In unserem vierten Beitrag in der Reihe „Compliance-Praxis in der DACH-Region“ stellt Dr. Katharina Hastenrath zwei Lösungsansätze vor, die, richtig eingesetzt, zu einer erheblichen Steigerung der erfolgreichen Compliance-Kommunikation führen.

Vorweg sei Folgendes angemerkt, was die Unerlässlichkeit von Kompetenzen in der Compliance-Kommunikation hervorhebt: Selbst nach höchstrichterlicher Auffassung ist die Kommunikationsfähigkeit für den Compliance-Officer (CO) elementar, wie folgende Aussage von Herrn Dr. Raum, Vorsitzender Richter am 1. Strafsenat des BGH und Miturheber der BSR-Entscheidung, verdeutlicht: „Der Compliance-Beauftragte muss seinerseits Vorgaben machen und Vorschriften schaffen, die in dem Unternehmen umgesetzt werden. Dabei bedarf es neben den notwendigen rechtlichen Kenntnissen auch kommunikativer Fähigkeiten. Er muss die von den Mitarbeitern zu beachtenden Regelungen diesen verständlich machen und für ihre Einhaltung werben.“

Erster Ansatz ist die Kenntnis, woher die mögliche Blockadehaltung gegenüber einer Compliance-Maßnahme rührt. Hierzu muss untersucht werden, ob der Konflikt auf der Sachebene oder der Beziehungsebene liegt. Was sind diese zwei Ebenen? Dies soll zunächst grafisch aufgezeigt werden:



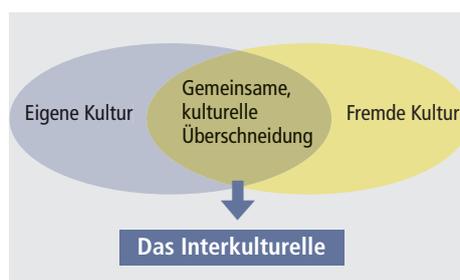
Die Sachebene beinhaltet Konflikte, die nichts mit den involvierten Personen an sich zu tun haben, also z.B. eine verschiedene, fachliche Beurteilung eines Sachverhalts. Konflikte auf der Beziehungsebene dagegen beruhen auf einer Verletzung der Person, etwa durch Grenzkonflikte oder persönliche Angriffe, z.B. wenn der CO den Vertriebsleiter als korrupt und unfähig titulierte oder dies implizit durch sein Verhalten zeigt. Fast alle Konflikte, auch im Beruf, die sich nicht in ca. 30 Minuten im Gespräch lösen lassen, sind keine, wie oftmals vorgeschoben, Sachkonflikte, sondern (getarnte) Beziehungskonflikte. Der CO muss sich demnach dieser beiden Ebenen bewusst sein und, handelt es sich, wie in rund 80% der Konflikte, um einen Beziehungskonflikt, so liegt die Lösung ausschließlich



Nur wenn die Kommunikation stimmt, führt auch die Compliance-Maßnahme zum Erfolg.

auf dieser Ebene. Weigert sich in etwa der General Counsel (GC) nachhaltig eine Compliance-Richtlinie wegen angeblich inhaltlicher Mängel freizugeben, hat der CO vielleicht den GC im Vorfeld persönlich angegriffen oder ohne sein Zutun sein altes Büro auf der Vorstandsetage und Kompetenzen erhalten, die früher dem GC zugeordnet waren.

Der zweite Lösungsansatz ist die Berücksichtigung der Interkulturalität in der Kommunikation. Das Interkulturelle bildet dabei die gemeinsame, kulturelle Gleichartigkeit, während daneben immer die eigene sowie die fremde Kultur und deren Kommunikationsbesonderheiten berücksichtigt werden müssen.



Für den CO heißt dies konkret, dass jede seiner Maßnahmen nicht nur nach der Kultur der zentralen Compliance-Organisation in der Holding

ausgearbeitet sein muss, sondern immer auch neben dem Interkulturellen die fremde Kultur berücksichtigt. Ein Beispiel: Wird ein E-Learning international ausgerollt, muss sichergestellt sein, dass verwendete Bilder und Zeichen nicht Anstoß in der anderen Kultur erregen. Wird ein Treffen mit der russischen Tochtergesellschaft geplant, muss auf den russischen Kommunikationsstil eingegangen werden, der im Gegensatz zum beispielsweise deutschen auf dem Kollektivismus basiert und die Person, nicht die Sache, in den Mittelpunkt stellt sowie keine direkten Kritikäußerungen gestattet.

Werden nur diese beiden Ansätze in der Compliance-Kommunikation berücksichtigt, wird bereits eine Vielzahl von Unstimmigkeiten präventiv verhindert.

Dr. Katharina Hastenrath

Die nächste **DACH-Compliance-Tagung** findet am 16. Februar 2018 in Winterthur statt.



RA Dr. Katharina Hastenrath ist Dozentin für Compliance an der Zürcher Hochschule ZHAW sowie Rechtsanwältin, Strategie- und Prozessberaterin in Compliance, zuvor war sie (C) CO bei mehreren, internationalen Unternehmen.

Compliance Berater



Deutsche Compliance Konferenz

28. Juni 2017

dfv Mediengruppe, Frankfurt am Main

Compliance der Zukunft

Die richtungweisende Konferenz für alle Compliance Officer

CSR, Corporate Governance und Compliance • Auf dem Weg zur „CSR-Compliance“ – Neue Berichtspflichten und die Folgen • Compliance und M&A-Transaktionen • Compliance-Risikomanagement – Fokus Criminal Compliance • Cyber-Security, Datenschutz und IT-Compliance • „Damoklesschwert“ Tax Compliance • Kartellrechts-Compliance

Vorabendveranstaltung
mit Keynote von Dr. Ulrich Bergmoser,
Deutscher Fußball-Bund e.V.:
„Perspektiven des Compliance-Managements
im Sport“

Name: _____

Firma: _____

Position: _____

Abteilung: _____

Telefon: _____

E-Mail: _____

Ort: _____

Straße: _____

Fax: _____

Datum, verbindliche Unterschrift: _____

Ja, ich nehme an der Deutschen Compliance Konferenz 2017 teil.

- € 349,- als Abonnent des Compliance-Berater
 € 399,- als Behördenvertreter / Unternehmensjurist
 € 499,- regulärer Preis

5% Mehrbucherrabatt bei Anmeldung jedes weiteren Teilnehmers aus Ihrem Unternehmen.

- Ja, ich nehme an der Vorabendveranstaltung am 27. Juni 2017, ab 19 Uhr, teil.

Veranstaltungsort der Vorabendveranstaltung:

Deutscher Fußball-Bund e.V.

Otto-Fleck-Schneise 6, 60528 Frankfurt am Main

Sie haben den CB noch nicht im Abo?

- Ja, ich möchte den CB – Compliance-Berater zum Jahresbezugspreis Inland € 464,- (inkl. Vertriebskosten und MwSt.) abonnieren. Bitte liefern Sie ab sofort.



- Ja, ich möchte den Titel „Compliance Management im Unternehmen“ für € 149,- bestellen. (2017, Handbuch, 930 Seiten, Geb., ISBN: 978-3-8005-1630-8)

Sonja Pörtner

dfv Mediengruppe | Compliance Berater
 Tel.: 069 7595-2712 | Fax: 069 7595-1150
 sonja.poertner@dfv.de

www.deutsche-compliance-konferenz.de

dfv Mediengruppe

Compliance-Risiken des neuen Beschäftigtendatenschutzes

Mit der unmittelbaren Geltung der Datenschutz-Grundverordnung ab dem 25. Mai 2018 entsteht eine neue Datenschutz-Welt, in der sich alle Betriebe in Europa zurechtfinden müssen. Die Anforderungen an den betrieblichen Beschäftigtendatenschutz und die damit verbundene Haftung der verantwortlichen Geschäftsführungen werden dadurch erheblich gesteigert. Das am 12. Mai 2017 vom Bundesrat beschlossene neue Bundesdatenschutzgesetz schafft dabei nur in Teilen Rechtssicherheit.



Der richtige Umgang mit Beschäftigtendaten: Im Zweifelsfall empfiehlt sich eine Orientierung an der Datenschutz-Grundverordnung.

Ohne Übertreibung kann man sagen, dass die Datenschutz-Grundverordnung ein Mammut-Projekt der europäischen Gesetzgebung war, das mit dem In-Kraft-Treten im Mai 2016 seinen vorläufigen Höhepunkt gefunden hat. Trotz aller Bemühungen des europäischen Gesetzgebers, den Datenschutz europaweit zu vereinheitlichen, stieß dieser jedoch bei der Regelung des Schutzes von Beschäftigtendaten an seine Grenzen. Beschäftigtendaten sind Kernbestandteil der Personalarbeit und der Regulierung durch das nationale Arbeitsrecht. Jeder Mitgliedstaat hat je-

doch sein eigenes Arbeitsrechtsregime. Die 28 unterschiedlichen Arbeitsrechtsregime konnten nicht im Wege der Datenschutz-Reform vereinheitlicht werden. Dies hätte den Rahmen der Reform gesprengt. Diese Schwierigkeit löste der europäische Gesetzgeber zu Lasten der Vollharmonisierung dadurch, dass er Öffnungsklauseln in die Grundverordnung aufnahm, die den Mitgliedstaaten das Recht geben, ein eigenes Gesetz zum Beschäftigtendatenschutz zu schaffen. Dieses Recht hat der deutsche Gesetzgeber zuletzt mit seiner am 12. Mai 2017 durch den Bundesrat beschlossenen Reform ausgeübt.

Es bestehen aber ernsthafte Zweifel, ob das neue Bundesdatenschutzgesetz den Vorgaben der Grundverordnung ausreichend entspricht. Der deutsche Gesetzgeber hat § 32 BDSG als zentrale Norm des bisherigen Beschäftigtendatenschutzes weitgehend unverändert in das neue Bundesdatenschutzgesetz übernommen. Abgesehen vom Klärungsbedarf, ob es sich dabei um eine spezifischere Vorschrift i.S.d. Art. 88 der Grundverordnung handelt, zieht dies folgende rechtliche Risiken nach sich: Die bisher bestehenden Auslegungsschwierigkeiten z.B. zur Rechtmäßigkeit des Umgangs mit Beschäftigtendaten im Rahmen von sog. internal investigation bleiben weiterhin bestehen. Der Gesetzgeber hat es versäumt, hier endlich für Rechtssicherheit zu sorgen. Gleichzeitig setzt er sich bei den neuerdings eingeführten Regelungen zur Einwilligung im Beschäftigungsverhältnis dem Vorwurf des Verstoßes gegen die Regelungen des Art. 7 Abs. 4 der Grundverordnung aus. Das dort

bestehende Problem der Freiwilligkeit im Über-Unterordnungsverhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer versucht der deutsche Gesetzgeber aufzuweichen, indem er Regelbeispiele bildet, die nicht vom ausdrücklichen Wortlaut der Grundverordnung gedeckt sind.

Dies macht die Supportleistung, die der HR-Bereich für die Compliance bieten muss, nicht leichter. Betriebsvereinbarung und rechtfertigende Einwilligung sind trotz anfänglicher Zurückhaltung des Gesetzgebers für den Umgang mit Beschäftigtendaten nach wie vor unzweifelhaft anerkannt. Diese betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten zum rechtssicheren Umgang mit Daten sind daher unbedingt betrieblich zu nutzen. Mit der entsprechenden Anpassung der bestehenden Betriebsvereinbarungen an die neuen Grundprinzipien kann die bisherige Datenschutzpraxis zumindest weitgehend fortgeführt werden. Die bisherigen Regelungen sind daher im ersten Schritt auf notwendige Anpassungen hin zu überprüfen. Dabei wird sicherlich nicht jede Betriebsvereinbarung zur Überarbeitung anstehen. Nach dem künftig geltenden risikobasierten Ansatz der Datenschutz-Grundverordnung sind diejenigen Regelungen vorrangig zu behandeln, die die risikoreichsten Datenkategorien und die höchsten Gefährdungen für das Persönlichkeitsrecht des Betroffenen umfassen. Dies wird regelmäßig bei sensiblen Daten, wie z. B. bei Gesundheitsdaten von Beschäftigten, der Fall sein. Inwieweit die einzelnen Betriebsvereinbarungen dann komplett neu verhandelt oder hinsichtlich der neuen Grundprinzipien der Grundverordnung ergänzt werden müssen, ist im Einzelfall zu prüfen.

Jasmin und Armin Fladung, CAD-Institut

Beschäftigtendatenschutz auf einen Blick

Vor dem Hintergrund des enormen Sanktionierungspotentials mit bis zu 4 % des weltweiten Jahresumsatzes sind die Compliance-Risiken aus dem Bereich des Beschäftigtendatenschutzes sehr ernst zu nehmen. Aufgrund der Rechtsunsicherheit im Hinblick auf das Verhältnis von Öffnungsklausel und deutschem Beschäftigtendatenschutz empfiehlt sich im Zweifelsfall eine Orientierung an der Datenschutz-Grundverordnung. Betriebsvereinbarung und Einwilligung sind für deutsche Unternehmen „alte Bekannte“ für den Umgang mit Beschäftigtendaten, die es nunmehr auf den Prüfstand zu stellen gilt. Für Unternehmen, die den Datenschutz bisher etwas stiefmütterlich behandelten, bietet die Datenschutz-Grundverordnung eine einmalige Gelegenheit, dies nun nachzuholen, ohne die Behörden für vergangene Versäumnisse auf den Plan zu rufen.

IMPRESSUM

Verlag

Deutscher Fachverlag GmbH, Mainzer Landstraße 251,
60326 Frankfurt am Main
Registergericht AG Frankfurt am Main HRB 8501
UStIdNr. DE 114139662

Geschäftsführung: Angela Wisken (Sprecherin), Peter Esser, Markus Gotta, Peter Kley, Holger Knapp, Sönke Reimers

Aufsichtsrat: Klaus Kottmeier, Andreas Lorch, Catrin Lorch, Peter Ruß

Redaktion: Christina Kahlen-Pappas (verantwortlich),
Telefon: 069 7595-1153,

E-Mail: christina.kahlen-pappas@dfv.de

Unter Mitwirkung von CAD-Institut für Compliance, Arbeitsrecht und Datenschutz

Verlagsleitung: RA Torsten Kutschke,

Telefon: 069 7595-1151, E-Mail: torsten.kutschke@dfv.de

Anzeigen: Iris Biesinger, Telefon: 069 7595-2713,

E-Mail: iris.biesinger@dfv.de

Mitherausgeber:

BEITEN BURKHARDT Rechtsanwaltskanzlei mbH,

KPMG AG, SAI Global

Fachbeirat der Online-Zeitschrift Compliance: Gregor Barendregt, Carl Zeiss AG;

Andrea Berneis, thyssenkrupp Steel Europe AG; Ralf Brandt, LTS Lohmann

Therapie-Systeme AG; Otto Geiß, Fraport AG; Mirko Haase, Adam Opel AG;

Dr. Katharina Hastenrath, Frankfurt School of Finance & Management; Olaf

Kirchhoff, Mitutoyo Europe GmbH; Torsten Krumbach, Bosch Sicherheitssysteme

GmbH; Dr. Karsten Leffrang, Getrag; Prof. Dr. Bartosz Makowicz, Europa-Universität

Viadrina Frankfurt/Oder; Thomas Muth, Corpus Sireo Holding GmbH; Dr. Dietmar

Prechtel, Osram GmbH; Dr. Alexander von Reden, BSH Hausgeräte GmbH; Jörg

Siegmund, Ratiodata GmbH; Elena Späth, AXA Assistance Deutschland GmbH;

Dr. Martin Walter, selbstständiger Autor, Berater und Referent für Compliance-

Themen; Heiko Wendel, Rolls-Royce Power Systems AG; Dietmar Will, Audi AG.

Jahresabonnement: kostenlos

Erscheinungsweise: monatlich (10 Ausgaben pro Jahr)

Layout: Grafisches Atelier, Deutscher Fachverlag GmbH

Jede Verwertung innerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte. Mit der Annahme zur Alleinveröffentlichung erwirbt der Verlag alle Rechte, einschließlich der Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank.