

04.15

ZfC

Zeitschrift für Compliance

4. Jahrgang
Dezember 2015
Seiten 67–79

www.ZfCdigital.de

Redaktion:

ESV-Redaktion COMPLIANCEdigital

Das News-Magazin von COMPLIANCEdigital

+++ „Bei Compliance haben wir in Deutschland noch einen weiten Weg zu gehen“ (Teil 1) +++ „Vertrauen ist lebensnotwendig, es darf aber nicht mit Naivität verwechselt werden“ (Teil 2) +++ „Compliance nicht um der Compliance willen implementieren“ +++ Bisher ein Nischenthema: Umwelt-Compliance +++ Mitarbeiter mit Migrationshintergrund +++ Kampf gegen Korruption – Deutschland fällt zurück +++ Katalysator Volkswagen +++ Compliance im Mittelstand +++ Der Aufsichtsrat zwischen „Beruf“ und „Berufung“ +++ DOSB verabschiedet Verhaltensrichtlinien zur Integrität +++ Hohmann-Dennhardt übernimmt bei VW +++ ISO 19600: Der Standard der Standards? +++ Volkswagen: Nun mit Compliance – im Vorstand +++ Informelle Multiplikatoren +++

Inhalt & Impressum

	Bisher ein Nischenthema: Umwelt-Compliance		DOSB verabschiedet Verhaltensrichtlinien zur Integrität	
	Nachricht vom 03.12.2015	71	Nachricht vom 28.10.2015	76
	Mitarbeiter mit Migrationshintergrund		Hohmann-Dennhardt übernimmt bei VW	
	Nachricht vom 23.11.2015	71	Nachricht vom 19.10.2015	77
„Bei Compliance haben wir in Deutschland noch einen weiten Weg zu gehen“ (Teil 1)	Kampf gegen Korruption – Deutschland fällt zurück		ISO 19600: Der Standard der Standards?	
Nachricht vom 22.12.2015	Nachricht vom 19.11.2015	72	Nachricht vom 16.10.2015	77
68	Katalysator Volkswagen		Volkswagen: Nun mit Compliance – im Vorstand	
„Vertrauen ist lebensnotwendig, es darf aber nicht mit Naivität verwechselt werden“ (Teil 2)	Nachricht vom 11.11.2015	73	Nachricht vom 12.10.2015	78
Nachricht vom 22.12.2015	Compliance im Mittelstand		Informelle Multiplikatoren	
69	Nachricht vom 06.11.2015	74	Nachricht vom 08.10.2015	78
„Compliance nicht um der Compliance willen implementieren“	Der Aufsichtsrat zwischen „Beruf“ und „Berufung“			
Nachricht vom 15.12.2015	Nachricht vom 05.11.2015	74		

ZfC
Zeitschrift für Compliance
 Das News-Magazin von COMPLIANCEdigital

Jahrgang: 4. (2015)

Erscheinungsweise:
 4-mal jährlich; www.ZfCdigital.de

Redaktion:
 ESV-Redaktion COMPLIANCEdigital

Verlag:
 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
 Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin
 Telefon (0 30) 25 00 85-0, Telefax (0 30) 25 00 85-305
 E-Mail: ESV@ESVmedien.de
 Internet: www.ESV.info

Vertrieb:
 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
 Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin
 Postfach 30 42 40, 10724 Berlin
 Telefon (0 30) 25 00 85-229, Telefax (0 30) 25 00 85-275
 E-Mail: Abo-Vertrieb@ESVmedien.de

Konto: Berliner Bank AG, Konto-Nr. 51 220 31 01 (BLZ 100 708 48)
 IBAN DE31 1007 0848 0512 2031 01
 BIC(SWIFT) DEUTDEDB110

Bezugsbedingungen:
 Open Access eJournal auf der Datenbank
 COMPLIANCEdigital.de

Rechtliche Hinweise:
 Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bear-

beitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. – Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift geben ausschließlich die Meinung der Redaktion, Verfasser, Referenten, Rezensenten usw. wieder. – Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in dieser Zeitschrift berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Markenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Nutzung von Rezensionstexten:
 Es gelten die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen. <http://agb.ESV.info>

Zitierweise: ZfC, Ausgabe/Jahr, Seite

ISSN: 2195-7231

„Bei Compliance haben wir in Deutschland noch einen weiten Weg zu gehen“ (Teil 1)

Nachricht vom 22.12.2015 auf ESV.info

Warum es in Deutschland bei der Compliance noch Nachholbedarf gibt - und welche Vorteile unternehmenseigene Ermittlungen für die Wirtschaft haben können, erklärt die Betrugsermittlerin Birgit Galley im Interview mit der ESV-Redaktion.

Interne Revision, Controlling, Compliance – und jetzt unternehmenseigene Ermittlungen. Wieviel Kontrolle braucht ein Unternehmen?

Birgit Galley: Ich würde unternehmenseigene Ermittlungen ungern als Kontrollen bezeichnen, sondern als echte Aufklärungsarbeit. Ein Anfangsverdacht liegt vor, der durchaus durch Kontrollen ans Tageslicht gekommen sein kann. Deshalb kurz: die regulären Kontrollen brauchen wir unbedingt, die Ermittlungen hoffentlich ganz selten. Zudem kommen Sie einem echten Täter nur mit guten Kontrollen, professionellen Ermittlungen und konsequenten Sanktionen bei, garantiert nicht mit Regeln und ethischen Verhaltensnormen.

Verfolgt man die aktuellen Wirtschaftsnachrichten, kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass kriminelle Handlungen in Unternehmen immer weiter zunehmen – trotz der oben aufgeführten Instrumente. Nehmen die wirtschaftskriminellen Fälle in Unternehmen tatsächlich zu?

Birgit Galley: Valide Vergleichszahlen haben wir nicht wirklich, aber das Gefühl dürfte hier täuschen. Wir reden bei Wirtschaftskriminalität immer von einem sogenannten Kontrolldelikt – also: je mehr Sie hinschauen, umso mehr sehen Sie auch. Und natürlich auch: je professioneller Sie hinschauen, umso besser klären Sie auch auf und können ein Kind beim Namen nennen, nämlich dass es kein Fehlverhalten war, sondern eben Täterverhalten. Da wir in den letzten etwa 20 Jahren überhaupt mehr hinschauen und auch noch darüber reden oder sogar Bücher schreiben, führt dann unweigerlich dazu, dass sich bei uns das Gefühl verstärkt, nun passiert es überall. So leid

es mir für die betroffenen Unternehmen immer tut, aber große Fälle von Wirtschaftskriminalität sind wichtig, damit alle Unternehmen davon lernen können. All dies macht uns letztlich besser im Denken gegen kriminelle Machenschaften.

Welche Bereiche in den Unternehmen sind besonders gefährdet?

Birgit Galley: Alle Bereiche, in denen eine Kollision zwischen den eigenen Interessen und denen des Unternehmens entstehen kann und in denen die Balance durch die Einflussmöglichkeiten von Menschen in die falsche Richtung verschoben werden kann. Also sind dies: Kundenbetreuung, Vertrieb/Verkauf, Einkauf, Vertragswesen, Strategisches Management, Produktion, Lager, Logistik, Geschäftsleitung, Kontrollen, Service- und Dienstleistungsbereiche... also in etwa alle (lacht).

Besonders gefährdet sind schon diejenigen, wo wir eher eine Häufung bestimmter Delikte aufgrund des Geschäfts haben – und das sind dann ganz sicher Vertrieb und Einkauf, Lager, Geschäftsführung und Dienstleistungen...

Worin unterscheiden sich unternehmenseigene Ermittlungen von Ermittlungen durch staatliche Ermittlungsbehörden?

Birgit Galley: Was sie vereint ist die Verfolgung von wirtschaftsdeviantem Verhalten, was sie trennt sind zuweilen die Rahmenbedingungen und die berechtigten unterschiedlichen Interessen, die aus einer staatlichen Verfolgung und einer unternehmensgeprägten Verfolgung entstehen. Die Unternehmen haben natürlich zunächst das Interesse, den Sachverhalt aufzuklären, um daraus zu lernen, den Schaden und den Täter zu identifizieren und ggf. den Schaden zu regulieren. Die Strafverfolgungsbehörden verfolgen das Ziel, den Täter zu überführen und zu bestrafen. Das kann sehr gut, muss aber nicht zwingend immer im Gleichklang laufen.

Eine privatwirtschaftliche Strafprozessordnung haben wir nicht, aber ganz unreguliert sind die unternehmenseigenen Ermittlungen auch nicht. Sicher-

lich sind die finanziellen Möglichkeiten, die Geschwindigkeit, die Ressourcen für die Handlungsfähigkeit, die Möglichkeiten der Informationsgewinnung im Zuge von unternehmensinternen Befragungen und die länderübergreifenden Kapazitäten der unternehmenseigenen Ermittlungen vielversprechend, die Ermittlungsbehörden haben jedoch auch Zugriffsrechte, die der Privatwirtschaft zum Beispiel im Zuge der Durchsuchung und Beschlagnahme verwehrt sind.

In Ihrem Buch sprechen Sie in Bezug auf unternehmenseigene Ermittlungen von einem Spagat zwischen Sehen und Suchen. Was meinen Sie damit?

Birgit Galley: Unternehmen sind in Bezug auf schädigendes Verhalten nicht angehalten, dieses zu suchen, also förmlich überall eine Straftat zu wittern und alles und jeden zu kontrollieren – das ist höchst schädlich für die Kultur des Hauses. Sollten aber Sachverhalte durch regelmäßige Kontrollen oder auch eingegangene Hinweise zu Tage treten, die einer Verfolgung bedürfen, dann muss man schon in der Lage sein, dies zu erkennen. Alles andere wäre unprofessionell und ebenfalls für die Unternehmenskultur schädlich... es ist also ein Spagat, immer im richtigen Maß mit Fehlverhalten oder sogar Täterverhalten im Unternehmen umzugehen.

Handelt es sich inzwischen um ein gelebtes Thema oder nur um ein geduldetes?

Birgit Galley: Tja, gute Frage, und schwierig, das kurz zu beantworten. Bei Compliance haben wir in Deutschland noch einen weiten Weg zu gehen, weg von der bloßen Haftungsvermeidung hin zur Entwicklung einer echten Haltung. Wirtschaftskriminalität wird gelebt, spätestens von den kreativen Tätern... allerdings hat sich auch die Professionalität in der Verbrechensbekämpfung verbessert, sowohl auf der behördlichen Seite, als auch auf der privatwirtschaftlichen. Ich wünsche mir da dennoch mehr ein Miteinander dieser beiden Welten, auch mehr Austausch und Wechselmöglichkeiten, die keine Einbahnstraße sind. Dies würde uns allen in Hinblick auf die Bekämpfung des schädigenden Verhaltens gut tun.

„Vertrauen ist lebensnotwendig, es darf aber nicht mit Naivität verwechselt werden“ (Teil 2)

Nachricht vom 22.12.2015

Unternehmenseigene Ermittlungen haben einen schlechten Ruf – bei den Tätern. Und je professioneller sie ablaufen, desto besser ist der Ruf bei den redlichen Mitarbeitern, so Birgit Galley im Interview mit der ESV-Redaktion.

Unternehmenseigene Ermittlungen klingen in vielen Mitarbeiterohren nach Kontrolle und Bedrohung. Müsste es im Sinne einer guten Unternehmenskultur in Umkehrung eines Mottos nicht besser heißen: „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser!“?

Birgit Galley: Eine Bedrohung ist eine Ermittlung immer nur dann, wenn sie unprofessionell durchgeführt wird, dann kann schon mal richtig viel verbrannte Erde entstehen: Misstrauen, falsche Verdächtigungen, unkorrekte Sachverhalte, unhaltbare Sanktionen, enorme Reputationsschäden usw.

Aber natürlich sind die Ermittlungen für Täter bedrohlich, wenn deren Entdeckungswahrscheinlichkeit erhöht wird und sie ihre Spuren nicht mehr verwischen können.

Ein redlicher Mitarbeiter oder Geschäftspartner muss eine professionelle unternehmenseigene Ermittlung überhaupt nicht fürchten, im Gegenteil: irgendwann sind wir vielleicht auch soweit, dass sie begrüßt wird, weil sie redliches Verhalten zeigt und unredliches aufdeckt.

Und leider: Vertrauen stößt genau dann an seine Grenzen, wenn wir es mit raffinierten Tätern zu tun haben. Vertrauen ist für jedes Geschäft absolut lebensnotwendig, es darf aber nicht mit Naivität verwechselt werden.

Ein Schwerpunkt in dem Buch „Unternehmenseigene Ermittlungen“ betrifft die IT. Aus der Sicht der Wirtschaftskriminalität: Ist die IT ein Segen oder ein Fluch?

Birgit Galley: Sie ist eindeutig ein Segen, weil sie geholfen hat, unsere Prozesse zu beschleunigen. Aber auch mit einem Brotmesser können Sie jemanden umbringen – so können natürlich auch mit Hilfe der IT Spuren verwischt oder ver-

schleiert werden oder auch Täter ihre Prozesse optimieren. Letztlich gehört die IT zum Handwerk der Unternehmen und zum Werkzeugkoffer des Ermittlers. Und sie ist Tatmittel der Täter.

Was raten Sie Unternehmen, die durch unternehmenseigene Ermittlungen Erkenntnisse gewonnen haben, die das Unternehmen in der Öffentlichkeit nicht gut aussehen lassen: Transparenz, Salomiktaktik, Schweigen oder Aussitzen?

Birgit Galley: Zunächst einmal muss der Sachverhalt soweit klar sein, bevor überhaupt etwas gesagt wird. Und ein paar Grundsätze sind gut: Lieber Schweigen als Lügen! oder: Erst denken, dann reden! oder auch: Ehrlichkeit wehrt immer noch am Längsten! Vielleicht auch: Manchmal ist weniger mehr! Wirtschaftskriminalität kann überall passieren, es kommt nur immer darauf an, wie professionell die Unternehmen mit den Vorkommnissen umgehen. Wie Helmut Schmidt schon sagte: „in der Krise beweist sich der Charakter“. Wenn auch Wirtschaftskriminalität nicht immer zu einer Krise führen muss, im langfristigen kollektiven Gedächtnis bleibt jedoch immer hängen, wie professionell oder eben unprofessionell sich das Unternehmen und seine Organe in dem Fall verhalten haben.

Im Buch sprechen Sie in Bezug auf unternehmenseigene Ermittlungen von einem Spagat zwischen Sehen und Suchen. Was meinen Sie damit?

Birgit Galley: Unternehmen sind in Bezug auf schädigendes Verhalten nicht angehalten, dieses zu suchen, also förmlich überall eine Straftat zu wittern und alles und jeden zu kontrollieren – das ist höchst schädlich für die Kultur des Hauses. Sollten aber Sachverhalte durch regelmäßige Kontrollen oder auch eingegangene Hinweise zu Tage treten, die einer Verfolgung bedürfen, dann muss man schon in der Lage sein, dies zu erkennen. Alles andere wäre unprofessionell und ebenfalls für die Unternehmenskultur schädlich... es ist also ein Spagat, immer im richtigen Maß mit Fehlverhalten oder sogar Täterverhalten im Unternehmen umzugehen. Sie verantworten seit 2004 als Direktorin den MBA in Compliance und Wirt-

schaftskriminalität und den Master Kriminalistik an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Haben sich in den letzten Jahren die Schwerpunkte in der Ausbildung verändert?

Birgit Galley: Nicht wirklich. Wir passen natürlich die Lehrinhalte den aktuellen Gegebenheiten und Gesetzgebungen an, aber die Komplexität und der Facettenreichtum dieser Themen bleiben über die Jahre unverändert.

Was sind die Motivationen der Studenten, sich im Bereich Compliance, Wirtschaftskriminalität und Kriminalistik weiterzubilden?

Birgit Galley: Es ist nicht damit getan, sich in wenigen Tagen einschlägig fortgebildet zu haben, erst durch Trainings, Dilemma-Situationen, Vernetzung von verschiedenen Sachverhalten und komplexen Fragestellungen formt sich ein spezifischer Denkprozess, der nicht durch reine Wissensvermittlung erledigt ist... Gerade bei so komplexen und themenübergreifenden Wissenschaften, wie Kriminalistik oder bei Wirtschaftskriminalitätsbekämpfung ist eine solche Ausbildung umfangreich und nicht für jeden geeignet. Das ist es aber auch, was die Studierenden motiviert. Sich wirklich mit der Materie auseinanderzusetzen und zu sehen, wie sich eigene Denkansätze verändern. Es macht Spaß, das zu sehen und die Studierenden dabei zu begleiten.

Zur Person

Birgit Galley studierte Betriebswirtschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin mit dem Schwerpunkt Recht. Sie ist Betrugsermittlerin (Certified Fraud Examiner) und Geschäftsführerin der Forensic Management GmbH, mit der sie seit Mitte der 1990er Jahre Unternehmen verschiedener Branchen in der Aufbereitung eingetretener Schadensfälle und in der präventiven Beratung zum Aufbau geeigneter Compliance-Strukturen betreut. Sie hat mehrere Aufsichtsratsmandate und ist Initiatorin, Gründungsmitglied und Mitglied im Verwaltungsrat des DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. Als Direktorin der School GRC und School CIfoS an der Steinbeis-Hochschule Berlin verantwortet sie den MBA in Compliance & Wirtschaftskriminalität sowie den Master Kriminalistik.

Soeben ist im Erich Schmidt Verlag das Buch „Unternehmenseigene Ermittlungen (<http://www.compliancedigital.de/ce/unternehmenseigene-ermittlungen/ebook.html>)“ von Birgit Galley, Dr. Ingo Minogio und Prof. Dr. Marko Schuba erschienen. Das eBook (<http://www.compliancedigital.de/ce/unternehmenseigene-ermittlungen/ebook.html>) steht Abonnenten von COMPLIANCEDigital kostenfrei zur Verfügung.

„Compliance nicht um der Compliance willen implementieren“

Nachricht vom 15.12.2015

Der ISO 19600 ist ein Meilenstein für die Compliance. Die ESV-Redaktion sprach mit Prof. Dr. Peter Fissenewert über die mit dem neuen Standard verbundenen Erwartungen, Möglichkeiten und Herausforderungen der Implementation.

Der ISO 19600 Standard ist ein Meilenstein für die Compliance. Wird er der Compliance in Deutschland und weltweit zum Durchbruch verhelfen?

Peter Fissenewert: Davon gehe ich aus. Auch ich war zunächst skeptisch den ISO 19600 gegenüber, wenn man bedenkt, wie sperrig sich das Thema Compliance nach wie vor in Deutschland darstellt. Und dann kommt auch noch eine Norm, die höchst technischer Art ist. Bei näherer Betrachtung muss man aber konstatieren, dass viele Nationen sich hier auf einen gemeinsamen Nenner geeinigt haben, der in einigen Bereichen sogar über das hinausgeht, was wir bislang in Deutschland kannten. Und dies ist wirklich bemerkenswert. Es ist erstmals möglich, mit ISO 19600 ein maßgeschneidertes auf das Unternehmen individuell abgestimmtes Compliance-Management-System zu implementieren und dies auch noch zu zertifizieren. So viele Unternehmen haben mittlerweile internationale Berührung. Die international anerkannte Zertifizierung stellt hier einen deutlichen Image- und Wettbewerbsvorteil dar, von der Schutzfunktion des CMS einmal ganz abgesehen.

Aus Ihrer Perspektive: Wo bleibt der ISO 19600 hinter Ihren Erwartungen zurück, wo geht er vielleicht auch zu weit?

Peter Fissenewert: Ich hätte mir gewünscht, dass man von Beginn an ISO 19600 nicht nur mit einem Empfehlungscharakter versieht, sondern gleich mit ganz klaren Vorgaben. Nun kann man aus dieser B-Norm natürlich auch klare Vorgaben machen. Die Ansage wäre von vornherein aber klarer gewesen. Ich finde es großartig, dass das Thema „Kultur“ einen erheblichen Raum bei ISO 19600 einnimmt, denn nur über die Vermittlung von Werten eben durch eine Unternehmenskultur wird es gelingen, alle Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit eines CMS zu überzeugen. In diesem Zusammenhang hätte ich mir gewünscht, dass ISO 19600 vielleicht einen etwas modernen Ansatz verfolgt. Nach wie vor wird das Thema „Tone from the Top“ sehr ausführlich und tatsächlich auch sehr gut dargestellt.

Bei einer funktionierenden Unternehmenskultur kann das Thema „Tone from the Top“ allerdings nur taktgebend sein. Im Ergebnis einer funktionierenden Unternehmenskultur gibt es kein alleiniges „Tone from the Top“, sondern ein „Tone from all Stakeholders“. Nicht gelungen und wahrscheinlich auch nicht machbar ist bei ISO 19600, dass internationale Herausforderungen, wie etwa die Kunst, in einem global agierenden Mittelstandsunternehmen eine einheitliche Compliance-Kultur unter Berücksichtigung unterschiedlicher Rechts- und Gesellschaftskulturen zu etablieren.

Auch Methoden, die einen sogenannten „Conflict of Laws“ oder gar „Clash of Cultures“ lösen, bietet ISO 19600 nicht. Immerhin bietet ein CMS nach ISO 19600 eine Art „Compliance-Klammer“ für Unternehmen mit internationalen Beziehungen, also etwa Auslandsniederlassungen. Dort kann man tatsächlich einen gemeinsamen Nenner etablieren unter individueller Berücksichtigung nationaler Gesetze und Kulturen. Dies haben wir auch bereits mehrfach so bei Unternehmen implementiert.

Viele Mittelständler scheuen noch den Aufwand, ein CMS einzurichten. Kann der ISO 19600 den kleinen und mittleren Unternehmen die Bedenken nehmen?

Peter Fissenewert: Ja, es stimmt, die Einrichtung eines CMS ist mit Aufwand verbunden. Dieser Aufwand lohnt sich aber in jedem Fall. Und ISO 19600 ist hierfür

ein ideales Tool. Flexibilität und Angemessenheit sind wesentliche Grundsätze von ISO 19600 und es wird mehrfach klargestellt und darauf hingewiesen, dass man nicht Compliance um der Compliance willen implementieren sollte, sondern angemessen und flexibel auf das jeweilige Unternehmen abgestellt. Ein Unternehmen braucht nur so viel Compliance wie nötig, nicht mehr, aber auch nicht weniger.

In ihrem Buch gehen Sie auch auf die Herausforderung der Internationalität ein: Compliance ist im hohen Maße von den lokalen Gegebenheiten in den einzelnen Ländern/Regionen abhängig. Wie realistisch ist ein allgemein gültiger und vor allem auch praktizierter Standard überhaupt?

Peter Fissenewert: Jedes CMS kann und sollte auf nationale und lokale Besonderheiten Rücksicht nehmen. ISO 19600 bietet hier genügend Spielraum. Bei aller Berücksichtigung der Nationalität und Lokalität ist aber völlig klar, dass ein international geltender Standard die Beachtung der Gesetze und insbesondere die Vermeidung von Korruption oder anderen strafbaren Handlungen zum Ziel hat.

Herausforderung Unternehmenskultur. Nicht zuletzt der VW-Skandal hat gezeigt, dass das ausgefeilteste CMS wenig hilft, wenn die Unternehmenskultur nicht compliant ist: Wie kann eine Unternehmenskultur compliant gestaltet werden?

Peter Fissenewert: Compliance und eine gute Unternehmenskultur werden dazu beitragen, dass Compliance-Verstöße seltener werden. Ganz ausschließen kann man dies nicht. Wer es drauf anlegt, wird aber Wege finden, Richtlinien und Gesetze zu umgehen. Es wird aber schwieriger.

Braucht es hierfür andere Kompetenzen in den Compliance-Abteilungen? Mehr Verhaltens- und Sozialwissenschaftler und weniger Juristen?

Peter Fissenewert: Auch dies ist eine sehr gute Frage. Compliance ist kein reines Juristen-Thema. Juristische Kenntnisse helfen zwar außerordentlich. Die Vermittlung von Werten und Kultur bedarf aber

eines erheblichen Fingerspitzengefühls. Das ist überhaupt die große Kunst. Man kann den Mitarbeitern Compliance nur nahebringen, indem man ihnen die Vorteile von Compliance vermittelt und vielleicht sogar die Lust auf Compliance. Da kenne ich auch den einen oder anderen Juristen, dem ich nicht eine solche Schulung anvertrauen würde

Autor und Buch

Prof. Dr. Peter Fissenewert ist Rechtsanwalt und Partner der internationalen Kanzlei hww hermann wienberg wilhelm Rechtsanwälte Partnerschaft. Seit 2005 hat er eine Professur für Wirtschaftsrecht inne. Als Mittelstands-Experte hat er sich intensiv mit der Entwicklung und Implementierung von Compliance-Management-Systemen auseinandergesetzt.

Soeben ist im Erich Schmidt Verlag das „Praxishandbuch internationale Compliance-Management-Systeme: Grundsätze – Checklisten – Zertifizierung gemäß ISO 19600 (<http://www.compliancedigital.de/ce/praxishandbuch-internationale-compliance-management-systeme/ebook.html>)“ erschienen. Das eBook (<http://www.compliancedigital.de/ce/praxishandbuch-internationale-compliance-management-systeme/ebook.html>) steht Abonnenten von COMPLIANCEDigital kostenfrei zur Verfügung.

Bisher ein Nischenthema: Umwelt-Compliance

Nachricht vom 03.12.2015

In diesen Tagen treffen sich die Staats- und Regierungschefs auf der UN-Klimakonferenz in Paris. Ihr Ziel: Die Rettung des Weltklimas – nicht mehr und nicht weniger. Welchen Beitrag soll bzw. muss die Compliance leisten?

Umweltschutz ist für die meisten Unternehmen selbstverständlich – schaut man in die schön auf Umweltpapier gedruckten Nachhaltigkeit- und CSR-Berichte (<http://www.compliancedigital.de/ce/qualitaetsmerkmale-fuer-csr-berichte/detail.html>). Doch wie so oft gehen auch hier Anspruch und Wirklichkeit weit auseinander.

So ist der Abgas-Skandal bei Volkswagen primär ein Umweltskandal. Wie die US-Umweltbehörde Environmental Protection Agency (EPA) feststellte, übersritten die betroffenen VW-Dieselmoto-

ren die US-Grenzwerte für Stickoxide um das 10- bis 40-fache.

Ironie der Geschichte: Noch im September wurde der Volkswagen Konzern zum nachhaltigsten Automobilhersteller durch den Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) gekürt.

Hat Compliance den Umweltschutz auf dem Radar?

Aus Sicht von Transparency International (TI) zeigt der Diesel-Skandal die Schwäche des Compliance-Systems auf. Oft gingen die Regelwerke nicht weit genug und seien zu einseitig auf Korruption ausgerichtet, so TI-Deutschland-Chefin Edda Müller gegenüber dem Fernsehsender n-tv.

So kritisiert Müller, dass im bürokratischen Klein-Klein haargenau festgelegt werde, welchen Wert Geschenke an Geschäftspartner haben dürfen oder wie Reise- und Spesenabrechnungen zu handhaben seien. Dabei verlieren die Verantwortlichen schnell das große Ganze aus dem Blick. Für Fragen, wie des Umweltschutzes fehlen sogar vielfach Regeln, so Müller. Ferner seien die Compliance-Bauftragten aus Sicht von Müller zu sehr mit dem Tagesgeschäft beschäftigt. Hier bedürfe es daher ein Umdenken – nicht nur zum Schutz der Unternehmen sondern auch für den Umweltschutz.

Es bleibt zu hoffen, dass Christine Hohmann-Dennhardt, ab Januar neuer Vorstand für Recht und Integrität bei Volkswagen, das Thema Umwelt-Compliance auf dem Radar hat. Denn ansonsten sind Klimakonferenzen wie in Paris nicht nur heiße, sondern auch dreckige Luft.

Literaturempfehlungen zum Thema Nachhaltigkeit

Wie sich Nachhaltigkeit in betriebliche Entscheidungsprozesse integrieren lässt, damit sich eine nachhaltige Führungskultur als unternehmerisches Erfolgsprinzip beweist, können Sie in der 2. Auflage des von Prof. Dr. Edeltraud Günther und Rudolf X. Ruter herausgegebenen Bandes „Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung“ (<http://www.compliancedigital.de/ce/grundsätze-nachhaltiger-unternehmensführung-2/ebook.html>) nachlesen.

Der DIIR-Prüfungsleitfaden „Revision des Umweltmanagements“ (<http://www.compliancedigital.de/ce/revision-des-umweltmanagements/ebook.html>) erläutert die zentralen Gesichtspunkte der Gestaltung und Einhaltung des Umweltmanagements. Er bietet einen Überblick über die wichtigsten rechtlichen Grundlagen und Anforderungen des Gesetzgebers.

Durch rund 300 kommentierte Prüfungsfragen ermöglicht der Leitfaden gezielt und systematisch die Revision zum „Umweltmanagement“ zu leisten.

Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

Nachricht vom 23.11.2015

Compliance ist ein Thema aller Mitarbeiter – auch für Migranten. Wie diese Gruppe erreicht werden kann, beschreibt Thomas Schneider im neunten Teil der Serie Mitarbeiter-Compliance.

Viel wird in den letzten Tagen über die Integration der Geflüchteten in die Gesellschaft geredet. Über Erfolg oder Misserfolg entscheidet nicht zuletzt die erfolgreiche Integration auf dem Arbeitsmarkt. Für die Compliance ergeben sich hieraus „neue“ Herausforderungen – die bei näherer Betrachtung gar nicht so neu sind. Im neunten Teil der Serie Mitarbeiter-Compliance beschreibt Thomas Schneider aus Sicht der Compliance Strategien, wie Mitarbeiter mit Migrationshintergrund besser erreicht werden können. Aber auch für die Compliance gilt bei diesem Thema: Verallgemeinerungen und Pauschalurteile müssen vermieden werden. Korruption und Fehlverhalten sind nicht originär einer bestimmten Gruppe zuzuordnen.

Deutsche Sprache ist der Schlüssel – auch für die Compliance

Ohne Sprache keine Compliance: Die Beherrschung der deutschen Sprache ist Voraussetzung der erfolgreichen Teilnahme an Schulungen und Trainings. Wer nur über unzureichende Deutschkenntnisse verfügt, wird durch die Compliance nicht oder nur schwer erreicht. Viele Unternehmen – insbesondere KMU – haben zudem nicht die Möglichkeiten, Trainings- und Aufklärungsmaterialien in mehreren Sprachen zur Verfügung zu stellen.

Es gibt Regeln – und die gelten für Alle
Deutschland ist ein Rechtsstaat – und trotz der vielen aktuellen Skandale – ist Korruption kein alltägliches Thema. In vielen Ländern der Erde ist dies allerdings anders. Korruption bestimmt dort den Alltag und erfordert von den Menschen ein, „flexibles“ Verhalten.

Sowohl Gesetze, als auch unternehmensinterne Vorgaben, sind einzuhalten und entsprechen dem Rechtsverständnis der überwiegenden Zahl der Mitarbeiter. Compliance sorgt nicht zuletzt dafür, dass diese Regeln auch eingehalten werden. Dabei wird eine wortgetreue Umsetzung vorausgesetzt, „flexible“ Auslegungen der Vorgaben sind nicht zu tolerieren, ganz gleich welcher Herkunft.

Respekt gilt für Alle – Die Grundregel für Compliance

Ein weiteres Problem für viele Migranten – gerade der ersten Generation ist –, dass sie aufgrund unzureichender Sprachkenntnisse und teilweise fehlender Berufsabschlüsse schlecht bezahlte Arbeitsplätze annehmen müssen. Hieraus resultiert allzu oft eine Konzentration auf bestimmte Arbeitsbereiche.

Die betroffenen Mitarbeiter fühlen sich – nicht immer zu Unrecht – wenig respektvoll behandelt und erleben alltägliche Diskriminierungen. Deshalb ist von Seiten der Compliance ein betont respektvoller Umgang die Basis des Zugangs – nicht nur bei der Gruppe der Migranten. Dabei betrifft der Respekt sowohl die Person, als auch das Herkunftsland.

Die Integration in das Compliance-Verständnis gelingt nur mit Empathie. Die Identifikation mit dem Unternehmen, das gefühlte „in Besitz nehmen“ ist wesentliche Voraussetzung sich den Regeln und Verhaltenskodizes anzupassen. Werden so die Mitarbeiter für das Unternehmen „gewonnen“, zeichnen sich diese meistens durch eine hohe Loyalität aus.

Migranten verfügen meistens über ein ausgeprägtes Gefühl für Benachteiligungen, ob objektiv oder subjektiv. Deshalb sollten Unternehmensregeln so klar wie möglich ausgedrückt und umgesetzt werden und wenig Platz für Spielraum lassen. Registrieren die Betroffenen, dass seitens der Compliance unmittelbar reagiert und sorgfältig erklärt wird, wachsen Vertrauen und Respekt.

Loyalität und Seniorität als Grundlage für die Compliance

Erfolgen Befragungen, sind präzise, klare Aussagen wichtig. Dabei steht an erster Stelle die Information ob es sich um persönliche Vorwürfe oder Informationen zu anderen Sachverhalten handelt. Bei aller Konsequenz gilt es Auswege aufzeigen, Loyalität zu fordern aber auch

einzubringen. An die Ehre appellieren erscheint antiquiert, ist aber ein durchaus probates Mittel. Oft sind Familienangehörige im Unternehmen tätig. Ist beispielsweise ein Elternteil ebenfalls beschäftigt, kann dessen Einbeziehung in die Befragung erwogen werden. Wird ein Fehlverhalten festgestellt, sind rasche Reaktionen geboten. Betroffene erfahren so den unmittelbaren Bezug von Handlung und Reaktion.

Das Senioritätsprinzip spielt in vielen Migrationsgruppen eine zentrale Rolle. Respekt gegenüber dem Alter ist eine gelebte Handlungsweise. Aus diesem Grund eignen sich seitens der Compliance erfahrene Mitarbeiter als Ansprechpartner. Einem festen Ansprechpartner ist der Vorzug vor wechselnden Personen zu geben, da es für die Compliance wichtig ist, ein „Gesicht“ zu zeigen. Menschen bauen schneller zu Personen als zu Institutionen Vertrauen auf.

Serie Mitarbeiter-Compliance

- ▶ Teil 1: Compliance: Ein Thema aller Mitarbeiter (<http://www.compliancedigital.de/ce/compliance-ein-thema-aller-mitarbeiter/detail.html>)
- ▶ Teil 2: Was Compliance-Verantwortliche von Geheimdiensten lernen können (<http://www.compliancedigital.de/ce/was-compliance-verantwortliche-von-geheimdiensten-lernen-koennen/detail.html>)
- ▶ Teil 3: Die Welt vor Compliance (<http://www.compliancedigital.de/ce/die-welt-vor-compliance/detail.html>)
- ▶ Teil 4: Einstieg ins Unternehmen (<http://www.compliancedigital.de/ce/einstieg-ins-unternehmen-1/detail.html>)
- ▶ Teil 5: Ausscheidende Mitarbeiter (<http://www.compliancedigital.de/ce/ausscheidende-mitarbeiter/detail.html>)
- ▶ Teil 6: Informelle Gruppen: Herausforderung für die Compliance (<http://www.compliancedigital.de/ce/informelle-gruppen-herausforderung-fuer-die-compliance/detail.html>)
- ▶ Teil 7: Der Umgang mit informellen Gruppen (<http://www.compliancedigital.de/ce/der-umgang-mit-informellen-gruppen/detail.html>)
- ▶ Teil 8: Informelle Multiplikatoren (<http://www.compliancedigital.de/ce/informelle-multiplikatoren/detail.html>)

Zur Person

Diplom-Kaufmann Thomas Schneider ist für die Corporate Compliance der Knauf Interfer SE verantwortlich, einem führenden Distributions-, Service- und Bearbeitungsunternehmen für Stahl und Aluminium. Er ist Verfasser zahlreicher Veröffentlichungen zur Compliance. Im Erich Schmidt Verlag ist der Band Mitarbeiter-Compliance erschienen.

Literaturhinweis

Weitere Informationen zu dem Thema gibt das Buch „Mitarbeiter Compliance (<http://www.compliancedigital.de/ce/mitarbeiter-compliance/ebook.html>)“.

Das eBook (<http://www.compliancedigital.de/ce/mitarbeiter-compliance/ebook.html>) steht Abonnenten von COMPLIANCEdigital ebenfalls kostenfrei zur Verfügung.

Kampf gegen Korruption – Deutschland fällt zurück

Nachricht vom 19.11.2015

Aus Sicht von Transparency International fällt Deutschland bei der Bekämpfung von Korruption im Verteidigungssektor zurück. Wo liegen die Gründe?

Korruption im Verteidigungssektor ist weit verbreitet. Erinnerung sei nur an die vielen Skandale in Griechenland, wo deutsche Rüstungskonzerne Beamte reihenweise bestochen haben. Erst im vergangenen Jahr hat Rheinmetall einen Bußgeldbescheid der Bremer Staatsanwalt über 37 Millionen Euro akzeptiert (<http://www.compliancedigital.de/ce/rheinmetall-hat-in-griechenland-bestechungsgelder-gezahlt/detail.html>). Der Fall: Die Rheinmetall-Tochter RDE hatte das Luftabwehrsystem Asrad für 150 Millionen Euro an die griechische Armee verkauft. Um den Auftrag an Land zu ziehen, sind Bestechungsgelder geflossen. In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung gab sich Armin Papperger, Vorstandschef der Rheinmetall AG, einsichtig. Bei Rheinmetall seien Fehler gemacht worden, wofür das Unternehmen nun gerade stehen müsse. „Herumlavieren hätte nichts gebracht“, so Papperger.

Korruptionsbekämpfung im Verteidigungssektor

Nicht zuletzt dieser Fall zeigt, dass Regierungen ihre Anstrengungen zur Bekämpfung

fung von Korruption im Verteidigungssektor intensivieren müssen. Beobachtet werden sie dabei von dem globalen Sicherheits- und Verteidigungsprogramm von Transparency International (TI).

Über den aktuellen Stand informiert der soeben veröffentlichte Government Defence Anti-Corruption Index. Demnach fällt Deutschland bei der Bekämpfung von Korruption im Verteidigungssektor zurück. Anders als vor zwei Jahren schafft Deutschland diesmal nur die Bewertung „B“. Spitzenreiter mit der Bewertung „A“ sind Neuseeland und Großbritannien.

Die Gründe für die schlechtere Bewertung sieht TI vor allem durch die erhöhten Korruptionsrisiken bei Auslandseinsätzen der Bundeswehr.

Auslandseinsätze besser vorbereiten

TI fordert angesichts dieses Ergebnisses, dass die Bundeswehr besser auf Korruptionsrisiken bei Auslandseinsätzen vorbereitet werden muss. Notwendig sei eine umfassende Risikoanalyse in Bezug auf Korruption in dem Einsatzgebiet. Obwohl das Weißbuch und die Verteidigungspolitischen Richtlinien Korruption thematisieren, verfüge die Bundeswehr bis heute über kein Gesamtkonzept zum Umgang mit Korruption bei Auslandseinsätzen. So sei der Bundeswehr zwar in Afghanistan das Problem bewusst gewesen, jedoch – so der Vorwurf – wurde keine aktive Position im Kampf gegen Korruption bezogen.

Gerade „internationale Friedenseinsätze in Afghanistan wie auch in Mali haben gezeigt, dass Korruption in den jeweiligen Armeen fast flächendeckend verbreitet ist und erheblich die Kampfkraft schwächt“, so Peter Conze, der für Korruption im Verteidigungssektor zuständige Vorstandsmitglied von Transparency Deutschland. Auch gefährde die „Zusammenarbeit mit korrupten Kräften im Einsatzland das Vertrauen der Bevölkerung in die Einsatztruppen und damit den Erfolg einer Mission insgesamt“, so Conze weiter.

Problem: private Militär und Sicherheitsfirmen

Als ein Hauptfall für Korruption benennt der TI-Bericht private Militär- und Sicherheitsfirmen, die von der Bundeswehr umfassend im Bereich Transport, Logistik, Instandhaltung oder Catering auch in Kampfgebieten eingesetzt werden. Nach Ansicht von TI fehle es vor

allem an einer klaren Definition für private Sicherheitsfirmen: Welche Aufgaben übernehmen die Sicherheitsfirmen und welche Aufgaben werden von der Bundeswehr übernommen?

Beschaffungsprozesse ebenfalls korruptionsanfällig

Verbesserungsbedarf sieht TI auch im politischen Prozess bei Beschaffungentscheidungen. Konkret fordert TI, dass die Budgetinformationen im Haushaltsplan ausführlicher dargestellt werden, wie bereits im Jahr 2013 im Rahmen der Transparenzinitiative des Verteidigungsministeriums angekündigt wurde.

Hintergrund

Die Untersuchung wurde vom Sicherheits- und Verteidigungsprogramm von Transparency International bereits zum zweiten Mal durchgeführt. Der erste Index wurde 2013 veröffentlicht. Das weltweit angelegte Sicherheits- und Verteidigungsprogramm wird von Transparency International UK für Transparency International durchgeführt.

Zum Index: <http://government.defenceindex.org/> (<http://government.defenceindex.org/>)

Über Transparency Deutschland

Transparency International Deutschland e. V. arbeitet deutschlandweit an einer effektiven und nachhaltigen Bekämpfung und Eindämmung der Korruption. Dies ist nur möglich, wenn Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten und Koalitionen gebildet werden. In Arbeits- und Regionalgruppen werden die Ziele an entscheidende Stellen transportiert, Lösungen erarbeitet und gesellschaftliche wie politische Entwicklungen kritisch begleitet.

Literaturempfehlung

Ob „Korruption als internationales Phänomen“ (<http://www.compliancedigital.de/ce/korruption-als-internationales-phaenomen/ebook.html>)“, „Praxishandbuch Korruptionscontrolling“ (<http://www.compliancedigital.de/ce/praxishandbuch-korruptionscontrolling/ebook.html>)“, „Methoden der Korruptionsbekämpfung“ (<http://www.compliancedigital.de/ce/methoden-der-korruptionsbekaempfung/ebook.html>)“ – wer sich mit dem Problem Korruption befasst, findet auf COMPLIANCEdigital einen umfassenden Überblick.

Katalysator Volkswagen

Nachricht vom 11.11.2015

Wie hältst Du's mit der Compliance? Diese Frage stellte das Magazin Capital allen Dax-Konzernen. Die Antworten sind – im Nachgang zum VW-Skandal – aufschlussreich.

Langsam lichten sich die Dieselauchwolken über Wolfsburg. Und immer deutlicher werden die Strukturen, des wohl vermeintlich größten Industrieskandals der letzten Jahrzehnte in Deutschland. Mit der Ernennung von Christine Hohmann-Dennhardt zum Vorstand für Recht und Integrität hat Europas größter Automobilkonzern – als eine der ersten Maßnahmen – die richtigen Weichen gestellt, um weitere Skandale dieser Art zu verhindern – hoffentlich (<http://www.compliancedigital.de/ce/hohmann-dennhardt-uebernimmt-bei-vw/detail.html>).

Doch wie schaut es in anderen Konzernen aus? Kann sich so ein Skandal in anderen Unternehmen wiederholen? Diese Frage stellte das Wirtschaftsmagazin Capital. Hierzu wurde nach dem Abgas-Skandal an alle anderen 29-Dax-Konzerne – mit Ausnahme an Volkswagen – ein umfangreicher Fragenkatalog zu den internen Compliance-Regeln und -systemen geschickt. 21 der befragten Unternehmen haben hierauf mehr oder weniger ausführlich geantwortet. Sieben Unternehmen machten zudem konkrete Angaben zu gemeldeten Fällen und zu Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter.

Das Ergebnis: Jedes Jahr werden mehrere Tausend Verstöße gegen Gesetze oder Compliance-Verstöße gemeldet.

Compliance-Verstöße haben Konsequenzen

Allein 2014 wurden bei BASF, Daimler, Deutsche Telekom, EON, Henkel, Merck und Adidas knapp 1.600 Beschwerden und Meldungen über mutmaßliche Verstöße registriert. Bei Siemens – die allerdings nicht an der Umfrage teilgenommen haben – wurden laut des Compliance-Berichtes im vergangenen 653 mutmaßliche Verstöße gemeldet.

Als stichhaltig erwiesen sich in der Regel ein Drittel bis fast 50 Prozent der gemeldeten Fälle. Bei weiteren internen Nachforschungen stellte sich heraus, dass bei der Hälfte der überprüften Fälle die Eingaben zutreffen – mit anschließenden

den disziplinarischen Konsequenzen für die Mitarbeiter.

Angaben über konkrete Konsequenzen für die Mitarbeiter machten lediglich zwei Unternehmen. Bei Henkel verloren aufgrund eines Gesetzes- oder Compliance-Verstoßes 26 Mitarbeiter weltweit ihren Job. 20 weitere wurden abgemahnt. Beim Siemens-Konzern wurden 2014 114 Mitarbeiter abgemahnt. 50 erhielten darüber hinaus die Kündigung.

Anlaufstelle für Whistleblower

Ein weiteres – aus Sicht der Compliance – erfreuliches Ergebnis der Umfrage ist, dass alle Konzerne, die sich an der Umfrage beteiligten, Anlaufstellen für anonyme Whistleblower geschaffen haben. Zudem berichten in neun Unternehmen die Chief Compliance Officer nicht nur einem Vorstandsmitglied oder dem Vorstandschef, sondern zusätzlich auch dem Aufsichtsrat.

Umgang mit Compliance – noch ausbaufähig

Trotz der erhöhten Sensibilität in Sachen Compliance, ist die Qualität der Antworten auf die Umfrage aus Sicht von Capital durchwachsen. Unternehmen wie die Telekom oder ThyssenKrupp haben ihre Kontrollstrukturen zwar sehr ausführlich dargelegt. Dagegen hielten Unternehmen wie Linde oder HeidelbergCement sich sehr bedeckt. Interessant – oder erschreckend: Die krisengeplagte Deutsche Bank antwortete auf keine der insgesamt elf Fragen präzise. Siemens, Bayer, Continental, Infineon, K+S, RWE, SAP und Beiersdorf haben überhaupt keine Angaben zu ihren internen Kontrollsystemen gemacht. Transparenz sieht anders aus!

Literaturempfehlung

Wie sie ein effektives Internes Kontrollsystem aufbauen, zeigt Oliver Bungartz in dem Band „Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen (<http://www.compliancedigital.de/ce/handbuch-interne-kontrollsysteme-iks-7/ebook.html>)“. Das eBook (<http://www.compliancedigital.de/ce/handbuch-interne-kontrollsysteme-iks-7/ebook.html>) steht Abonnenten von COMPLIANCEDigital kostenfrei zur Verfügung.

Compliance im Mittelstand

Nachricht vom 06.11.2015

Der Erich Schmidt Verlag und Handelsblatt Fachmedien laden ein zum Seminar Compliance im Mittelstand. Thema: Wie kann mit wenig Aufwand ein effektives Compliance-Management-System aufgebaut werden?

Compliance ist – je nach Standpunkt des Betrachters – längst oder endlich im Mittelstand angekommen. Allerdings sind die Voraussetzungen und Anforderungen für KMU meist unübersichtlicher und dadurch komplexer, im Gegensatz zu Konzernen, wo das Thema längst etabliert ist bzw. sein sollte – Stichwort VW-Abgas-Skandal.

Über die Bedeutung von Compliance für KMU informiert das Seminar Compliance im Mittelstand am 27. November in Düsseldorf.

Themen sind:

- ▶ Compliance als Wettbewerbsvorteil
- ▶ Funktionen und Ziele von Compliance-Management-Systemen
- ▶ Aktuelle Rechtsprechung Entwicklungen und Tendenzen

Zudem werden in dem Compliance-Seminar, das geleitet wird von Dietrich von Saldern (Geschäftsführender Gesellschafter der Saldern Gruppe) und Dr. Malte Passarge (Rechtsanwalt bei Passarge, Prudentino & Rhein PartGmbH), darüber hinaus mittelstandsspezifische Risiken thematisiert.

Konkret:

- ▶ Unterschätzte Risiken im Bereich Datenschutz, Kartellrecht und Arbeitsrecht.
- ▶ Rechtsfolgen bei unzureichender Compliance: Persönliche Haftung – Wer haftet wann und warum?
- ▶ Vorgehen bei kritischen Sachverhalten: Unternehmenseigene Ermittlungen und Beseitigung kritischer Strukturen.

Compliance-Strukturen für den Mittelstand

In dem eintägigen Intensivseminar werden zudem

- ▶ Alternativen zum Aufbau eines umfangreichen Compliance-Management-Systems,
- ▶ die Funktion des Compliance-Officers und seine Position im Management,
- ▶ die Compliance-Kommunikation und Unternehmenskultur („tone from the top“) sowie

- ▶ Hinweisgebersysteme als zentrales und effizientes Element der Compliance-Kommunikation

diskutiert – ergänzt mit einem Praxisbericht zum Aufbau und Implementierung eines Compliance-Management-Systems bei der von Saldern Gruppe.

Compliance-Zertifizierungen im Mittelstand

Eine Frage, die gerade Compliance-Verantwortliche in KMU umtreibt, ist die Frage nach der Zertifizierung. Welche bestehenden Modelle sind mit Blick auf die Anforderungen der KMU sinnvoll und gibt es Best-Practice-Beispiele, die genutzt werden können? Auch hierauf wird in dem Seminar eingegangen!

Interessenten können sich hier (<http://www.fachmedien-veranstaltungen.de/compliancemittelstand>) noch anmelden. Abonnenten der Zeitschriften ZRFC und DER BETRIEB erhalten 25 Prozent Rabatt auf die Seminargebühr.

Weitere Informationen zur Fachtagung Compliance finden Sie unter folgendem Link: www.fachmedien-veranstaltungen.de/compliancemittelstand (<http://www.fachmedien-veranstaltungen.de/compliancemittelstand>)

Der Aufsichtsrat zwischen „Beruf“ und „Berufung“

Nachricht vom 05.11.2015

Was unterscheidet einen Aufsichtsrat von einem ehrbaren Aufsichtsrat? Und wie kann bzw. soll ein Aufsichtsrat zur Haftung herangezogen werden? Hierüber spricht Rudolf X. Ruter mit der ESV-Redaktion COMPLIANCEDigital.

In Ihrem Buch haben Sie eine Karikatur vorangestellt. Dort stellt eine Person einer anderen die Frage: „Im welchen Aufsichtsrat sind wir hier?“ Ist die Ämterhäufung – auf die hier angespielt wird – abzulehnen oder sehen Sie Aspekte, die dafür sprechen, dass einige wenige in vielen Aufsichtsräten sitzen?

Rudolf X. Ruter: Sie haben Recht, „die Aufsichtsrats-Macht“ konzentriert sich in Deutschland auf 30 Frauen und Männer. Allerdings haben wir insgesamt in Deutschland mehrere Tausend Mitglie-

der von Beiräten und Aufsichtsräten. Im Handelsregister waren Stand September 2010 ca. 12.500 Unternehmen in der Rechtsform der Aktiengesellschaft eingetragen (dem stehen ca. 900.000 GmbHs gegenüber). Davon sind weniger als 1.000 Aktiengesellschaften an deutschen Börsen notiert. Darüber hinaus gibt es weitere kapitalmarktorientierte Unternehmen in anderen Rechtsformen, die einen gesetzlichen Aufsichtsrat erfordern und zahlreiche, insbesondere mittelständische Familienunternehmen, die ein fakultatives Kontrollgremium etabliert haben (ebenfalls als Aufsichtsrat oder als Beirat, Verwaltungsrat etc. bezeichnet). Allein im Deutschen Aktienindex (DAX), im MDAX sowie im SDAX waren Ende Oktober 2011 zusammen insgesamt 1.465 Mandatsträger bestellt. Zusammen mit den freiwilligen Beiräten und den Aufsichtsräten in allen Bundes-, Landes- und kommunalen öffentlichen Unternehmen haben wir einige tausend Mandatsträger in Deutschland. Da kommt es gelegentlich auch zur Ämterhäufung.

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat sich in der diesjährigen Revision des Kodexes vor allem auf die Rolle des Aufsichtsrates konzentriert. Eine Empfehlung lautet: Der Aufsichtsrat solle sich bei seinen Wahlvorschlägen neuer Aufsichtsratsmitglieder bei dem jeweiligen Kandidaten vergewissern, ob er den zu erwartenden Zeitaufwand aufbringen kann (Ziff. 5.4.1 Abs. 4). Ist das sinnvoll und geeignet die „Ämterhäufung“ einzudämmen?

Rudolf X. Ruter: Grundsätzlich ist die Vorschrift sinnvoll. Allerdings habe ich große Zweifel, wie in der Praxis dieses „Vergewissern“ bzgl. ausreichender Zeit von statten gehen soll. Wer kann im vor hinein (bei der Mandatskandidatur) glaubhaft und nachprüfbar nachweisen, dass er den erforderlichen Zeitaufwand gewährleisten kann?

Der ehrbare Aufsichtsrat muss meiner Meinung nach selbst darauf achten, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht (vgl. DGCK 5.4.5). Und wenn er dies nicht leisten kann, das Mandat gar nicht erst an-treten.

Die persönliche Prüfung des Konzernabschlusses (vgl. DCGK 7.1.2) und die ausreichende Kommunikation mit dem Ab-

schlussprüfer (vgl. DCGK 7.2.3) sind zeitintensiv. Er benötigt ausreichend Zeit für das gründliche Lesen und eigene Bewertungen der erforderlichen Informationen und Unterlagen. Ausreichend Zeit zur Vorbereitung, Teilnahme und evtl. Leitung, Nachbereitungen aller Sitzungen und permanenter eigener Informationsversorgung, Fort- und Weiterbildung. Er muss genügend Zeit und Ruhe haben um anstehende komplexe Situationen und Probleme intensiv „zu Überdenken“.

Und er benötigt Zeit für seine Neugierde und für Innovationen. Der ehrbare Aufsichtsrat hat aufgrund seiner emotionalen und kognitiven Intelligenz Spaß an Innovationen. Er kennt nicht nur die Produkte und die Branche, sondern ist auch neugierig auf technologische Entwicklungen und stellt Altbewährtes gerne auf den Prüfstand. Der ehrbare Aufsichtsrat handelt weise, indem er stets an die Zukunft denkt. Er bezieht bei seinem Handeln die jeweils möglichen Konsequenzen mit ein und agiert somit vorausschauend für die Zukunft des Unternehmens. Das alles ist sehr zeitintensiv.

„Einen Aufsichtsrat haften zu lassen ist schwieriger, als eine Sau am eingeseiften Schwanz festzuhalten“, wird der damalige Deutsche-Bank-Vorstand Hermann Josef Abs zitiert. Warum ist es so schwierig, Aufsichtsräte in die Haftung zu nehmen?

Rudolf X. Ruter: Verantwortung ist ein vielschichtiger Begriff. Es gibt die aktive Verantwortung „die jemand trägt“ (Zuständigkeitsverantwortung) und die passive Verantwortung „zu der jemand gezogen wird“ (Rechenschaftsverantwortung).

Und dann gibt es noch die dritte Bedeutung: Verantwortung als Haftung für ein Fehlverhalten. Einerseits einer rechtlichen (legalen) Haftung aber auch andererseits einer persönlichen (legitimen) Haftung (von „haften“ im Sinn von „anheften“) zur Übernahme eines Schadens durch einen anderen als den unmittelbar Betroffenen. Das bedeutet in beiden Fällen die Verpflichtung zum Schadensersatz (Haftpflcht) in materieller oder immaterieller Sicht (Amts- und / oder Reputationsverlust).

Ich glaube, dass heute schon viele Aufsichtsräte in immaterieller Sicht regelmäßig haften durch Amts- oder Reputations-

verlust. Bei der materiellen Haftung fehlt es leider noch an entsprechender Gesetzgebung und Umsetzung durch Gerichtsurteile. Kläger ist ja in diesem Falle meist das Unternehmen. Und wir kennen alle den Spruch: „Eine Krähe hackt der andere kein Auge aus.“

Nicht so der ehrbare Aufsichtsrat. Er ist auch zu sich selbst gerecht. Ehrlichkeit zu sich selbst ohne Selbsttäuschung oder Verblendung. Für ihn ist es selbstverständlich, dass er seine persönliche Haftung für Pflichtverletzungen im Rahmen seiner Verantwortung und seines Handelns akzeptiert (vgl. DCGK 3.8).

In ihrem Buch beschreiben Sie konkrete Regeln und Tugenden im Geschäftsleben als Leitlinien, nach denen sich Aufsichtsräte orientieren sollen. Kann man „Aufsichtsrat“ lernen?

Rudolf X. Ruter: Es geht hier um die Frage, ist die Wahrnehmung der Verantwortung eines Aufsichtsrats „Beruf“ oder „Berufung“. Eigene Erfahrungen und Erkenntnisse sind die Basis guter Aufsichtsrats-tätigkeit. „Nur Unternehmer können Unternehmer überwachen und beraten“.

Aus Sicht der Öffentlichkeit ist „Manager“ ein Beruf, wenn auch nicht immer mit der notwendigen Anerkennung in der Öffentlichkeit. Sowohl Aufsichtsräte als auch Vorstände, Geschäftsführer und sonstige Führungskräfte mit operativer Verantwortung (so genannte Funktions- und/oder Organträger) werden unter diesem Berufs-„Oberbegriff“ subsumiert.

„Die Aufsichtsrats-tätigkeit kann ein Beruf sein, muss es aber nicht“ so Heinz Otto Dürr, deutscher Unternehmer und Manager, Aufsichtsratsvorsitzender und Großaktionär der Dürr AG. Auch wenn insbesondere die sehr erfahrenen und aktuell in Amt und Würde befindlichen Aufsichtsräte ihre Verantwortung meist grundsätzlich eher als „Berufung“ ansehen, wird immer öfters davon gesprochen, dass eine ehrenamtliche Kontroll-tätigkeit den immer größer werdenden Verantwortungsbereichen eines Aufsichtsratsmitglieds nicht gerecht wird.

„Aufsichtsräte sind immer „berufen“ und schon deshalb „im Beruf“. Ich auch „aus Berufung“ und mit dem anwaltlichen Vorteil, schon standesrechtlich nur den Interessen eines Individuums dienen zu dürfen, nämlich der Gesellschaft“ so

Dr. Claus Recktenwald, von Beruf aus Rechtsanwalt und Aufsichtsrat in diversen Gesellschaften.

Immer öfters werden so genannte Berufsaufsichtsräte bestellt. „Berufsaufsichtsräte müssen nicht notwendigerweise alt sein. Natürlich müssen sie eine gewisse Erfahrung mitbringen. Ein 35-jähriger kann vielleicht einen Tennisklub leiten, aber keinen Aufsichtsrat. Ein 55-jähriger Vorstand kann das durchaus“ so Manfred Schneider, Deutschlands mächtigster Aufsichtsrat.

„Wir können stolz auf unsere ehrbaren Aufsichtsräte sein“ lautet eine Kapitelüberschrift Ihres Buches. Halten Sie daran vor dem Hintergrund des VW-Skandals fest?

Rudolf X. Ruter: Ja. Absolut. Ehrbarkeit ist in der deutschen Wirtschaft weit verbreitet. Immer mehr und insbesondere jüngere Führungskräfte bekennen sich zu einer klaren Sinn- und Werte-Orientierung und verabschieden sich von Arroganz, Hochmut, Geiz, Genusssucht, Zorn, Völlerei, Neid und Veränderungsträgheit.

Der nachhaltige und anhaltende Erfolg unserer zahlreichen Familienunternehmen basiert im Wesentlichen auf Ehrbarkeit. Zum Beispiel die Robert Bosch GmbH in Stuttgart: Bosch ist stolz darauf, „unternehmerische Verantwortung nicht als Zweck, sondern als Bedingung wirtschaftlichen Handelns zu leben“. Franz Fehrenbach (*1949), Vorsitzender des Aufsichtsrats, brachte es in einem prägnanten Satz auf den Punkt: „Wir übernehmen Verantwortung nicht, wir unternehmen sie“. Robert Bosch (1861-1942) hat es im Jahr 1921 selbst wie folgt formuliert: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn.“

Eine transparente, verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung gewinnt weiterhin einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert. Die Anzahl der deutschen, ehrbaren Aufsichtsräte und Beiräte innerhalb der mehrere tausend Personen umfassenden Mitglieder aller Aufsichtsgremien wie Aufsichtsrat, Beirat oder Stiftungsrat wächst kontinuierlich. Ja, ich bin stolz auf „unsere ehrbaren Aufsichtsräte“.

Weiterlesen?

Im ersten Teil des Interviews auf [ESV.info](http://www.esv.info) beschreibt Rudolf X. Ruter, warum eine Rückbesinnung auf bewährte ethische Werte notwendig ist (<http://www.esv.info/aktuell/es-braucht-eine-rueckbesinnung-auf-bewaehrte-ethische-werte/id/76042/meldung.html>).

Wie ist Ihre Meinung zum Thema „ehrbarer Aufsichtsrat“? Rudolf X. Ruter freut sich über Feedback zu dem Band. Sie erreichen ihn unter folgender E-Mail: [rudolf.x\(at\)ehrbarer-Aufsichtsrat\(at\)ruter.de](mailto:rudolf.x(at)ehrbarer-Aufsichtsrat(at)ruter.de).

Zur Person

Als Experte für Nachhaltigkeit und Corporate Governance beschäftigt sich Rudolf X. Ruter seit knapp vier Jahrzehnten verstärkt mit Ethik und Ehrbarkeit in der Wirtschaft. Er ist überzeugt, dass Glaubwürdigkeit und Reputation die Währung unserer Zukunft ist.

Nach seiner Tätigkeit als Gesellschafter und Geschäftsführer bei Arthur Andersen baute er als Partner bei Ernst & Young den Geschäftsbereich Nachhaltigkeit in Deutschland auf. Er hat zahlreiche Fachartikel u. a. zum Thema Nachhaltigkeit, Corporate Governance, Compliance, AR/Beiräte und Unternehmensführung veröffentlicht (www.ruter.de).

Gerade ist im ESV der aktuelle Band „Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats: Leitlinien für nachhaltiges Erfolgsmanagement“ (<http://www.compliancedigital.de/ce/tugenden-eines-ehrbaren-aufsichtsrats/ebook.html>) erschienen.

DOSB verabschiedet Verhaltensrichtlinien zur Integrität

Nachricht vom 28.10.2015

Mit Integrität zu mehr Verantwortung – auch im Sport. Das sind die Ziele der neuen Verhaltensrichtlinien des Deutschen Olympischen Sportbundes, die soeben verabschiedet wurden.

Das Thema Sport wird schon seit langen nicht nur mit sportlichen Höchstleistungen in Verbindungen gebracht. Korruption und Vetternwirtschaft sind ebenso Attribute, mit dem vor allem die Verbände und deren Funktionäre zu kämpfen haben.

Neben dem Fußballweltverband Fifa steht nun auch der Deutsche Fußballbund (DFB) im Fokus. Vorwürfe, dass die Vergabe der Fußball WM 2006 nach Deutsch-

land – das sogenannte Sommermärchen – womöglich nur durch Stimmenkauf zustande gekommen ist, kursieren seit Tagen in der Presse – mit offenem Ausgang.

Nicht zuletzt durch die mediale Fokussierung auf die Fifa und den DFB ist der Olympische Sportbund und dessen Verstrickungen medial in den Hintergrund gerückt. Dabei steht das nationale (DOSB) sowie das internationale olympische Komitee (IOC) ebenso in der Kritik (<http://www.compliancedigital.de/ce/olympia-und-compliance/detail.html>).

DOSB gibt sich Verhaltensregeln

Das Präsidium des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) hat nun das Konzept „Good Governance – Gute Verbandsführung“ sowie Verhaltensrichtlinien zur Integrität verabschiedet. Anstoß hierzu gab die Olympiabewerbung von Deutschland im Jahr 2014. Im Zuge dessen sollte auch der bereits mit der Verabschiedung des Ethik-Codes im Dezember 2013 angestoßene Prozess aktiv weiter vorangetrieben werden, um – so das Ziel – ein Beispiel für Transparenz, Integrität und Verantwortlichkeit in der Verbandsarbeit zu geben. Der DOSB lebe damit nicht nur die Olympische Reform-Agenda 2020, sondern habe bereits heute ein beispielhaftes Konzept, so der DOSB in seiner Pressemeldung.

Enge Zusammenarbeit mit Transparency International Deutschland

Die Verhaltensrichtlinien wurden in der Arbeitsgruppe Good Governance unter der Leitung des DOSB in Zusammenarbeit mit der Führungs-Akademie sowie in enger Kooperation mit der Transparency International Deutschland e.V. sowie dem Bundesinnenministerium entwickelt. Sie sollen die Handlungssicherheit der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des DOSB in allen Fragen von Integrität, Transparenz und Verantwortlichkeit erhöhen.

Die entwickelten Materialien werden nun „den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Gespräche und Schulungen zur Umsetzung näher gebracht, damit sie gelebt werden und in allen Fragen von Transparenz, Integrität und Verantwortlichkeit die tägliche Arbeit erleichtern“, so DOSB-Vorstandsmitglied Thomas Arnold.

Die Richtlinien sollen sowohl den Umgang miteinander als auch das Verhalten im Geschäftsverkehr klarer regeln. Ferner stecken sie eindeutig den Rahmen für den Umgang mit Interessenkonflikten, Geschenken, Einladungen, Sponsoring und Stakeholder-Beteiligung ab.

Good Governance

Neben den Richtlinien hat der DOSB die Broschüre „Good Governance“ aufgelegt, die den Mitgliedsorganisationen Vorschläge aufzeigt, wie Integrität, Transparenz und Verantwortlichkeit zeitgemäß und professionell verwirklicht werden können. Gleichzeitig wurden Muster-Verhaltensrichtlinien erstellt, die die Mitgliedsorganisationen dabei unterstützen, die bisher vorhandenen sowie neu einzubringenden Regeln leichter in eigene Richtlinien umzusetzen. Das gesamte Dokument können Sie hier (<http://www.dosb.de/de/organisation/wir-ueber-uns/good-governance/>) nachlesen.

Literaturempfehlung zum Thema

Good Governance

Good Governance in Sport: What, Why and How? (<http://www.compliancedigital.de/ce/good-governance-in-sport-what-why-and-how/detail.html>) Diese Frage beantwortet Michael Pedersen in seinem Beitrag im Handbuch Compliance-Management (<http://www.compliancedigital.de/ce/handbuch-compliance-management-2/ebook.html>), herausgegeben von Prof. Dr. Josef Wieland, Dr. Roland Steinmeyer und Prof. Dr. Stephan Grüninger.

Good Governance – Mehr als nur eine Frage der Regulierung (<http://www.compliancedigital.de/ce/good-governance-mehr-als-nur-eine-frage-der-regulierung/detail.html>). Wie das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns operationalisiert werden kann, beschreiben Dr. Christian Neßler und Dr. Bettina Lis in ihrem Beitrag in der Zeitschrift für Corporate Governance (03/2015) (<http://www.compliancedigital.de/ce/zeitschrift-fuer-corporate-governance-ausgabe-03-2015/ejournal-archiv.html>).

Hohmann-Dennhardt übernimmt bei VW

Nachricht vom 19.10.2015

Christine Hohmann-Dennhardt übernimmt den wohl schwierigsten Vorstandsposten, der zurzeit in Deutschland zu vergeben ist: Ab Januar wird sie Vorstand für Recht und Integrität bei Volkswagen.

Volkswagen reagiert – schnell: Erst vergangene Woche wurde bekannt, dass der Automobilkonzern ein neues Ressort für Recht und Integrität schaffen will und hierzu bereits erste Gespräche laufen sollen (<http://www.compliancedigital.de/ce/volkswagen-nun-mit-compliance-im-vorstand/detail.html>). Jetzt ist die Suche beendet – und zwar erfolgreich. Mit der ehemaligen Verfassungsrichterin Dr. Christine Hohmann-Dennhardt übernimmt ab Januar wohl eine der versiertesten Expertinnen in diesem Bereich diesen Posten. Hohmann-Dennhardt kommt direkt vom Konkurrenten Daimler, wo sie das Ressort Integrität und Recht seit 2011 verantwortet.

Unter einem guten Stern

Die Vorzeichen sind dabei ähnlich wie bei dem Stuttgarter Automobilhersteller. Auf Drängen von US-Behörden wurde Daimler damals verpflichtet, einen eigenen Compliance-Vorstand zu installieren, mit der Aufgabe, die Antibestechungsvorschriften einzuhalten. Vorausgegangen war 2010 eine Millionenstrafe wegen Schmiergeldzahlungen in den USA.

Während der vergangenen vier Jahre hat Hohmann-Dennhardt den Daimler Konzern erfolgreich auf Compliance getrimmt. Nach Auffassung von Dr. Manfred Bischoff, Aufsichtsratsvorsitzender der Daimler AG, ist „Compliance fest im Unternehmen Daimler und seiner Kultur verankert“.

Hierzu hat sie eng mit den US-amerikanischen Behörden zusammengearbeitet. Auf die Erfahrungen und Kontakte kann und wird sie bei ihrer neuen Aufgabe zurückgreifen (müssen), will sie in Wolfsburg ebenso erfolgreich sein, wie in Stuttgart.

Erste Frau im Vorstand bei Volkswagen

Die promovierte Juristin wird – auch das ist zu erwähnen in Zeiten der Diskussion

um Frauenquoten in Vorstands- und Aufsichtsräten – die erste Frau im VW-Vorstand.

Ein Vorteil dürfte auch sein, dass sie als externe nicht den berühmten VW-Stallgeruch hat. Man kann gespannt sein, was sie bei Volkswagen in Sachen Transparenz und Regelkonformität bewirken kann.

ISO 19600: Der Standard der Standards?

Nachricht vom 16.10.2015

Wird sich der neue ISO 19600 als Standard durchsetzen und wenn ja: Ist er überhaupt praktikabel – gerade für KMU? Peter Fissenewert sagt ja – in seinem Beitrag in der neuen Ausgabe der ZRFC.

Compliance ist zurzeit wieder in aller Munde (<http://www.compliancedigital.de/ce/volkswagen-usa-wo-war-die-compliance/detail.html>). Der Grund: Der VW-Abgasskandal. Und nicht nur Journalisten und Compliance-Experten fragen sich: Wie konnte das geschehen? Warum hat das Compliance-Management-System versagt?

Nicht nur bei Europas größtem Autobauer VW wird – davon wird auszugehen sein – das Compliance Management System (CMS) selbst auf dem Prüfstand stehen. Als hilfreich könnte sich dabei der neue ISO-Standard 19600 zur Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen erweisen.

Kritik am ISO 19600 nicht gerechtfertigt

In der aktuellen Ausgabe der Zeitschrift Risk, Fraud & Compliance (5/2015) betrachtet Prof. Dr. Peter Fissenewert sowohl die Entwicklung als auch die wesentlichen Grundlagen des neuen Standards. Darüber hinaus geht er auch auf Kritik an dem neuen Standard ein, der vor allem vom Bundesverband der Unternehmensjuristen (BUJ) Fachgruppe Compliance, dem Bundesverband Deutscher Compliance-Officer (BDCO) sowie vom Deutschen Institut für Compliance (DICO) vorgetragen wird.

Der Argumentation, dass ISO-Standards nicht „zielführend“ seien, da sie

aufgrund der behaupteten Komplexität der Regelwerke „eine große Belastung insbesondere für KMU darstellen, mit verschiedenen Regelungen des deutschen Rechts und bereits bestehenden Compliance-Standards kollidieren, und dadurch letztlich die Entwicklung effektiver Compliance-Programme behindern“ würden, teilt der Compliance-Experte Prof. Dr. Fissenewert nicht. Aus seiner Sicht ist der ISO 19600 ein sehr „nützliches Tool zur Implementierung funktionsfähiger Compliance-Management-Systeme in den unterschiedlichsten Organisationen“.

ISO 19600 wird sich durchsetzen

Fissenewert ist sicher, dass sich der ISO 19600 international durchsetzen werde, auch im Mittelstand. Der Grund: ISO-Normen sind weltweit anerkannt und haben dadurch ein erhebliches Durchsetzungspotenzial.

Klar ist aber auch, dass die Diskussion über die Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit des neuen Standards weitergehen wird. Letztlich trägt die Diskussion hierüber aber dazu bei, dass Compliance Management Systeme noch stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken, was wiederum auch Auswirkungen auf die Transparenz und die operativen Geschäfte aller global operierenden Unternehmen haben wird.

Den gesamten Beitrag von Prof. Dr. Fissenewert können Sie hier (<http://www.compliancedigital.de/ce/iso-19600/detail.html>) nachlesen.

Literaturempfehlung zum Thema ISO 19600

In Kürze erscheint zudem das Praxishandbuch internationale Compliance-Management-Systeme von Prof. Dr. Peter Fissenewert, in dem grundlegend der neue ISO 19600 betrachtet wird. Hier (<http://www.esv.info/978-3-503-16329-8>) können Sie den Band vorbestellen.

Volkswagen: Nun mit Compliance – im Vorstand

Nachricht vom 12.10.2015

Es wird dauern, bis Klarheit herrscht – wer was, wann, wie im VW-Abgas-Skandal wusste. Als eine der ersten Gegenmaßnahmen installiert

nun auch VW laut Medienberichten einen eigenen Vorstand für Recht und Compliance.

Volkswagen reagiert. Als eine der ersten Maßnahmen zur Lösung des VW-Abgas-Skandals (<http://www.compliancedigital.de/ce/volkswagen-usa-wo-war-die-compliance/detail.html>) installiert der Konzern einen eigenen Vorstand für Recht und Compliance, so übereinstimmend NDR, WDR und die Süddeutsche Zeitung.

Richtige Strategie

Andere Konzerne, wie Siemens oder Daimler, haben längst einen eigenen Vorstandsposten – wenn auch ebenfalls erst im Nachgang diverser Korruptionsskandale:

- ▶ Bei Siemens kümmert sich Peter Solmsen als Rechtsvorstand für die Einhaltung von Recht und Compliance.
- ▶ Bei Daimler ist seit 2011 die ehemalige Verfassungsrichterin Christine Hohmann-Dennhardt für das Thema verantwortlich.

Laut Medieninformationen sollen bei Volkswagen bereits Gespräche mit geeigneten Kandidaten oder Kandidatinnen laufen. Insider gehen davon aus, dass bereits in den nächsten zwei bis drei Wochen der Posten besetzt sein wird.

Compliance endlich ernst nehmen

Klar ist aber auch, dass mit der Installation eines neuen Compliance-Vorstandes die Probleme längst nicht gelöst sind, sie fangen eher gerade an. Neben den Wertverlust des Unternehmens und den noch nicht zu beziffernden Reputationsschaden kommen auf den Konzern Straf- und Schadensersatzzahlungen zu. Und auch die Frage, ob Manager strafrechtlich verfolgt werden – bis hin zu Gefängnisstrafen – ist als Bedrohung weiter latent. Bei der Anhörung vor dem US-Kongress musste sich Michael Horn, US-Chef von Volkswagen, vergangene Woche auch die Frage gefallen lassen, was er denn im Gefängnis für Bücher lesen werde.

Literaturempfehlung

Einen Überblick über alle relevanten Compliance-Bereiche gibt das Buch „Compliance kompakt: Best Practice im Compliance-Management“ (<http://www.compliancedigital.de/ce/compliance-kompakt-5/ebook.html>) des Herausgebers Stefan Behringer.

Das Buch „Mitarbeiter-Compliance“ (<http://www.compliancedigital.de/ce/mitarbeiter-compliance/>

[ebook.html](http://www.compliancedigital.de/ce/mitarbeiter-compliance/ebook.html)) zeigt Wege auf, wie das Compliance allen Mitarbeitern näher gebracht werden kann. Und wie Unternehmen Glaubwürdigkeit und Vertrauen zurückgewinnen können, beschreiben die Autoren rund um den Herausgeber Günther X. Ruter in dem Band „Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung: Erfolg durch verantwortungsvolles Management“ (<http://www.compliancedigital.de/ce/grundsätze-nachhaltiger-unternehmensführung-2/ebook.html>).

Informelle Multiplikatoren

Nachricht vom 08.10.2015

Compliance-Officer sind auf Informationen aus dem Unternehmen angewiesen. Informelle Multiplikatoren können für die Compliance eine wertvolle Ressource sein, so Thomas Schneider im achten Teil der Serie Mitarbeiter-Compliance.

In den letzten beiden Beiträgen der Serie Mitarbeiter-Compliance hat sich Thomas Schneider mit informellen Gruppen auseinandergesetzt. Im achten Beitrag beschreibt Schneider ein weiteres Phänomen – das der informellen Multiplikatoren.

Informelle Multiplikatoren können die Compliance unterstützen, an relevante Informationen aus dem Unternehmen zu gelangen. Aber: Bereits die Bezeichnung „informeller“ Multiplikator weist darauf hin, dass diese Anhand des Organigramms kaum zu identifizieren sind.

Wer sind informelle Multiplikatoren?

Multiplikatoren haben typischerweise einen Austausch mit vielen Mitarbeitern, meist unterschiedlicher Abteilungen und/oder Hierarchiestufen. Dies gilt für den Fuhrparkleiter, Hausmeister, Lagerleiter, Pförtner oder sogar den Fremdsprachentrainer. Aber auch Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute können informelle Multiplikatoren sein.

Ein guter Indikator zur Identifizierung informeller Multiplikatoren ist deren Zugriff auf knappe Ressourcen. Wer etwa alte Dienstwagen veräußert oder Plätze in der Firmenloge des Fußballvereins vergibt, hat häufig eine Multiplikatoren-Rolle inne.

Ohne Vertrauen keine Informationen

Die Rolle als informeller Multiplikator fußt vor allem auf das Vertrauen und Glaubwürdigkeit – letztlich auch gegenüber dem Compliance-Officer.

Aufgrund dieser Rolle bitten Mitarbeiter, die erstmalig mit der Compliance in Berührung kommen, den persönlich bekannten Multiplikator um deren Einschätzung. Die dann geäußerte Ansicht vereinfacht oder erschwert das Vorgehen der Compliance in erheblichem Maße.

Ein informeller Multiplikator wird allerdings nur dann die Ansichten der Compliance teilen und vertreten, wenn er selber Vertrauen zum Compliance-Officer gewonnen hat. Der Aufbau dieses Vertrauens braucht allerdings Zeit. Multiplikatoren von dem Konzept der Compliance zu überzeugen, ist daher eine langfristige Aufgabe. Deshalb steht der regelmäßige, informelle Austausch am Anfang jeder Arbeitsbeziehung. Der Multiplikator kommuniziert mit einem persönlichen Ansprechpartner, nicht einer anonymen Abteilung. Die persönliche Integrität ist daher die Grundvoraussetzung für einen konstruktiven Austausch zwischen dem Compliance-Officer und dem informellen Multiplikator.

Informelle Multiplikatoren:**Sparringpartner für die Compliance**

Auf dieser Basis kann ein Compliance-Officer mit offenen Fragen auftreten, wobei diese tatsächlich offen sein sollten und nicht bereits im Hintergrund die abschließende Beurteilung bereit liegen. Multiplikatoren können Meinungen und unfertige Ideen durchaus einordnen und sind selbstbewusst genug, einen eigenen Standpunkt darzulegen. Ein solcher „Sparringpartner“ kann die Compliance-Tätigkeit wertvoll bereichern.

Serie Mitarbeiter-Compliance

- ▶ Teil 1: Compliance: Ein Thema aller Mitarbeiter (<http://www.compliancedigital.de/ce/compliance-ein-thema-aller-mitarbeiter/detail.html>)
- ▶ Teil 2: Was Compliance-Verantwortliche von Geheimdiensten lernen können (<http://www.compliancedigital.de/ce/was-compliance-verantwortliche-von-geheimdiensten-lernen-koennen/detail.html>)
- ▶ Teil 3: Die Welt vor Compliance (<http://www.compliancedigital.de/ce/die-welt-vor-compliance/detail.html>)

- ▶ Teil 4: Einstieg ins Unternehmen (<http://www.compliancedigital.de/ce/einstieg-ins-unternehmen-1/detail.html>)
- ▶ Teil 5: Ausscheidende Mitarbeiter (<http://www.compliancedigital.de/ce/ausscheidende-mitarbeiter/detail.html>)
- ▶ Teil 6: Informelle Gruppen: Herausforderung für die Compliance (<http://www.compliancedigital.de/ce/informelle-gruppen-herausforderung-fuer-die-compliance/detail.html>)
- ▶ Teil 7: Der Umgang mit informellen Gruppen (<http://www.compliancedigital.de/ce/der-umgang-mit-informellen-gruppen/detail.html>)

Zur Person

Dipl.-Kaufmann Thomas Schneider ist für die Corporate Compliance der Knauf Interfer SE verantwortlich, einem führenden Distributions-, Service- und Bearbeitungsunternehmen für Stahl und Aluminium. Er ist Verfasser zahlreicher Veröffentlichungen zur Compliance. Im Erich Schmidt Verlag ist der Band Mitarbeiter-Compliance erschienen.

Literaturhinweis

Weitere Informationen zu dem Thema gibt das Buch „Mitarbeiter Compliance (<http://www.compliancedigital.de/ce/mitarbeiter-compliance/ebook.html>)“. Das eBook steht Abonnenten von COMPLIANCEdigital ebenfalls kostenfrei zur Verfügung.