COMPLIANCE MANAGER

MAGAZIN FÜR COMPLIANCE MANAGEMENT
AUSGABE 23 (2/2020)
WWW.COMPLIANCE-MANAGER.NET

Corona-Krise und Compliance

WELCHEN WERT HAT COMPLIANCE WIRKLICH?

48 INTERVIEW MARKUS WALKE: Die Bedeutung der Compliance Manager steigt, wenn sie aus ihren angestammten Rechtsbereichen herauskommen und sich mit neuen Themen beschäftigen. **54 INTERVIEW NICOLE PIETSCH:** Compliance an einer Baustelle mit angeschlossenem Flugbetrieb! **58 COMPLIANCE PUNK:** Der Märwert von Compliance.

SAI GLOBAL
RISK | COMPLIANCE | ETHICS

ETHIK UND COMPLIANCE ONLINE SCHULUNGEN

Verhaltenskodex | Datenschutz & DSGVO | Anti-Korruption | Wettbewerbsrecht | Interessenkonflikte

1 DURCHSUCHEN Sie alle verfügbaren Lerninhalte

2 WÄHLEN Sie einen Kurs als Basis

3 PERSONALISIEREN Sie den Kurs gemäß Ihren Richtlinien

UNSERE MEHR ALS 500 KURSE SIND:

- von Juristen & Schulungsexperten entwickelt
- Multilingual
- Kompatibel mit jedem Endgerät
- auf realen Szenarien basiert

Mehr über unsere Online Compliance-Schulungen und Software-Lösungen für Governance, Risk und Compliance Management, IKS, Interne Revision, Business Continuity und Informationssicherheit erfahren Sie auf www.saiglobal.com/risk. Für einen kostenlosen Zugang zu unserer Kursbibliothek kontaktieren Sie uns bitte unter compliance.dach@saiglobal.com.

Der Name SAI Global und das Logo sind Marken von SAI Global.
Alle Rechte vorbehalten.

saiglobal.com/risk

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Wir haben im April 2020 eine Umfrage unter den Compliance Managern durchgeführt, in der wir sieben Fragen gestellt haben. Darunter solche Fragen wie „Welche Rolle haben Sie als Compliance Manager während dieser Krise gespielt?", „Was waren Ihre Aufgaben?" oder „Welche Themen haben Sie in diesem Zusammenhang identifiziert?". Gefragt haben wir auch nach den größten Herausforderungen während dieser Zeit und welche Rückschlüsse die Compliance Manager für sich gezogen haben. Es war eine spannende „Feldstudie", über die Sie in der Titelstory lesen können. Die noch grassierende Corona-Krise haben wir dabei als Leinwand genutzt, auf der sich die tatsächliche Rolle der Compliance Manager in ihren Unternehmen wiederspiegelt. Und nicht das, was man in den Hochglanzbroschüren der Unternehmen über Compliance so liest. Ich kenne zumindest keine Unternehmen, die offen zugeben, dass Compliance für sie eine reine Dekoration ist. Seien wir doch ehrlich: Wenn man Compliance Manager in einer Krisenzeit in 100 Prozent Kurzarbeit nach Hause schickt, dann sind sie in diesem Unternehmen eine Dekoration. Gerade Compliance Manager leben doch in einer ständigen Krisenbereitschaft. Warum nutzt man denn nicht ihre Expertise?

Insgesamt 94 Compliance Manager haben an der Umfrage teilgenommen. 35 Prozent davon gaben an, keine Rolle während der Krise gespielt zu haben. Dennoch: Mich hat es persönlich sehr gefreut, dass 46 Prozent durchaus eine wichtige Rolle während der Krise gespielt haben, ob als Mitglieder im Corona-Krisenstab oder sogar als dessen Leiter. Es lohnt sich wirklich, genau hinzusehen, was sie im Krisenstab gemacht haben. Wie es übrigens insgesamt lohnend ist, zu studieren, welchen Herausforderungen sie begegnet sind und welche Lessons Learned sie nennen. Wir müssen doch dazulernen und uns verbessern. Oder? Schauen Sie sich dazu in aller Ruhe die Titelstory an.

Im Anschluss an die Titelstory finden Sie ein Interview mit Markus Walke – er ist so ein Compliance Manager, der eine wichtige Rolle in seinem Unternehmen während der Krise übernommen hat. Markus Walke verrät, was er so gemacht hat, damit man ihm diese Aufgaben überhaupt übertragen hat. Und er berichtet, dass er eine enorme Wertschätzung im Unternehmen erfahren hat. So soll es sein!

Meine Hoffnung ist, dass Ihnen diese Studie dabei helfen wird, für sich selbst die richtigen Rückschlüsse zu ziehen und an der einen oder anderen Stelle etwas zu verändern, um besser auf so eine Krise vorbereitet zu sein. So wie es aussieht, wird es nicht die letzte sein. Ich wünsche Ihnen viel Kraft und Inspiration!

IHRE
IRINA JÄKEL
EDITOR IN CHIEF

In China fiel ein Dominostein um und erschlug die Wirtschaft

TITELSTORY:
COMPLIANCE MANAGER IN DER CORONA-KRISE

Von klarer Aufbruchsstimmung bis zu Resignation und Apathie, weil man ignoriert wird: Die Studie zeigt, dass Compliance Manager durchaus gebraucht wurden – aber manchmal eben nicht in ihrer ureigensten Rolle. Welche Rolle spielen die Compliance Manager in der Corona-Krise? Welche Rückschlüsse können wir schon heute aus der Krise für uns ziehen? Eine spannende Studie, die einiges offenbart.

16

INTERVIEW

Die Compliance Manager müssen ihre angestammten Rechtsbereiche verlassen und sich mit neuen Themen beschäftigen

Es gibt Compliance Manager, die in ihrer Rolle und Bedeutung für das Unternehmen gestärkt aus der Krise kamen. Weil die Corona-Pandemie offengelegt hat, dass das, was sie an Prozessen und Kommunikation vorher im Unternehmen eingerichtet haben, in der Krise das „Business Continuity“ gesichert hat. Markus Walke ist so ein Compliance Manager beim Logistiker DSV. Wir haben ihn über seine Rolle während der Corona-Krise befragt.

48

COMPLIANCE PUNK

Der Märwert von Compliance

Das mit „Märwert“ ist kein Rechtschreibfehler. Es geht eben nicht um „Mehrwert“. Beim Begriff „Mär“ handelt es sich laut Duden um ein althochdeutsches Wort, das Erzählung, seltsame Geschichte, unglaubwürdiger oder unwahrer Bericht bedeutet. Genau darauf spielt unser Compliance Punk an.

58

BUCHREZENSION

Compliance ist gut – Vertrauen ist viel besser?!

Bekanntlich wird im Warren-Buffett-Imperium „Vertrauen“ oder „Trust“ ganz großgeschrieben. Wie operiert der Großinvestor damit? Und: Wussten Sie, dass Herr Buffett nicht besonders viel von Compliance Managern hält? Dr. Tim Jäkel hat für Sie das Buch „Margin of Trust: The Berkshire Business Model“ von Lawrence A. Cunningham und Stephanie Cuba gelesen und rezensiert.

60

INTERVIEW

Compliance an einer Baustelle mit angeschlossenem Flugbetrieb!

Das ist ein Witz der Compliance-Leute beim Flughafen Berlin Brandenburg und veranschaulicht sehr schön, dass zumindest in ihrer Abteilung ein kooperatives und humorvolles Betriebsklima herrscht. Wir haben mit Nicole Pietsch, Compliance Officer des Flughafens Berlin Brandenburg, über ihre Arbeit gesprochen.

54

GWB-NOVELLE

Keine Macht den Digi-Großen!

Lesen Sie hier eine Zusammenfassung des Wesentlichen des GWB-Digitalisierungsgesetzes.

64

ENFCO

European Network for Compliance Officers

Jenny Schmigale, Mitglied des BCM-Präsidiums und Head of Compliance & CSR bei Scandlines Deutschland GmbH, schreibt in ihrer Rubrik über die Entwicklung des Europäischen Netzwerkes für Compliance Officer.

66

RUBRIKEN

Editorial **3**
Impressum **5**
Recht & Ordnung **6**
Kurznachrichten **7, 8**
Personalwechsel in Compliance **10**
Bücherschau **12**

IMPRESSUM

COMPLIANCE MANAGER

Eine Zeitschrift des Berufsverbandes der Compliance Manager e.V. (BCM)

Herausgeber
Rudolf Hetzel
Frederik Nyga
Torben Werner

Redaktion
Irina Jäkel
Editor in Chief
Telefon: 030 / 84 85 93 20
irina.jaekel@bvdcm.de

Mitarbeit an dieser Ausgabe
Dr. Tim Jäkel,
Jenny Schmigale

Gestaltung und Illustration
Marcel Franke, Armen Vanetsyan

Korrektorat
Dr. Roland Kroemer
Werbelektorat txt-file

Fotoredaktion
Armen Vanetsyan

Anzeigen
Norman Wittig
norman.wittig@helios-media.de

Druck
PIEREG Druckcenter Berlin GmbH
Vollstufige Bogenoffsetdruckerei
Benzstraße 12 | 12277 Berlin
(Marienfelde)

Abonnementkonditionen
Inland: 4 Ausgaben – 68 Euro
Ausland: 4 Ausgaben – 78 Euro
Alle Preise inkl. MwSt. und Versandkosten

Im Internet
www.compliance-manager.net

Quadriga

Verlags- / Redaktionsanschrift
Quadriga Media Berlin GmbH
Werderscher Markt 13
10117 Berlin
Telefon: 030 / 84 85 90
Fax: 030 / 84 85 92 00
info@quadriga.eu

Bildnachweise:
Coverillustration: Marcel Franke; S. 3: privat; S. 4: Marcel Franke; S. 5: sagmalspaghetti fotodesign, DSV Regional Shared Service Center DACH, Flughafen Berlin Brandenburg, [M] BPA/Steffen Kugler, privat; S. 66: Scandlines Deutschland GmbH; S. 6: Getty Images; S. 7: euroluftbild.de/ Hans Blossey; S. 8: Getty Images; S. 9: Bundeskartellamt; S. 10: Thorsten Jansen, Daimler AG; S. 11: Thorsten Jansen (2), Deutsche Börse AG; S. 12/13: Nomos Verlag, Murmann Verlag, Nomos Verlag/C.H. Beck, Hogrefe Verlag; S. 17: Marcel Franke; S. 48: sagmalspaghetti fotodesign, DSV Regional Shared Service Center DACH; S. 51: sagmalspaghetti fotodesign, DSV Regional Shared Service Center DACH; S. 54–57: Flughafen Berlin Brandenburg; S. 58:privat; S. 61: Cover Lawrence A. Cunningham, Columbia University Press; S. 63: privat S. 64: [M] BPA/ Steffen Kugler; S. 66: Scandlines Deutschland GmbH

In Russland haben Unternehmen ein Recht darauf bekommen, ein Compliance Management System für den Anti-Kartellbereich einzuführen.

RUSSLAND

Die russischen Unternehmen und natürlich alle anderen Unternehmen, die in Russland operieren, „haben das Recht", seit dem 12.03.2020 ein Compliance Management System für den Anti-Wettbewerbsbereich einzuführen. Das regelt eine Ergänzung zum Föderalen Gesetz über den Wettbewerbsschutz (N 33-ФЗ). Als Recht und nicht als Pflicht wird diese Einführung deswegen vom russischen Gesetzgeber gesehen, weil das Vorhandensein eines Anti-Wettbewerbs-CMS im Unternehmen im Falle einer Offenlegung eines Kartells zu einer Verminderung und in manchen Fällen sogar zum Ausfallen des Bußgeldes führen kann. Das wird dann der Föderale Antimonopoldienst Russlands (FAS) im Einzelfall entscheiden. Sogar eine Definition des Begriffes „Anti-Monopol-Compliance System" wird per Gesetz mitgeliefert: Man versteht darunter die Gesamtheit von rechtlichen und organisatorischen Maßnahmen, die durch die internen Vorschriften des Unternehmens / der Unternehmensgruppe vorgesehen und auf die Einhaltung der Anforderungen der Kartellgesetzgebung und Verhinderung von Verstößen gegen die Kartellgesetzgebung ausgerichtet sind. Im Klartext: Die Unternehmen müssen intern entsprechende Richtlinien einführen und dafür sorgen, dass diese eingehalten werden. Wenn man nicht sicher ist, ob die eigenen Richtlinien den Anforderungen genügen, kann man bei der FAS diese zur Prüfung vorlegen. Die FAS muss darüber innerhalb von 30 Tagen entscheiden.

STUDIE

Die überforderte Führungskraft.

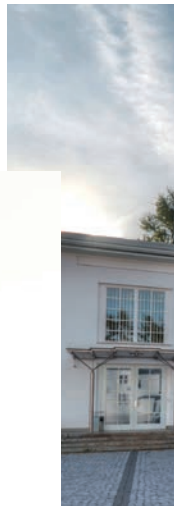
Die Bertelsmann Stiftung sowie das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke haben die Studie „Führungskräfte-Radar 2019“ veröffentlicht, an der knapp 1.000 Führungskräfte in Deutschland teilgenommen haben.

Insgesamt haben 30 Prozent der Befragten ihre Führungsbelastung mit hoch angegeben. Diese Gruppe ist auch diejenige, die angibt, diffuse Unternehmensziele, zu viel Bürokratie für die eigenen Aufgaben und Mitarbeitende in ihrem Führungsumfeld als destruktiv wahrzunehmen. Und 21,4 Prozent der befragten Führungskräfte zweifeln an sich als Führungskraft. Sie glauben, ihren eigenen Ansprüchen an sich als Führungskraft nicht gerecht zu werden, was die Annahme belegt, dass nicht jeder als Führungskraft geeignet ist – selbst wenn man ein hervorragender Spezialist ist.

Interessant ist der Befund, dass 44,7 Prozent der stark belasteten Führungskräfte eine skeptische Haltung zu ihren Mitarbeitenden haben. Bei weniger belasteten sind es nur 16,4 Prozent. Was wiederum veranschaulicht, dass das Gefühl der Überforderung auch von den eigenen Einstellungen abhängen kann. Das sind alles keine Mehrheiten, aber dennoch zeigen die Ergebnisse interessante Einblicke.

Anzeige

Haben Sie Compliance bei Nutzerbewertungen auf dem Radar?



BUNDESKARTELLAMT

Das Bundeskartellamt hat Mitte Juni 2020 die vorläufigen Ergebnisse seiner Sektoruntersuchung zu Nutzerbewertungen im Internet vorgestellt. Die Untersuchung der Bewertungssysteme hat große Unterschiede im Hinblick auf die Vorgehensweise der verschiedenen Portale bei der Erfassung, der Filterung und der Darstellung von Bewertungen ergeben. Nur einzelne Portale setzen spezifische Filter zur Identifizierung von gefälschten Bewertungen ein und sanktionieren diese auch systematisch. Die meisten Portale nehmen hingegen nur eine automatische oder manuelle Vorab-Prüfung auf Schimpfworte, Werbung oder Datenschutzverstöße vor und beschränken sich darüber hinaus auf die nachträgliche Überprüfung der als kritisch gemeldeten Bewertungen. Diese Vorgehensweise führe mitunter zur Löschung von überproportional vielen negativen Bewertungen.

Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamtes, äußert sich dazu in der Pressemitteilung wie folgt: „Unsere Ermittlungen zu Nutzerbewertungen im Internet zeigen vor allem eines: Portale und Plattformen müssen für die von ihnen dargestellten Bewertungen deutlich mehr Verantwortung übernehmen. Dazu gehören vor allem eine

zielgenaue Filterung der abgegebenen Bewertungen und die Zulassung gekennzeichneter und damit für den Verbraucher erkennbarer Produkttests. Viele Verbraucher vertrauen bei der Suche nach einem Produkt, einem Arzt oder einer Reise im Internet auf die Bewertungen anderer Nutzer. Nutzerbewertungen sind häufig auch für das Ranking von Waren und Dienstleistungen bedeutsam. Wenn die angezeigten Bewertungen aber gar nicht von echten Nutzern stammen, inhaltlich beeinflusst oder durch die Portale verzerrend gefiltert werden, können Verbraucher getäuscht werden und eine falsche Entscheidung treffen. Dies benachteiligt auch diejenigen Unternehmen, die sich nicht an unseriösen Nutzerbewertungen beteiligen."

Anzeige

Risiko- und Compliancemanagement Master of Arts

- Sehr hoher Praxisbezug
- Inkl. TÜV-Zertifikat QM-Fachkraft
- GRC durch integrierte Managementsysteme
- 3 Semester berufsbegleitend (Deggendorf und München)
- 2-3 Blockwochen pro Semester

Cyber Security Master of Engineering

- Individuelle Schwerpunktwahl
- Für Ingenieure und Informatiker
- Hoher Praxisbezug durch Themen aus Ihrem Arbeitsalltag
- 2-3 Blockvorlesungen pro Semester

Akademische Weiterbildung | www.th-deg.de/weiterbildung | corina.brunner@th-deg.de | Tel. 0991 36 15 - 748

Personal-wechsel

Dr. James Freis

Dr. James Freis geht zur Wirecard AG als Vorstand für Compliance.

Dr. James H. Freis, Jr. (49) wird zum 1. Juli 2020 neuer Vorstand für Compliance bei der Wirecard AG. Im Konzernvorstand des Unternehmens wird er das neugeschaffene Ressort „Integrity, Legal and Compliance" verantworten. In diesem Ressort werden die Bereiche Recht, Vertragswesen und Compliance gebündelt sein.

Dr. James Freis hat an der Georgetown University Wirtschaftswissenschaften studiert und promovierte an der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Harvard University. Seit 2014 verantwortet Dr. James Freis die Compliance der Deutsche Börse AG, Frankfurt. Zuvor war er bei der internationalen Anwaltssozietät Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, Washington DC, tätig. Zwischen 2007 und 2012 war er Director (CEO) des United States Department of the Treasury's Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN) und damit als leitender US-Regierungsbeamter zuständig für die Regulierung von Finanzinstitutionen. Freis war zudem Leiter der US-Financial Intelligence Unit (FIU), die Untersuchungen zur Umsetzung und Einhaltung von Gesetzen durchführt. Er begann seine Laufbahn 1996 als Jurist bei der Federal Reserve Bank of New York. Später war er Senior Counsel bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in Basel, Schweiz, und wechselte anschließend als Deputy Assistant General Counsel for Enforcement & Intelligence zum US Department of the Treasury.

Daimler hat einen neuen Chief Compliance Officer.

Dr. Wolfgang Bartels wird zum 1. Juli 2020 neuer Chief Compliance Officer bei Daimler und übernimmt damit die Leitung des Bereichs Compliance vom bisherigen CCO Olaf Schick.

Dr. Wolfgang Bartels (Jahrgang 1974) ist promovierter Jurist und trat 2007 nach Stationen in einer internationalen Anwaltskanzlei bei der Daimler AG ein. Im Unternehmen hatte er mehrere Leitungspositionen, unter anderem im Bereich „Mergers & Acquisitions" und als Geschäftsführer und Vorstand in verschiedenen Daimler-Tochtergesellschaften. Von 2017 bis 2019 war er Leiter des Bereichs Vertrieb und After Sales in der Rechtsabteilung der Daimler AG. Seit März 2019 leitet er die Rechtsabteilung der Mercedes-Benz AG.

Olaf Schick wird zum 1. Juli 2020 Chief Financial Officer bei Daimler Greater China. Für Olaf Schick dürfte das eine Rückkehr in den Finanzberuf sein, denn bevor er 2016 die Position des Chief Compliance Officer angetreten hat, verantwortete er seit 2010 fünf Jahre lang als Leiter M&A das Transaktionsgeschäft in China, Hongkong und Taiwan. Danach war er Chief Financial Officer bei Mercedes-Benz in Moskau, Russland.

Dr. Wolfgang Bartels

So sieht der Compliance-Bereich bei der Deutsche Börse AG nun aus.

Heike Eckert

Heike Eckert (51) wird ab dem 1. Juli 2020 zum ordentlichen Vorstandsmitglied der Deutsche Börse AG bestellt und das neu zu schaffende Vorstandsressort Personal und Compliance verantworten. Heike Eckert ist derzeit Mitglied des Vorstands und stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Eurex Clearing AG. Zuvor war Heike Eckert in verschiedenen Managementpositionen innerhalb der Gruppe Deutsche Börse tätig, bei der sie seit 1995 im In- und Ausland tätig ist.

Dr. Sabine Roeckl-Schmidt

Dr. Sabine Roeckl-Schmidt hat zum 1. Februar 2020 die Position des Group Chief Compliance Officer bei der Gruppe Deutsche Börse übernommen. Die promovierte Juristin kam nach beruflichen Stationen bei Siemens in München und England sowie einer Tätigkeit als Rechtsanwältin in der Londoner City im Jahr 2003 zur Deutschen Börse und übernahm in der Rechtsabteilung die Verantwortung für das Gesellschafts-, Wertpapier- und Finanzierungsrecht. Im Jahr 2006 übernahm sie zusätzlich die Beratung aller Corporate-Governance-Themen und wurde im Jahr 2013 Head of Department General Counsel & Corporate Office. In ihrer letzten Funktion verantwortete Dr. Sabine Roeckl-Schmidt seit Anfang 2016 als Managing Director den Bereich Human Resources der Gruppe Deutsche Börse.

Udo Henkelmann

Udo Henkelmann hat zum 1. Februar 2020 die Funktion des Gruppen-Geldwäschebeauftragten für die Gruppe Deutsche Börse übernommen. Die Funktion ist Teil der Group Compliance der Deutsche Börse AG. Zum gleichen Zeitpunkt wurde er zum Geldwäschebeauftragten der Eurex Clearing AG bestellt. Herr Henkelmann ist seit 2015 stellvertretender Gruppen-Compliance- und Geldwäschebeauftragter bei der Deutsche Börse AG sowie Compliance- und Geldwäschebeauftragter bei verschiedenen regulierten Einheiten der Gruppe. Er war maßgeblich am Aufbau einer gruppenweiten modernen Compliance- und Anti-Geldwäsche-Organisation beteiligt. Zuvor war er in verschiedenen Führungspositionen bei der UBS Deutschland AG, Xchanging Transaction Bank GmbH sowie der früheren Dresdner Bank AG tätig.

Neuer Lesestoff

Arbeitsrechtliche Beratungspraxis in Krisenzeiten. Aktuelle Fragestellungen in der Pandemie.

Das Beratungshandbuch, herausgegeben von RA Dr. Rüdiger Helm, RAin Veronica Bundschuh und RA Manfred Wulff, geht auf alle drängenden Fragen ein und hilft, pandemiebedingte Entscheidungen juristisch überzeugend zu treffen. Es bündelt in der Corona-Krise das gemeinsame Wissen des Netzwerks Arbeitnehmer-Anwälte, das bundesweit die Praxiserfahrungen aus Beratung und betrieblicher Praxis einbringt.

Fragestellungen z.B. speziell für Beschäftigte in der Lebensmittelproduktion und im Lebensmittelhandel, in Apotheken, Arztpraxen und Krankenhäusern berücksichtigen Mitbestimmungs- und Gewerkschaftsrechte. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Fragen der Beschlussfassung, den Betriebsratsrechten und den Möglichkeiten des Einigungsstellenverfahrens in der Pandemie.

Nomos Verlag
301 Seiten, ca. 58,00 Euro
ISBN: 978-3-8487-7613-9

Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen.

Die Autoren, Stefan Kaduk und Dirk Osmetz, kennen als Berater die Denk- und Verhaltensmuster in Organisationen, die trotz New-Work-Rhetorik immer noch den Alltag prägen: Mitarbeitende müssen entwickelt und bewertet werden, Fehler sind tabu, Pläne müssen wider besseres Wissen eingehalten werden. Spätestens hier sind Musterbrecherinnen und Musterbrecher gefragt. Das Buch zeigt Ihnen, wie man mit herkömmlichen (Führungs-)Mustern bricht, um mit dem Neuen und Ungewöhnlichen zu experimentieren – und auf andere Weise erfolgreich zu sein.

Murmann Verlag
Aktualisierte Neuausgabe mit neuen Beispielen erschienen im Juni 2020, 264 Seiten, 24,90 Euro
ISBN: 978-3-86774-267-2

Verpflichtungszusagen im europäischen Kartellrecht und der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit.

Die Annahme von Verpflichtungszusagen durch die Europäische Kommission ist ein beliebtes Instrument zur Beendigung von Kartellverfahren. Die Kommission hat dieses Instrument bereits in Verfahren gegen Microsoft oder Apple angewandt und dadurch das Kartellrecht nachhaltig verändert. Die Anwendung des bedeutsamen Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit auf Verpflichtungszusagen wurde bisher noch nicht umfassend aufgearbeitet. Das vorliegende Werk, verfasst von Dr. Johannes Hartlieb, schließt diese Lücke und geht zunächst der Frage nach, inwieweit aus dem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz ein Vorrang der Verpflichtungszusage gegenüber anderen kartellrechtlichen Instrumenten abgeleitet werden kann. In weiterer Folge wird die Anwendung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes als Instrument zur gerichtlichen Überprüfung der Verpflichtungsbeschlüsse in den Blick genommen. Dabei zeigt sich, dass der Grundsatz seine wesentlichen Vorzüge gerade auch bei Verpflichtungszusagen entfalten kann.

Nomos Verlag / C.H. Beck
2020, 353 Seiten, 92,00 Euro
ISBN: 978-3-8487-5065-8

Kritik äußern – Kritik annehmen. Ein Fächer mit Tipps zum Feedbackgeben.

Wie äußern Sie Kritik an der Arbeitsleistung oder am Verhalten einer anderen Person? Geben Sie auch positives Feedback? Wie gehen Sie mit Emotionen im Gespräch um? Bei der Zusammenarbeit mit anderen Menschen sind das Geben und Erhalten von Feedback unverzichtbare Elemente. Dabei kann es jedoch leicht zu Missverständnissen kommen. Zuhören, Zusammenfassen und Nachfragen sind wichtige Kompetenzen sowohl für das Äußern als auch für das Annehmen von Kritik. In diesem übersichtlichen Fächer, geschrieben von Marieta Koopmans, finden Sie zahlreiche Tipps und Hinweise, wie Sie das Feedbackgeben gewinnbringend für sich und andere einsetzen können. Es wird u.a. darauf eingegangen, wie Missverständnisse in der Kommunikation vermieden werden können, was bei der Vorbereitung eines Feedbackgesprächs mit einer Mitarbeiterin bzw. mit einem Mitarbeiter beachtet werden sollte, wie Sie andere Personen kritisieren können, ohne sie zu verletzen oder zu kränken, und wie mit Emotionen und Widerständen im Gespräch umgegangen werden kann.

Hogrefe Verlag
2020, 1. Auflage, 46 Seiten,
16,95 Euro
ISBN: 9783801730543

Mitarbeiterbindung.

Dieses Buch von Jörg Felfe zeigt psychologische Dimensionen und Mechanismen der Mitarbeiterbindung auf und vermittelt notwendige Kenntnisse und Handlungsansätze, um sie zu erhalten bzw. zu fördern. Der Leser erhält einen komprimierten Überblick über die einschlägigen Konzepte und die relevanten empirischen Befunde zu Bedingungen und Konsequenzen von Commitment und Identifikation. Besonders thematisiert werden Bindung und Identifikation im Zusammenhang mit Fusionen, im Kontext von Zeitarbeit sowie in unterschiedlichen Kulturen. Der Autor gibt konkrete Hinweise und Empfehlungen für ein aktives Bindungsmanagement und zeigt abschließend Perspektiven für die künftige Forschung auf.

Hogrefe Verlag
Reihe: Wirtschaftspsychologie,
Band 28
2020, 302 Seiten, 39,95 Euro
ISBN: 9783801725051

Fliegen lassen. Wie man radikal und konsequent neu wirtschaftet.

Zwei Fragen haben die Welt des Autors, Hans-Dietrich Reckhaus, vor acht Jahren brutal aus den Angeln gerissen: Welchen Wert hat eine Fliege für dich? Und solltest du sie nicht besser retten, anstatt sie zu töten? Mit seinem Biozid-Unternehmen stellte er Ameisenpulver, Ungezieferspray, Mottenpapier und Fliegenfänger her. Doch über den Wert von Insekten hatte er sich nie Gedanken gemacht. Was folgte, ist eine Transformation, die bis heute anhält: von einem Unternehmen, das Insekten bekämpft, zu einem Unternehmen, das Insekten rettet. Eine Geschichte, die zeigt, wie ein einzelnes Unternehmen eine ganze Branche revolutionieren kann. Und uns herausfordert, den Blick auf Wirtschaft und Natur radikal neu auszurichten.

Murmann Verlag
Erscheint im September 2020,
ca. 200 Seiten, 18,00 Euro.
ISBN: 978-3-86774-663-2

für Compliance-Experten

Die führende berufsständische Vereinigung für Compliance Manager im deutschsprachigen Raum

Engagieren Sie sich im größten Netzwerk für Inhouse Compliance Manager!

Finden Sie uns

in acht Regionalgruppen und in über 20 Ballungszentren in Deutschland, Österreich und der Schweiz

www.bvdcm.de/mitglied-werden

Bei Fragen wenden Sie sich gerne an unsere Geschäftsstelle:

E-Mail: **geschaeftsstelle@bvdcm.de** Telefon: **030 84859320**

BCM | Berufsverband der Compliance Manager

„Als Compliance ist es mein Anspruch, mit den sich rasant erweiternden und ändernden Arbeitsinhalten Schritt zu halten. Da ist es gut, wenn man auf ein funktionierendes Netzwerk von KollegInnen im Berufsverband der Compliance Manager zurückgreifen und sich inhaltlich in Fach- und Regionalgruppen engagieren und austauschen kann. Als Berufsverband von Einzelmitgliedern gestaltet und getragen – das ist ein guter Grund, Mitglied im BCM zu werden und zu bleiben. Genauso wie unser Berufsbild sich ständig wandelt, packt auch der BCM neue Herausforderungen an und entwickelt für die Mitglieder neue und unterschiedliche Formate und Anregungen."

Ute Holthausen
Senior Manager Ethics & Compliance
Coca-Cola European Partners
Deutschland GmbH

Jetzt Mitglied werden!
Jetzt für nur 130 € p. a.
von all unseren Leistungen
profitieren.

Unsere Fachgruppen:

- ANTI-KORRUPTION
- BANKEN COMPLIANCE
- HEALTHCARE COMPLIAN
- COMPLIANCE AUDIT
- EXPORT COMPLIANCE
- GELDWÄSCHE COMPLIANCE
- IT COMPLIANCE
- INTEGRATED COMPLIANCE
- COMPLIANCE KOMMUNIKATION
- WHISTLEBLOWING

In China fiel ein Dominostein um und erschlug die Wirtschaft

Von klarer Aufbruchsstimmung bis zu Resignation und Apathie, weil man ignoriert wird: Die Studie zeigt, dass Compliance Manager durchaus gebraucht wurden – aber manchmal eben nicht in ihrer ureigensten Rolle. Welche Rolle spielen die Compliance Manager in der Corona-Krise? Welche Rückschlüsse können wir schon heute aus der Krise für uns ziehen? Eine spannende Studie, die einiges offenbart.

TEXT IRINA JÄKEL

Es gibt so einige Themen, deren bloße Nennung ein Abwinken nach sich zieht, weil man davon mittlerweile die Nase voll hat. Und wer weiß, vielleicht gehört für den einen oder anderen das immer noch in großen Teilen der Welt grassierende Coronavirus dazu. Hier soll es aber nicht direkt um das Coronavirus gehen. Vielmehr schafft uns die aktuelle Krise den Hintergrund, vor dem wir der „wahren" Stellung der Compliance Manager in ihren jeweiligen Unternehmen auf die Schliche kommen wollen. In anderen Worten: Was ist der Wert der Position eines Compliance Managers in seinem Unternehmen? Wenn so eine Krise die Welt überzieht und dermaßen tief und negativ in das Geschäft eines jeden Unternehmens eingreift, schickt man dann Compliance Manager ins „Homeoffice", in die Kurzarbeit? Oder lässt man uns im Corona-Krisenstab mitarbeiten? Dürfen, sollen und müssen Compliance Manager wirklich ihren Teil zur Rettung des Unternehmens beitragen? Und wenn ja – womit waren und sind die Compliance Manager in den Krisenstäben betraut? „Das ist gewissermaßen der Lackmustest für den Berufsstand, den die Corona-Krise für uns bereithält: Sind wir Opfer oder Gestalter? Die Antwort auf diese Frage wird auch die Zukunft des Berufsstandes beeinflussen", sagt Dr. Gisa Ortwein, Group Compliance Officer der NORMA Group SE sowie Präsidentin des Berufsverbandes der Compliance Manager (BCM).

Als Erstes: Wir sind allen Compliance Managern, die bei der Umfrage mitgemacht haben, sehr dankbar, dass sie sich Zeit dafür genommen und die Fragen beantwortet haben! Das war für diese Fachzeitschrift wichtig und es ist für den Berufsverband der Compliance Manager (BCM)

wichtig. Daher möchten wir uns bei den Teilnehmern der Studie ganz herzlich bedanken!

Wo waren Sie während der Krise?

Und nun zur Studie: Im April haben wir für diese Titelstory eine Umfrage gemacht. Insgesamt haben 94 Compliance Manager vollständig die Fragen plus einer Möglichkeit zu Anmerkungen beantwortet. Ja, ich höre Ihre Einwände, dass 94 Antworten für eine Berufsgruppe nicht repräsentativ sein können. Sind sie auch nicht. Aber wir wollten ja auch keine international anerkannte wissenschaftliche Studie machen. Sondern ein Stimmungsbild einfangen. Einordnen, überhaupt Überblick schaffen. Wir wollten die etwas weiter oben aufgeworfenen Fragestellungen beantwortet wissen. Folgende Fragestellungen enthielt die „Umfrage zu Covid-19 und den Auswirkungen auf die Compliance“:

F1: Was hat die Corona-Krise für Ihr Unternehmen bedeutet?
F2: Wie wurde der Compliance-Bereich betroffen?
F3: Welche Themen haben Sie in diesem Zusammenhang identifiziert?
F4: Welche Rolle haben Sie als Compliance Manager während dieser Krise gespielt? (z. B. Einbeziehung in die Task-Force und dergleichen) und was konkret war Ihre Aufgabe?
F5: Welche Maßnahmen haben Sie eingeleitet? / Welche Schritte haben Sie unternommen für Ihren Compliance-Bereich?
F6: Was waren/sind in diesem Zusammenhang die größten Herausforderungen an Ihre Rolle als Compliance Manager?
F7: Welche Lessons Learned haben Sie für sich persönlich und für das CMS aus dieser Situation des Ausnahmezustandes gezogen?
F8: Sonstige Anmerkungen.

Wie Sie der Übersichtstabelle 1 entnehmen können, waren 46 Prozent der Befragten (oder 43 Studienteilnehmer) in einen Krisenstab einbezogen worden, zum Teil waren sie dort sogar Leiter dieses Krisenstabs. Und das ist eine – wenn auch kleine – Mehrheit. Was sie dort konkret gemacht haben, dazu später.

TABELLE 1: ROLLEN

Rolle	Anzahl der Teilnehmer	In % aller Teilnehmer
Leiter/Mitglied im Krisenstab	43	46%
Keine Rolle während der Krise	33	35%
Beratend tätig oder auf Anfrage	18	19%
Zahl der Antworten gesamt	94 vollständig beantworteten Umfrage	100%

Und insgesamt 35 Prozent der Befragten (oder 33 Studienteilnehmer) haben während der Krise überhaupt keine Rolle gespielt, sind nach Hause geschickt worden und wurden dort sich selbst überlassen.

Als wir die Umfrage ausgewertet haben, haben wir festgestellt, dass sich neben den beiden Dimensionen (im Krisenstab oder keine Rolle während der Krise) noch eine dritte Dimension herauskristallisiert hat: Das sind Compliance Manager, die zwar nicht Mitglieder des Krisenstabs waren, aber dennoch z.B. in ständiger beratender Funktion an der Krisenbewältigung beteiligt wurden oder einfach im Stand-by-Modus waren. Insgesamt waren es 19 Prozent (oder 18 Befragte). Auch zu ihren Aufgaben kommen wir etwas weiter unten. SIEHE TABELLE 1

Für eine gewisse Zeit waren alle mal im Homeoffice und Präsenzformate waren nicht möglich. Das ist bei einer Pandemie auch nichts Außergewöhnliches. Und natürlich waren viele Compliance-Bereiche auch von der Kurzarbeit betroffen.

Womit habt ihr euch beschäftigt?

Bei einer der Fragen wollten wir die Themen wissen, mit denen sich die Compliance Manager beschäftigt haben. In Krisenzeiten – welche Themen treten plötzlich mehr in den Vordergrund? Es waren so viele, dass wir nicht einmal eine Top 10 bilden können, schon eher eine Top 12. Hier sind sie:

- Datenschutz (vor allem im Homeoffice)
- Haftung
- Notfallpläne & Krisenmanagement, Business Continuity
- Arbeitsrecht und Fragen, die damit im Zusammenhang stehen (HR-Themen)
- IT-Sicherheit und Cyber-Kriminalität
- Diebstähle & Betrug (auch AML-Themen)
- Austausch unter Wettbewerbern
- Falsche Arbeitseinstellung der Mitarbeiter und Krankmeldungen
- Angst, Unsicherheit, Sorgen der Mitarbeiter (und die eigenen)
- Hygiene und Sicherheit
- Geschäftspartner und wirtschaftliche Risiken bei Kunden und Geschäftspartnern
- Exportkontrollthemen

Wie Sie sehen können, gehören einige Themen nicht wirklich zu den Haus-Themen der Compliance Manager. Einer der Studienteilnehmer schreibt es auch so: „Es wurden viele Themen an Compliance herangetragen, die nach unserer bisherigen Definition nicht zur Verantwortlichkeit von Compliance gehört haben.“ Dr. Gisa Ortwein rät daher für die Zukunft: „Das ist spannend und auch nicht untypisch, dass gerade in Krisenzeiten und unter Druck ‚die Themen explodieren‘. Gut vorbereitet ist der, der vorausschauend für eventuelle Krisenzeiten vorgeplant und die Compliance-Verantwortlichkeit gerade auch an den bekannten Schnittstellen geklärt hat. Denn genau diese Klärung kommt in Krisenzeiten erfahrungsgemäß zu spät.“

Sehr viele berichten in der Umfrage, dass Betrugsthemen zugenommen haben und so mancher Unternehmensmitarbeiter Kontakt suchte zu den Wettbewerbern … Bietet sich ja direkt an: Die Situation war wie in einem Niemandsland – keine Kontrollen und aus unerklärlichen Gründen gab es Mitarbeiter und sogar Geschäftsleitungen, die plötzlich das Gefühl bekamen, in der Krise gälten die Gesetze nicht … Alles eine Frage des Standpunkts. So kam es, dass in einigen Unternehmen die Compliance Manager aktiv und durchaus positiv gestimmt mit den Kollegen gegen die Folgen der Krise kämpften und in manchen Unternehmen die Compliance Manager verzweifelt versuchten, auf die Einhaltung von Vergabe- und Beschaffungsrichtlinien und anderen Vorgaben hinzuweisen. Hat die mahnenden Rufe jemand gehört? Wir wissen es nicht. Eine vollständige Liste der Themen, mit denen sich die Befragten beschäftigt haben, finden Sie im Anhang zu dieser Titelstory. Wie im Übrigen auch alle anderen Umfrageergebnisse: getrennt nach Gruppen „Leiter/Mitglied im Krisenstab“, „Keine Rolle während der Krise“ sowie „Andere Rolle während der Krise“. Lassen Sie die Antworten auf sich wirken – es ist wirklich spannend!

„Gut vorbereitet ist der, der vorausschauend für eventuelle Krisenzeiten vorgeplant und die Compliance-Verantwortlichkeit gerade auch an den bekannten Schnittstellen geklärt hat.“

Dr. Gisa Ortwein.

Wer hat was getan?

Beschäftigen wir uns zunächst mit den Compliance Managern, die angegeben haben, dass sie aktiv in den Krisenstab einbezogen wurden. Wenn Sie sich die Aufstellung „Leiter/Mitglied im Krisenstab“ anschauen (unmittelbar im Anhang an die Titelstory), werden Sie feststellen, dass nicht alle in ihrer Rolle als „Compliance Manager“ am Krisenstab beteiligt waren. Zum Teil konkretisieren manche Befragten (allerdings nicht alle), dass sie zwar auch Compliance Manager sind – aber im Krisenstab waren sie in ihrer Rolle als HR oder General Counsel. Oder ein Befragter schrieb: „Einbeziehung in die Task-Force als Compliance-Koordinator. Aber: Entscheidungen wurden meist ohne mich getroffen.“ Nun, so kann man die Beteiligung eines Compliance Managers auch ad absurdum führen. Wir sehen also, dass es wohl auch andere Gründe gab, Compliance Manager in den Krisenstab aufzu-

TABELLE 2: BESCHÄFTIGUNG MITGLIEDER/LEITER KRISENSTAB

Krisenthemen	Compliance-Themen
Krisenmanagement (alles inkl. Moderation) / Business Continuity Management / Krisenkommunikation mit Kunden, Geschäftspartnern / Supply Chain Management.	Prioritäten ändern.
Umsetzung von Notfallplänen und Pandemie-Regelungen und deren Monitoring.	Prozesse automatisiert, konsolidiert und verkürzt.
Beraten (vor allem zur Haftungsvermeidung von Management) und informieren.	Compliance-Aktivität komplett zurückgefahren.
Gutachten erstellt.	Neue Kommunikationswege beschritten (digitale/virtuelle Meetings, Webinare und dergleichen).
Richtlinien erlassen (darunter auch für Homeoffice).	Sensibilisierung für Datensicherheit und Vertraulichkeit.
Arbeitsschutz (Maßnahmen zur Infektionsprävention) und Wahrung der Arbeitgeberfürsorgepflicht. Rechtskonforme Absicherung von Homeoffice-Arbeit, Verträgen, Aufträgen etc.	Abstimmung innerhalb des Compliance-Bereichs regional und länderübergreifend.
Kommunikation mit Behörden sowie Bewertung von staatlichen Förderprogrammen.	Angekämpft gegen Bestechlichkeit, Diebstähle und Betrugsversuche (Kampf gegen Außen- und Innentäter).
Bearbeitung von Ad-hoc-Themen.	Checklisten erstellt, überarbeitet, ausgegeben. Abläufe geändert.
Prüfung von Prozessänderungen wegen Geschäftspartner-ausfällen sowie Verträgen wegen Betriebsunterbrechungen Force Majeure.	Umorganisation.
Überwachung des Beschaffungsprozesses (Betrug, Monitoring).	Dafür gesorgt, dass sich während der Krise keine Governance-Schwächen etablieren.
Datenschutz und Informationssicherheit.	Grundsätzlich: Themen zurückgefahren, um Mitarbeiter nicht zusätzlich zu belasten. Dazu gehörte auch, dass man sich mit der Versendung der Infoblätter und dergleichen zurückhielt.
Begleitung von politischen Unternehmungen.	
Dokumentation aller Art.	
Besorgen der Sicherheitsausrüstung.	
Anlaufstelle für alle möglichen Fragen und Ängste.	

nehmen, als eine echte Überzeugung, dass er/sie wirklich sinnvoll und aktiv mit seiner Expertise etwas zur Krisenbewältigung beitragen kann. Und nicht bloß als jemand, der die Sachen wie eine Assistenz vorbereitet und protokolliert.

Gehen wir ein Stückchen weiter und schauen uns an, womit sich unsere Mitglieder des Krisenstabs während der Krisenzeit beschäftigt haben. Hierzu schauen wir in die TABELLE 2.

Die beiden Auflistungen vermitteln eindrucksvoll, wie beschäftigt die Compliance Manager waren, die während der Krise aktiv in den Krisenstäben mitgearbeitet hatten. Nach Beschäftigung suchen mussten sie eindeutig nicht, eher umgekehrt – vermutlich wussten sie gar nicht, woher die Zeit für all das nehmen und dann noch die Dinge richtig nach Priorität ordnen.

Vergleichen wir das mit der Beschäftigung unserer Compliance Manager, die zwar nicht Teil der Task-Force waren, aber dennoch auf irgendeine Weise einbezogen wurden – die Frage ist: auf welche? Das sehen Sie in der TABELLE 3.

Was man bei der Durchsicht der Aufstellung 3 sehr stark merkt, ist, dass an diese Gruppe der Befragten durchaus und nicht zu wenige Aufgaben der Krisenaufarbeitung weitergereicht wurden, ohne sie jedoch offiziell in der Task-Force zu beteiligen. Zum Teil haben sie eine spezialisierte Funktion gehabt, wie wir z.B. an der Aufgabe „Schadenregulierung

TABELLE 3: BESCHÄFTIGUNG COMPLIANCE MANAGER, DIE AUF EINE ANDERE ART UND WEISE AN DER KRISENAUFARBEITUNG BETEILIGT WAREN

Krisenthemen	Compliance-Themen
Stand-by-Funktion.	Nach alternativen Reporting- und Monitoringwegen gesucht.
Juristische Begleitung des Themas.	Prozesse und Regularien angepasst.
Beratende Funktion (alle möglichen Themen, darunter Haftung; was geht und was nicht und dergleichen).	Fokussierung auf das Wesentliche.
Schadenregulierung infolge Betriebsunterbrechung.	Nach digitalen Lösungen gesucht.
Beteiligung in beratender Funktion bei der Aufweichung von innerbetrieblichen Vorgaben.	Regelungen zu Ansprechpartnern und -zeiten.
Bearbeitung spezieller Corporate-Governance- und gesellschaftsrechtlicher Fragen bez. Entscheidungen der Gesellschafter.	Verschiebung von Aufgaben.
Monitoring der Gesetze und Verordnungen bez. Covid-19 und deren Kommunikation.	Priorisierung von Themen.
Prüfung der Handelsverträge, der AGB, des internen Umgangs mit den Maßnahmen, des Datenschutzes.	Aufarbeitung liegengebliebener Aufgaben.
Alles am Laufen gehalten.	Verbesserte Erreichbarkeit für Kollegen.
Beschaffung von Schutzprodukten.	Betrugsprävention
	Präventionsmaßnahmen bei Cyber Crime.

bei Betriebsschließungen" sehen können. Die Compliance Manager wurden also funktionalisiert.

Und nun schauen wir uns in der TABELLE 4 unsere Gruppe der Compliance Manager an, denen während der Krise überhaupt keine Aufgaben übertragen wurden.

Nun, das ist nicht eben viel. Diese Gruppe berichtet übrigens am häufigsten von einer Kurzarbeit. Einer der Befragten schreibt auf die Frage, welche Maßnahmen im Compliance-Bereich eingeleitet wurden: „Keine, weil nicht gewünscht." Und ein anderer Befragter:

„Der Bereich Compliance war gefordert, Erleichterungen in einem verträglichen Maße einzuführen, das betrifft die Governance von Compliance. Viele bis dato erfolgreich implementierte Kontrollen werden derzeit nicht getätigt. Dies stellt ein Risiko dar. Compliance musste zum einen Stillstand in Bezug auf die Weiterentwicklung der Ziele für 2020 hinnehmen und zum anderen wurde das Budget von Compliance drastisch reduziert. Es gibt derzeit in der Compliance-Welt in Deutschland nur zwei Tendenzen: Entweder hat Compliance einen Stellenwert im Unternehmen und wird als wichtiger Faktor, gerade in der Krise, erkannt und eingebunden. ODER: Die Krise wird dazu benutzt, Compliance erneut zu reduzieren, da der Fokus des Unternehmens ausschließlich auf der finanziellen Sicherung liegt."

So ist es – die Aussage steht beispielhaft für einen generellen Befund aus dieser Umfrage. Und damit ist mehr oder weniger für diese Gruppe der Compliance Manager alles gesagt.

Grüße von der Front

Jetzt, wo Sie wissen, welche Gruppe sich womit während der Krise beschäftigt hat, wird die folgende Beschreibung der wahrgenommenen Stimmung in den jeweiligen Gruppen auch nicht überraschen. Bei der Auswertung der Umfrage konnte man schon die Stimmung fast wie nach einem Bürgerkrieg einfangen: Compliance Manager, die in den Krisenstäben eingebunden waren, hatten einen starken Blick nach vorne, mit ungebrochenem Tatendrang und mit immanenter „Wir schaffen es!"-Stimmung; Compliance Manager, die keine Rolle während der Krise gespielt hatten, spiegeln eher eine Stimmung zwischen Apathie, Ratlosigkeit und Verunsicherung wider. Und die 18 Befragten, die zwar nicht in den Krisenstäben beteiligt, aber auch nicht ganz aus dem Thema raus waren, senden ebenfalls eine genau dazu passende Stimmung: weder Aufbruch noch völlige Apathie. Irgendwie aufgehängt im Zwischenzustand. Wenn man ihre Stimmung beschreiben müsste, dann wäre es eher abwartend-verunsichert.

Was zeigt uns das? Zunächst belegt es einmal mehr die Erkenntnis aus der Psychologie, dass Menschen, denen ihre Selbstwirksamkeit genommen wird, in einen – wenn wir es vorsichtig formulieren – pessimistischen bis apathisch-ratlosen Zustand fallen. Unter Selbstwirksamkeit

TABELLE 4: BESCHÄFTIGUNG COMPLIANCE MANAGER/BEFRAGTE OHNE BETEILIGUNG IM KRISENSTAB

Beschäftigung Compliance Manager/Befragte ohne Beteiligung im Krisenstab
Marginale Anpassungen im Bereich Geldwäsche; größere Eingriffe, wie z.B. Zusatzvereinbarungen für Homeoffice im Bereich Datenschutz und HR-Compliance.
Datenschutzguideline für Homeoffice aufgelegt, Betriebsvereinbarung angestoßen, Exportkontrollmaßnahmen erhöht für den Export von Schutzausrüstung.
Aufarbeiten von liegengebliebenen Themen.
Viele Informationen per E-Mail.
Verschieben von Compliance-Maßnahmen, Aussetzen der Präsenzschulungen.
Wir müssen uns so organisieren, dass Hinweisbearbeitung und die aktuellen Themen mit ca. 50 % der Personalressourcen bearbeitet werden können.
Erhöhtes Prüfungsaufkommen im Vergabe- und Beschaffungsbereich sowie Rundschreiben in diesem Bereich, Fragestellungen im Bereich betrieblicher Arbeitsschutz (Regelkonformitätsanfragen).
Im internen Intranet Informationen zu Compliance und Datenschutz veröffentlicht.
Transformation der Präsenztrainings zu Webinaren.
Regelmäßige Jour fixes abgehalten.
Mitarbeiter entlassen.
Virtuelle Meetings, Online-Schulungen, innere Organisation (Homeoffice).
Informationen zu fortgeltenden Regelungen im Intranet.
Klärung für Umgang mit Equipment und potenziellen Compliance-Verstößen.

oder Selbstwirksamkeitserwartung (Self-Efficacy Beliefs) einer Person versteht man die Überzeugung eines Menschen, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aufgrund eigener Kompetenz und selbstständig erfolgreich bewältigen zu können. Es geht hier keineswegs um Geltungsdrang und ähnliche charakterliche Merkmale, die eher Narzissten zugeschrieben werden. Selbstwirksamkeit ist ein natürliches Bedürfnis eines jeden Menschen und ein Teil dessen, was uns glücklich macht – oder eben depressiv und verunsichert, wenn es uns genommen wird. Das ist übrigens auch der Grund, warum es wichtig ist, dass die Compliance Manager bei der Konzipierung und dem „Ausrollen" ihrer Maßnahmen im Unternehmen sehr genau darauf achten sollen, den Mitarbeitern nicht ihre Selbstwirksamkeit zu nehmen. Jetzt erfahren einige (und nicht wenige) Compliance Manager selbst, wie das ist, wenn man selbst, seine Expertise und Kompetenz, in einer Krisensituation nicht gebraucht wird und man am Rande als Beobachter („wir werden informiert") steht. Angenehm ist es nicht. Aber das nur am Rande.

Der Kern der Frucht

Die Compliance Manager, die als Mitglieder oder gar Leiter der Task-Force die Folgen der Corona-Krise mitaufarbeiten durften, haben auch zugegeben, dass sie einige Dinge als herausfordernd empfanden (dazu kommen wir noch), aber sie wirken in dem, was sie schreiben, nicht apathisch oder unglücklich. Warum? Weil ihnen im Unternehmen der Eindruck vermittelt wurde, dass sie mit ihrer Kompetenz gebraucht wurden und damit auch ernst genommen wurden. Der Kern des Problems von Compliance ist, dass die Compliance Manager oft genug in den Unternehmen nicht ernst genommen werden und ihre Arbeit nicht als sinnvoll wahrgenommen wird. Compliance muss halt sein. Die Krise mag die Themen verschoben haben, aber sie hat auch die schon immer da gewesenen Probleme einfach stärker an die Oberfläche geholt. Das Verhältnis zur Compliance war in einem Unternehmen schon immer so – das war nur früher verdeckt oder unausgesprochen. „Man kann und sollte daher die eigenen Erfahrungen als Compliance Manager in der Krise durchaus auch für eine kritische Selbstreflexion und Standortbestimmung der Compliance nutzen. Denn so transparent wird genau dieses Verhältnis im ‚Daily Business' häufig nicht", meint Dr. Gisa Ortwein.

> Der Kern des Problems von Compliance ist, dass die Compliance Manager oft genug in den Unternehmen nicht ernst genommen werden. Die Krise hat die schon immer da gewesenen Probleme einfach stärker an die Oberfläche geholt.

Dieses Thema ist selbst außerhalb einer Krise genau das, worauf es ankommt: Ich kenne keine Compliance Manager, die im Unternehmen ernst genommen werden, sehr viel Arbeit haben und sich beklagt hätten. Warum? Weil es eben nicht auf die Menge des Arbeitsanfalles ankommt. Auch nicht auf den Inhalt der Aufgaben. Sondern auf eine ehrliche, zum Teil nicht ausgesprochene, aber dennoch wahrnehmbare Akzeptanz und Wertschätzung.

Was uns herausgefordert hat

Kommen wir zu den größten Herausforderungen. Wenn man bei der Auswertung der als herausfordernd wahrgenommenen Situation nach Gruppen der Befragten auflistet, dann ergibt sich lediglich eine Aufstellung von Herausforderungen für die jeweilige Gruppe (also Compliance Manager, die Teil der Task-Force waren, Compliance Manager, die nicht beteiligt waren, und Compliance Manager in einer Zwischengruppe), die uns im Vergleich mehr oder weniger identisch erscheinen. Das macht also wenig Sinn. Daher sehen Sie im Folgenden eine Aufstel-

TABELLE 5: GRUPPE COMPLIANCE MANAGER ALS LEITER/MITGLIEDER DER TASK-FORCE: HERAUSFORDERUNGEN NACH KONTEXT GEORDNET

Schwächen in der Unternehmens-organisation	Persönlicher Bereich	Unmittelbarer Zusammenhang mit aktueller Corona-Krise	Compliance in Krisenzeiten	Mangelhafte Vorbereitung des Unternehmens auf eine Pandemie-situation
Koordination mit IT.	Fehlender persönlicher Kontakt.	Zeitdruck, Geschäfts-druck, Aufzeigen von Risiken.	Covid-19 wird oft als Rechtfertigung für Korruption, Kartell-rechtsbrüche oder Datenschutzverstöße genommen.	Änderung der Arbeitsabläufe und Prozesse.
Bereichs-übergreifende Kooperation und Kommunikation.	Überblick, Nerven und Humor behalten.	Überblick behalten über die Regel- und Faktenlage.	Druck von Seiten des Managements, wegen Sonder-situation „groß-zügiger" zu werden.	Die Arbeit im Krisen-stab, Koordination und einheitliche Kommunikation.
Effiziente, virtuelle Kommunikation.	Kurzarbeit: weniger Zeit, mehr Arbeit.	Corona-Krise im föderalen Staat.	Führung und Teammotivation auf Distanz.	Verantwortlichkeiten und Berichtslinien.
	Überforderung hin-sichtlich der Ängste der Mitarbeiter.	Unter Zeitdruck rechtssichere Ant-worten zu haben und dabei auch noch die korrekten Behörden einzubeziehen.	Verständnis für Compliance sowie die Notwendigkeit der Prozesse und Regeln zu finden.	Systematisches Risiko- und Projekt-management.
	Priorisierung bei Aufgabenflut.	Zunehmende Anfragen bei Vertragserstellung und -prüfung.	(Digitale) Präsenz von Compliance (inkl. WBT).	
	Neue Arbeits- und Lebenssituation im Homeoffice.		Funktionsfähigkeit und Koordination des Bereichs aufrecht-zuerhalten.	

lung für jede untersuchte Gruppe, bei der die angegebenen Herausforderungen nach zugehörigem Kontext geordnet sind. Hier sehen Sie so eine Einordnung für die Gruppe von Compliance Managern, die angegeben haben, dass sie Leiter oder Mitglieder im Krisenstab waren (TABELLE 5).

Eines vorneweg: Die Situation des Krisenzustandes alleine wurde von den meisten als herausfordernd wahrgenommen. Das ist aber nicht konkret genug, um zu verstehen, wo die Probleme tatsächlich lagen. Es gab wirklich Compliance Manager, die die Frage nach den Herausforderungen dahingehend beantwortet haben, dass es für sie nicht herausfordernd war, sie seien krisenerprobt. Das bedeutet, dass die Compliance Manager, die eine Krisensituation nicht zum ersten Mal erleben, sondern sie vorher „einüben" konnten, die Corona-Krise als erträglich empfanden. Die meisten Befragten waren aber nicht hartgesottene Krisenbewältiger. Wir alle erlebten eine Pandemie von Weltmaßstab zum ersten Mal. Da ist es absolut normal und verständlich, dass man manche Dinge als nicht ganz einfach wahrnimmt. Das ist ehrlich.

Nun, was offenbart uns die Aufstellung Nr. 5? Sie offenbart, dass die aufgetretenen Herausforderungen zwar auf die Pandemie zurückzuführen waren – aber nicht alle unmittelbar. Was am meisten als herausfordernd empfunden wurde, das sind die Auswirkungen der Krisenzeit auf den Compliance-Bereich. Wenn man von Seiten der Unternehmensleitung und des Managements unter Druck gesetzt wird, die Compliance-Themen „großzügiger" zu handhaben, oder wenn man feststellt, dass die Krise zum

Anlass genommen wurde, um Korruption oder Wettbewerbsverstöße zu begehen, wer würde das nicht als eine echte Prüfung empfinden? So mancher mag diese Situation als Enttäuschung erleben – man dachte doch, die Mitarbeiter im Unternehmen und die Geschäftsführung hätten es verstanden … Und nun das!

Dann sehen Sie auch, dass manche Befragte einfach persönlich überfordert waren. Nicht jeder hat eine psychologische Vorbildung, um mit Ängsten der Mitarbeiter umzugehen. Auch waren manche die Situation der Arbeit im Homeoffice nicht gewohnt – obwohl uns die Medien doch ständig weismachen wollen, dass das heute ja nun wirklich kein Problem sei … Ist es doch! Die Probleme begannen bei der Selbstorganisation, gingen über Arbeiten mit Kindern zu Hause bis hin zum Fehlen der persönlichen Kontakte zu den Mitarbeitern und Wegbrechen der lang gepflegten Informationsquellen … Das alles kann durchaus psychisch belastend sein.

Aber wir sehen auch, dass ein auf die Krise schlecht vorbereitetes Unternehmen mit einer nicht zu Ende gedachten internen Organisation (Silodenken) ebenfalls dazu führt, dass die Mitarbeiter eine ohnehin schwierige Zeit als herausfordernd empfinden.

Kommen wir nun zu den Herausforderungen unserer Gruppe von Compliance Managern, die zwar nicht am Krisenteam beteiligt waren, aber auch nicht ganz aus allem herausgehalten wurden. Dies sehen Sie in der TABELLE 6.

Hier sehen wir, dass die Auswirkungen der Krise und die individuellen Gründe sogar ein Übergewicht haben. Ansonsten sind es durchaus übliche Themen, die auch von unserer ersten Gruppe der Befragten als herausfordernd genannt wurden.

TABELLE 6: GRUPPE COMPLIANCE MANAGER, DIE IN ANDERER FUNKTION AN DER KRISENBEWÄLTIGUNG BETEILIGT WAREN: HERAUSFORDERUNGEN NACH KONTEXT GEORDNET

Schwächen in der Unternehmensorganisation	Persönlicher Bereich	Unmittelbarer Zusammenhang mit aktueller Corona-Krise	Compliance in Krisenzeiten	Mangelhafte Vorbereitung des Unternehmens auf eine Pandemiesituation
Zusammenarbeit in Teams.	Schwierig mit Kindern im Homeoffice.	Neuorganisation der Abläufe im Unternehmen.	Datensicherheit.	Auf eine Krise unvorbereitetes Unternehmen.
	Überblick über Auswirkungen auf Compliance im Unternehmen behalten bzw. auf dem aktuellen Stand bleiben.	Masse und Komplexität bei Anfragen und Aufgaben.	Verständnis für Compliance-Themen bei Mitarbeitern zu schaffen.	
	Kontakt zu Kollegen und Mitarbeitern.	Prüfung von Verträgen.	Spagat zwischen Regeln und Existenz.	
	Fehlende Kompetenz hinsichtlich IT-Abläufen.		Schwierigkeiten, anstehende Projekte durchzuführen.	
	Neue Tools annehmen und anwenden.		Aufrechterhaltung des eigenen Wirkungsgrades.	
			Erlangen von Informationen trotz eingeschränkter Kommunikationsmöglichkeiten.	

Jetzt schauen wir uns in der TABELLE 7 an, was die Compliance Manager, die überhaupt keine Rolle während der Krise gespielt haben, an Herausforderungen nennen.

Es fällt Ihnen sicherlich etwas an der Auswertung der Herausforderungen in dieser dritten Gruppe auf: Die Compliance Manager dieser Gruppe fühlen sich allein gelassen. Sie beschäftigen sich mit sich selbst und ihrem verloren gegangenen Bereich. Sonst nichts. Es gab aber auch unter dieser Gruppe einige Studienteilnehmer, die die Situation überhaupt nicht als herausfordernd empfanden.

TABELLE 7: GRUPPE COMPLIANCE MANAGER, DIE AN DER KRISENBEWÄLTIGUNG NICHT BETEILIGT WAREN: HERAUSFORDERUNGEN NACH KONTEXT GEORDNET

Schwächen in der Unternehmens-organisation	Persönlicher Bereich	Unmittelbarer Zusammenhang mit aktueller Corona-Krise	Compliance in Krisen-zeiten	Mangelhafte Vorbereitung des Unternehmens auf eine Pandemie-situation
	Persönliche Kommunikation.		Gute Erreichbarkeit.	Technische Schwierigkeiten.
	Mitarbeiter-motivation (Gefühl der Nutzlosigkeit).		Den Bereich am Laufen zu halten trotz Kurzarbeit.	
	Wegbrechen des Informations-netzwerkes/ Informationsflusses.		Sich im Intranet gegen die Informationsflut durchzusetzen.	
	Nerven behalten.		Weiterhin Aufmerksamkeit für Compliance zu bekommen.	
	ALLES.		Gefahr besteht, in die völlige Bedeutungs-losigkeit abzusinken.	
			Unternehmens-leitung verständlich zu machen, dass das Vergaberecht in Krisenzeiten nicht suspendiert ist.	
			Ankämpfen gegen die Versuche, Compliance-Regeln und -Prozesse außer Kraft zu setzen.	
			Feststellung, dass das Thema Compliance derzeit nachrangig ist.	

so einem frühen Zeitpunkt (die Studie haben wir ja mitten in der Corona-Krise im April 2020 durchgeführt) Gedanken gemacht, was sie nach der Krise alles besser machen wollen. Zum Teil sind es mehr Gedanken, die die Befragten äußern. In der TABELLE 8 haben wir eine Auswahl für Sie zusammengestellt und acht Themenbereichen zugeordnet.

Auch unsere Zusammenstellung der „Lessons Learned“ verdeutlicht nochmals, dass es eben nicht nur unmittelbare Krisenthemen waren. Oft haben die Studienteilnehmer einfach ihre Beobachtungen zum Geschehen um sie herum mit uns geteilt. Einige Befunde, die Sie in dieser Aufstellung 8 nicht vorfinden, dafür aber im Anhang in der vollständigen Tabelle, sind sehr traurig. So schrieb ein Compliance Manager: „Ich werde das Unternehmen verlassen, sobald dies möglich ist. Die Gesellschafter und die Geschäftsführung haben erneut gezeigt, dass Compliance nur als ‚Cover‘ benutzt wird, um im Benchmarking zu glänzen. Tatsächlich jedoch zeigt sich gerade in der Krise das wahre Gesicht.“ Oder ein anderer Studienteilnehmer: „In einer derartigen Krisensituation werden seitens der Unternehmensverantwortlichen gerne alle Regeln ‚ge- und verbogen‘. Der Compliance Officer und das CMS werden dabei öfter als sonst als ‚lästiges oder überflüssiges Übel‘ empfunden. Es stellt sich in derartigen Situationen sehr oft die Frage, ob man denn wirklich ‚im richtigen Film‘ ist, und man lernt auch sehr gut den (wahren!?) Charakter der Führungskräfte kennen.“

Dann werden auch Bedenken dazu geäußert, dass das, was Compliance bisher aufgebaut hat, durch die Corona-Krise zunichtegemacht wird. Und dass Compliance ein Thema sei, mit dem sich die Geschäftsleitung gerne schmücke, in der Krise sei es aber der erste Kostenpunkt, der gestrichen werde. Wie wir schon oben festgestellt haben:

> Alle im Unternehmen sind jetzt mit „Business Continuity“ beschäftigt und sinnen nicht auf Gesetzesvergehen. Ist es denn so schlimm, dass sie nicht ständig Compliance-Themen im Sinn haben?

Ohne jemandem zu nahe treten zu wollen: Aber überrascht es wirklich, dass im Unternehmen zu so einer extrem schwierigen Zeit (und eine solche war sie für die meisten) nicht wirklich Platz für eine „Aufmerksamkeit“ für Compliance-Dinge ist oder überhaupt die Kraft dafür einfach fehlt? Ausgenommen sind hier natürlich die Fälle, bei denen wissentlich aus Compliance-Sicht schlimme Dinge gemacht werden, wie z.B. Kartelle schmieden, korrupte Dinge tun und andere Gesetzesübertretungen. Gehen wir also vom Normalfall aus: Alle im Unternehmen sind jetzt mit „Business Continuity“ beschäftigt und sinnen nicht auf Gesetzesvergehen. Ist es denn so schlimm? Müssen wir Compliance Manager denn wirklich ständig im Intranet und sonst wo mit unseren Themen „präsent“ sein, alle mit Infoblättern und Ermahnungen quälen? Müssen unsere Mitarbeiter die Compliance-Themen ständig im Sinn haben? Warum bestehen wir darauf? Es ist doch klar, was man damit erreicht – Ihre Mitarbeiter werden sich bestenfalls für Sie freuen, dass Sie in Ihrer heilen Compliance-Parallelwelt weiter existieren. Das ist für Sie dann das Best Case Scenario.

Wir haben dazugelernt – auch wenn es hart war

Zum Abschluss kommen hier noch die „Lessons Learned“. Wie Sie den Tabellenübersichten im Anhang entnehmen können, gab es manche, die es noch als zu früh empfanden, hier irgendwelche Lessons Learned zu ziehen. Das hat seine Berechtigung. Aber viele haben sich bereits zu

TABELLE 8: LESSONS LEARNED

Verbessern des Business Continuity Management (BCM) sowie Risiko- und Notfallpläne

- BCM berücksichtigt ungenügend den Fall einer Pandemie.
- Es ist wichtig, das Business Continuity Management (BCM) ständig aktuell zu halten und dem Geschäftsmodell regelmäßig anzupassen, inkl. der Notfallübungen.
- Notfallplan verbessern.
- Risikoanalyse ändern.
- Ein Krisenhandbuch erstellen.
- Die Risikomatrix überarbeiten und erweitern.
- Notfallübungen.
- Erweiterung des Zusammenspiels im Unternehmen.
- Verantwortungen klar und für alle transparent festlegen.
- Weiter ein systematisches Risikomanagement einfordern (CMS ist Teil davon).
- Die Schwerpunkte der Risikobewertung und Risikoeinstufung verschieben sich je nach persönlicher Betroffenheit.
- Notfallpläne müssen auch längere Ausfallzeiten vorsehen.
- Frequenz für Prüfung Notfallmanagement in normalen Zeiten erhöhen.
- Vertretungsregelungen stoßen bei Eintritt gravierender Ereignisse an ihre Grenzen.
- Überprüfung Dienstleistersteuerung im Krisenfall.
- Nachjustierung Personaleinsatzplanung.
- Die Risikoberichte mit noch mehr Fantasie zu bewerten – das noch nie Dagewesene mit einzubeziehen.
- Ein besseres Monitoring-(Regulatory Change Management)-System zu etablieren.
- Gründung HUBs, um Lieferketten aufrechthalten zu können.

Automatisierung/Digitalisierung

- Remote-IT-Umfeld wichtiger Unternehmensfaktor.
- Für Homeoffice müssen technische Möglichkeiten ausgebaut werden.
- Digitalisierung konsequent umsetzen.
- Je mehr man digitalisiert hat, desto besser in einer solchen Krise.
- Das CMS müsste wesentlich mehr automatisiert bzw. digitalisiert werden.
- Digitale Medien und Tools sind wichtig.
- Die digitale Möglichkeit, Kontrollen durchzuführen und zu überwachen, muss ausgebaut werden.
- Digitalisierung und Beschleunigung von Prozessen. Die Compliance-Funktion wird sich dem nicht entziehen können. Auffällig ist schon jetzt die große Abhängigkeit von der IT. Compliance dürfte hier in Zukunft mehr Kompetenz aufbauen müssen.

Teamarbeit stärken

- Schnelligkeit im Team.
- Führen von Mitarbeitern durch intensivierte Rücksprachen.
- Man braucht gute Mitarbeiter und gute Prozesse, um in einer Krise gut zu bestehen.

Kommunikation

- Direkte und gute Kommunikation.
- Erhöhter Kontakt zu Mitarbeitern ist wichtig.
- Es wurde schnell reagiert, aber die Kommunikation hätte ggf. besser sein können.

Persönliche Weiterentwicklung

- Geduld habe ich gelernt. Man wächst über sich hinaus, wenn man gefordert wird.
- Einsicht, dass sonst wichtige Themen temporär unwichtig werden können und dass die Schwerpunkte sich verschieben können.
- Flexibilität.
- Es geht immer irgendetwas: Was ist der nächste kleine Schritt, den wir gehen können?
- Man lernt niemals aus.
- Gute Kopfhörer (für das Arbeiten zu Hause).
- Das Abbestellen von Berater-Newslettern.
- Weitermachen und pragmatisch bleiben.
- Virtuelle Besprechungen bedürfen einer intensiveren Vorbereitung und sind gleichwohl nicht so effektiv. Diese Fähigkeiten müssen wir weiterentwickeln.
- Kreative und moderne Ansätze und Methoden sind gefragt.
- Leadership Management / Bewusstsein und Verständnis für die Situation zu schaffen, Dringlichkeit klarzumachen, ohne Horrorszenarien aufzuzeigen, sind die schwierigsten Themen.
- Eine deutlich strukturiertere Arbeitsweise hat hier sehr geholfen, aber man schaltet auch zu Hause nicht ab, schreibt schnell noch ein paar E-Mails usw.
- Die Corona-Situation hat uns weltweit etwas mehr geerdet, zumindest jetzt noch. Ich habe aber meine Bedenken, dass dies eine nachhaltige Wirkung hat, ohne dass die unter Lesson Learned genannten Erkenntnisse fest in die Prozesse verankert werden und mind. einer jährlichen Überprüfung / einem jährlichen Test unterworfen werden.

Compliance-Arbeit

- **Präsenzschulungen sind effektiver.**
- **Beim Arbeiten von zu Hause soll die Balance zwischen Arbeit und Familie nicht verschoben werden. Man gewöhnt sich an alles.**
- **Dass Prävention besser als Therapie ist.**
- **Vorbereitetes (!) Risiko- und Compliance Management ist für ein Unternehmen bei einer solchen Krise überlebenswichtig.**
- **Die Rolle eines Compliance Officers (ohne Linienverantwortung und ohne Rolle als bestellter Betriebsbeauftragter) klar definieren und kommunizieren.**
- **Fingerspitzengefühl für Compliance-Risiken im Risk Universe des Unternehmens zeigen. Da müssen auch schon mal typische Risiken aus Non-Compliance hintenanstehen, wenn es um existentielle Unternehmensrisiken geht.**
- **Wichtig ist ein Lessons Learned für die Zeit nach Corona, d.h. ein Übernehmen von jetzt erzwungenen Änderungen, die sich als positiv herausstellen.**
- **Verstärken des Online-Angebots zu Compliance-Themen für Mitarbeiter.**
- **Weniger ist mehr. Dass wir auf dem richtigen Weg sind, denn durch die soziale Distanzierung findet alles per E-Mail, Skype und Messenger-Dienste statt. Da gehen naive Compliance-Botschaften und die (unsäglichen) Regelschulungen unter.**
- **Ich glaube, dass die Compliance-1.0-Verfechter (Regelwerk und Schulung und Rechtsberatung) und die Compliance-1.1.-Jünger (Integritätsevangelisten mit ihren „Compliance ist eine Frage der Haltung"-Predigten und Umerziehungskuren) in der Neuen Welt („New Normal") erheblich an ihre Grenzen stoßen werden.**
- **In der Krise zeigt sich die Belastbarkeit des Systems und der Teamkultur.**
- **Compliance als Trusted Partner des Geschäfts ist wichtig.**
- **Kommunikation, Vermittlung/Teilen von Wissen und permanente Interaktion mit sämtlichen Kollegen und Fachbereichen sind das A und O.**
- **Compliance gibt nicht nur vor, Compliance ist Teil des Teams und der rechtskonformen, sicheren unternehmensweiten Lösung („beraten statt warten").**
- **CMS standardisieren.**
- **Auch in solchen Situationen Offensive zeigen („nervig sein").**
- **Themen wie Schulungen und Berichterstattung treten in den Hintergrund, um dem operativen Geschäft Vorrang zu gewähren.**
- **Die Krise hilft, die Qualität des CMS bzw. des Compliance-Teams unter Beweis zu stellen.**
- **Noch weiter „um die Ecke denken"; kreative Lösungen finden, wie es auch remote gut funktionieren kann.**
- **Ausbau des virtuellen Netzwerkes.**
- **Prävention muss weiter in den Vordergrund rücken. Kommunikation, Schulung und Informationsbereitstellung sind enorm wichtig. Dahingehend wird das CMS umgestellt.**
- **Gesetzestexte sind nicht immer die letzte Wahrheit.**
- **Wir machen uns mit Bürokratie das Leben selbst unnötig schwer. Es geht auch ohne, und dann auch schneller und besser.**
- **Nicht nur die Prozesse und Abläufe müssen wie vorgeschrieben eingehalten werden. Die Menschen müssen den Sinn dahinter verstehen. Nur so sind sie in der Lage, in Ausnahmesituationen entsprechend richtig zu handeln und zu reagieren.**
- **Bessere Dokumentation.**

Die Corona-Krise war eine Zeit, in der gewisse unausgesprochene „Wahrheiten" an die Oberfläche kamen. Das desillusioniert. Aber dass die Welt davor auch nicht nett und gerecht war, wussten wir. Denken wir darüber nach, woran das lag. Ist es sicher, dass es am Unternehmen lag? Dann ist die Zeit gekommen, den Arbeitgeber zu wechseln.

Aber die Krise zeigt uns gerade, wo die Schwachstellen im System, bei der Herangehensweise oder in Prozessen liegen. Wir haben sie in acht Bereiche zusammengefasst. Die größten Schwächen scheinen wohl in der mangelhaften Vorbereitung auf die Krise sowie im Compliance-Bereich selbst zu liegen. Bei der Digitalisierung ist nach wie vor enorm viel Verbesserungspotenzial vorhanden. Da brauchen wir nicht drum herum zu reden. Auch an unseren Soft Skills, die in Wirklichkeit gar nicht so „soft", sondern überlebensentscheidend sind, müssen wir arbeiten. Genauso wie an den anderen Themen, die wir in der Tabelle zusammengestellt haben. „Und hier bietet sich die große Chance für das Compliance Management, an dieser Krise zu wachsen. Denn wann, wenn nicht jetzt, sind uns die Schwachstellen im System so transparent und so geballt vor Augen geführt worden? Wann konnten und mussten wir uns zuletzt so weit aus der Compliance-Comfort-Zone rausbewegen und uns mit neuen Formaten, Herausforderungen und Themen auseinandersetzen? Auch wenn sich vieles unter Druck entwickelt hat – nicht jede Veränderung war ausschließlich schlecht. Und wenn wir mit der eigenen Rolle in der Krise unzufrieden sind, ist es nicht zuletzt an uns selbst, die Lessons Learned als Chance zu begreifen und das Compliance Management spätestens jetzt für die Zukunft zu rüsten", appelliert Dr. Gisa Ortwein.

Sie finden im Anhang die kompletten Übersichtstabellen der Umfrage – geordnet nach den drei Gruppen. Schauen Sie sich ganz besonders nochmals die Antworten zu den „Herausforderungen" und „Lessons Learned" an, arbeiten Sie daran. Das wäre mein persönlicher Aufruf. Zugegeben, wir brauchen schon eine starke Vorstellungsgabe, um uns all die Risiken in ihrer vollen epischen Breite und Auswirkung vorzustellen, gedanklich durchzuleben und in den Risiken- und Notfallplänen abzubilden. Aber das wird Ihre Zukunft sein.

Es ist jetzt Mitte Juni 2020, Europas Wirtschaft befindet sich immer noch im Kampf gegen die Pandemie und in China ist erneut Corona ausgebrochen. Dann machen wir uns mal an die Arbeit!

ANHANG 1: THEMEN, DIE DIE COMPLIANCE MANAGER WÄHREND DER KRISE BESCHÄFTIGT HABEN

Arbeitssicherheit, Haftung Unternehmen / Organe, Datenschutz.
Import/Export-Themen, Umsetzung von Notfallplan, Datensicherheit im Homeoffice.
Einhaltung betrieblicher Regelungen beim Homeoffice; Sicherstellung Vier-Augen-Prinzip bei digitalen Interims-Lösungen.
Krisenmanagement, Vorgaben zusammenfassen, Möglichkeiten der Prävention.
Unterstützung bei der korrekten Umsetzung von Maßnahmen zur Infektionsprävention. Notwendige behördliche Klärungen, die sich durch die Corona-Pandemie ergeben haben, etwa eine Überschreitung von Lagermengen bestimmter Gefahrstoffe (Desinfektionsmittel).
Digitalisierung/Automatisierung von Kontrollen.
Diebstähle Masken, Desinfektionsmittel, Betriebsmittel.
Weniger drängende Themen, wie Leitlinienüberarbeitung werden verschoben.
Rechtskonforme Absicherung der Flexoffice-Arbeit im eigenen Haus und bei Auftragsverarbeitern.
Vertraulichkeit, Datensicherheit, Kontinuität der Arbeitsprozesse.
Als Telekommunikationsanbieter stellen wir die Infrastruktur für die Digitalisierung zur Verfügung und sind hier durch die vermehrte Inanspruchnahme (Homeoffice, Home-Schooling, Social Distancing) besonders gefordert.
Mangelnde digitale Ausstattung bei erhöhtem Bedarf am Homeoffice. Notwendigkeit des Controllings auch in Krisenzeiten – Dokumentation wurde gefordert. Teilweise falsche Arbeitseinstellung – Nichtarbeiten wegen Angst vor Corona, Vermeidung von Kontakt zu Mitmenschen etc. Unwahrheit – extrem viele Krankmeldungen von Erziehungsberechtigten. Hektische Betriebsamkeit statt organisiertem Vorgehen.
Arbeitsrechtliche und IT-Sicherheits-relevante Fragen, verstärkter Hinweis auf Datenschutz.
Unterstützung von Krankenhäusern Verstoß gg. § 299 a/b StGB.
Umgang mit Betriebsunterbrechung, KUG, Compliance- bzw. Krisen-Kommunikation. Die vorher nicht immer so ernst genommene Risikoanalyse hat plötzlich immens an Relevanz gewonnen.
Arbeitsrechtliche Implikationen der Kurzarbeit / von Homeoffice.
Identifizierungspflichten, Betrugsprävention, Organisation Krisenstab.
Business Continuity Management, Notfallmanagement, Datenschutz im Homeoffice.
Schutz der Mitarbeiter.
Sicherheit.
Wichtigkeit des Notfallplanes, Compliance als Teil der Rechtssicherheit, Quality Environmental Health & Safety (QEHS), gerade Environmental Health & Safety (EHS) als Teil der Compliance.
Datenschutzrisiken, IT-Sicherheitsrisiken, Arbeitsschutz-/Arbeitszeitthemen, auch in Verbindung mit mobilem Arbeiten, Führung über Distanz.
Ausfallrisiken treten verstärkt in den Vordergrund. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umtreibt mehr die Entwicklung ihrer eigenen Situation denn beispielsweise etwaige Reputationsschäden des Unternehmens.
Online-Fähigkeit für bestimmte Kommunikationsformate ist wichtig (z.B. Schulung und Beratung via Skype o.Ä.).
Datenschutz im Homeoffice, IT-Security im Homeoffice, Compliance im Zusammenhang mit Kurzarbeit (Überstunden).
Kommunikation mit den Mitarbeitern ist wichtig.
Wirtschaftliche Risiken bei Kunden. Neue Betrugsvarianten, auch im Zusammenhang mit Corona-Hilfen; Notfallpläne waren noch nie so gefragt – und in vielen Fällen überarbeitungsbedürftig. Ein solcher Fall war bisher nicht abgebildet.
Arbeitszeiten, IT-Sicherheit, Datenschutz beim mobilen Arbeiten.
Datenschutz, Governance, Code Compliance (Interaktion mit Ärzten), Exportkontrollthemen.
Häufung der Versuche von betrügerischen Handlungen, Cyber Crime, Stundungen, Austausch unter Wettbewerbern, deutlich höherer Beratungsaufwand aufgrund enormer Handlungsunsicherheit.
Pflichten der Unternehmen hinsichtlich neuer Verordnungen und Regelungen, z.B. Meldepflichten, Arbeitsschutz, Lieferkette usw.
Ethische Fragen; Cyber Crime; Betrugsversuche; Exportkontrollthemen. Viele neue Gesetze und Regeln sind zu verstehen und umzusetzen; hohe Umsetzungsgeschwindigkeit erforderlich.
Technische Sicherheit, Arbeitsverhalten, Notfallmanagement.
Sehr viele Rechtsgebiete sind berührt von Arbeitsrecht bis Informationssicherheit, aber neue bis dato in Risikoszenarien nicht vorhergesehene Compliance-Risikoszenarien sind nicht identifiziert worden. Allerdings sind bekannte versicherungsspezifische Compliance-Risikoszenarien eingetreten mit teilweise erheblichen wirtschaftlichen und reputationswirksamen Auswirkungen.
Datenschutz und HR-Themen.
Force-Majeur-Klauseln in Verträgen, Risiken im Homeoffice.
Wegfall einiger Kontrollen und Verringerung der Umsetzungsquote des Vier-Augen-Prinzips.
Der Umgang mit Geschäftsaktivitäten mit Externen, die kurzfristig von real auf digital umgestellt werden müssen.
Datenschutz und IT-Risiken im Homeoffice. Aspekte des Arbeitsrechts, insbesondere Arbeitsschutzes im Homeoffice.

Spezielle kartell- und wettbewerbsrechtliche Fragen.
Scannen der Gesetze und Verordnungen auf Relevanz bez. Covid-19. Gemeldete Risiken bez. fehlender Masken, Desinfektionsmittel, häufiger benötigte Büroreinigung/-desinfektion, Sensibilisierung der Mitarbeiter_innen für geänderte Kundenanforderungen, schnellere Aktivierung neuer Tools mit beschleunigter Prüfung auf Datenschutz.
Stresstest für einen Notbetrieb.
Digitalisierung.
Freigabeprozesse sind zu optimieren. Notwendigkeit schneller Umsetzung Digitalisierung (Postzustellungen/Rechnungen im Firmensitz werden nicht bearbeitet wegen Homeoffice).
Prüfung der AGB, Prüfung des internen Umgangs mit den Maßnahmen, Prüfung des Datenschutzes.
Digitale Elemente (Video-Konferenzen), Homeoffice. Und Business as usual.
potenzieller Betrug, Indikation von Überstunden.
Datenschutz.
Zusätzliche Anforderungen zum Thema Meldewesen, Risk Management und Stundungen.
Beschaffung Schutzartikel, Beantragungen von BAFA-Genehmigung. Gründung von weiteren Puffer-Lagern, um die Lieferketten aufrechtzuhalten.
Nutzung von privaten Endgeräten, privaten Internetzugängen, VPN-Zugängen und Lizenzen.
Ansprechpartner und deren Quellen standen temporär nicht zur Verfügung, in geringem Umfang stehen manche Informationen immer noch nicht wieder zur Verfügung.
Hervorhebung des Datenschutzes bei mobiler Arbeit (Homeoffice). Gestiegener Bedarf an Betrugsprävention im Bereich Cyber Crime.
Hauptsächlich im Bereich Datenschutz und -sicherheit betroffen sowie im Bereich Identifizierung bei Geldwäsche.
Datenschutz, Arbeitszeiten, Gesundheitsschutz, Homeoffice.
Datenschutz und Exportkontrolle.
Erschwerte Abstimmungen. Technische Probleme im Homeoffice. Bisher keine Compliance-relevanten Vorgänge.
Kurzarbeit, Management Attention.
Eine gewisse Unsicherheit mischte sich unter das tägliche Tun.
In direktem Zusammenhang mit der Corona-Krise keine spezifischen Compliance-Themen.
Erhöhte Gefahr in Bezug auf unseriöse Geschäftspartner.
Umgang mit Kurzarbeit.

Wir bereiten uns auf die Zeit nach der Pandemie vor. Wir erarbeiten einen neuen Code of Conduct, überarbeiten das Schulungskonzept und die neue Richtlinie zu Interessenkonflikten.
Gute Unternehmenskultur durch großen Zusammenhalt.
Gehäufte Regelverstöße im Beschaffungs- und Vergabebereich (Nichteinhaltung von Beschaffungsrichtlinien und Vergaberecht).
Dass auch digitale Trainingsformate ihre Berechtigung haben.
Arbeitsplatzschutz, Datenschutz im Homeoffice, Gesundheitsmanagement.
Arbeitsschutz und Datenschutz werden immer wichtiger. Themen wie Wettbewerbsverstöße und Korruption sind zweitrangig.
Depriorisierung.
Viele Prozesse sind leider nicht 100-prozentig online durchführbar, z.B. brauchen wir dringend eine einfache elektronische Signatur.
Schulungen, Kommunikationskanäle, Kontakte.
Digitalisierung, Umgang mit (Demo-)Equipment, Spenden & Grants.
Compliance musste zum einen Stillstand in Bezug auf die Weiterentwicklung der Ziele für 2020 hinnehmen und zum anderen wurde das Budget von Compliance drastisch reduziert. Es gibt derzeit in der Compliance-Welt in Deutschland nur zwei Tendenzen. Entweder hat Compliance einen Stellenwert im Unternehmen und wird als wichtiger Faktor, gerade in der Krise, erkannt und eingebunden ODER die Krise wird dazu benutzt, Compliance erneut zu reduzieren, da der Fokus des Unternehmens ausschließlich auf der finanziellen Sicherung liegt.
Datenschutz.
Lockerung der Bestimmungen im Beschaffungswesen, Kundensicherheit und -gesundheit, Fürsorgepflicht als Arbeitgeber.
Anpassung der erhöhten Schutz- und Hygieneanforderungen basierend auf bestehenden Hygienestandards, zusätzliche Hygiene-/Infektionsschulungen.
Einhaltung gesetzlicher Arbeitszeit während Homeoffice.
Umdenken in der Compliance-Kommunikation erforderlich.

ANHANG 2: LEITER/MITGLIEDER IM KRISENSTAB

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Aufgaben als Leiter/ Mitglied des Krisenstabs	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Mitglied des Notfall-teams, da zugleich auch Personalleiter.		Kaum betroffen.	Prozessänderung und rechtliche Prüfung, dass Anträge auch ohne Unterschrift des Kunden Gültigkeit haben.	
Leiter Compliance war gleichzeitig der Leiter des Krisenstabes.		Nur marginal – das BCM-Konzept wurde aktiviert. Weitgehende Arbeit aller Mitarbeiter vom Homeoffice aus – ansonsten ist normaler Geschäftsbetrieb angesagt.	Die Koordination mit den Kollegen auf Seiten der IT, damit alle Mitarbeiter des Unternehmens vom Homeoffice aus arbeiten können.	Die Fragestellung im BCM berücksichtigte nur ungenügend den Fall einer Pandemie. Wir sind gut aufgestellt sowohl in unseren BCM-Konzepten als auch in der praktischen Umsetzung. Die Produktivität des Gesamtunternehmens liegt auch bei einer sehr hohen Homeoffice-Quote von rund 75 % bis über 90 %. Nahezu keine Beeinträchtigung bemerkbar.
Mitglied in Task-Force.	Erstellung Gutachten, erhöhter Beratungsaufwand, Erstellung Informationen, Beratung der Führungskräfte zur Vermeidung von Haftung.	Erlass von Richtlinien, Durchführung von Monitoringmaßnahmen zur Prüfung der Einhaltung der Vorgaben.	Arbeitsabläufe analysieren und verstehen, die roten Faden finden im Flickenteppich der Vorgaben des Bundes und der Bundesländer.	
Einbindung in (einige) verschiedene Task-Forces.	Import von med. Hilfsmitteln, Import/ Export-Themen, Umsetzung von Notfallplan, Datensicherheit im Homeoffice.	Regelmäßige Briefings mit direkten MA im Homeoffice, bewusste Verwendung von Ad-hoc-Calls, Überprüfung der Datenschutz-Guidelines.	Generelle Tendenz, sich bei Verhalten auf die Sondersituation zu berufen und dafür „mehr Großzügigkeit" zu fordern (besonders durch Manager in TF).	Notfallplan verbessern, Risikoanalyse verändern.
	Mitarbeit bei der Erarbeitung von Interims-Krisenregelungen (Prozesse, Freigaben etc.). Einhaltung betrieblicher Regelungen beim Homeoffice; Sicherstellung Vier-Augen-Prinzip bei digitalen Interims-Lösungen.	Einbeziehung von Compliance bei der Schaffung von Interimslösungen; Compliance-Bereich besteht nur 0,5 VBE.	Der reduzierte persönliche Kontakt zu den Mitarbeitenden im Unternehmen.	Erstellung eines Krisenhandbuches zwingend notwendig.
Krisenmanagement-Beschluss von internen Maßnahmen.		Nur indirekt und nur für Themen des Krisenmanagements.	Faktenlage klären, aufzeigen und erklären.	Überarbeitung/Erweiterung der Risikomatrix und Maßnahmen dazu.
In der Rolle der Rechtsabteilung eine zentrale Rolle, als CO keine.		Er steht still. Da die Einrichtungen mit dem Umbau ihrer Grundtätigkeiten beschäftigt sind, hat niemand Zeit/Konzentration für Compliance-Projekte.		Interessant, wie sich Schwerpunkte verschieben können und Personen im Notfall zusammenarbeiten, von welchen man es nie gedacht hätte.
Mitarbeit im Krisenmanagement-Team.		Fokus auf die neuen Kommunikationswege. E-Mail Opt-in, Approved E-Mails. Mitarbeiterschulungen, neue Guidances.	Die beste Webex ist weniger gut als ein persönliches Gespräch.	Sich auch unter erschwerten Bedingungen ausreichend Zeit für die Anliegen der Kollegen nehmen.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Aufgaben als Leiter/ Mitglied des Krisenstabs	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Es wurde ein Krisenstab gegründet, bestehend aus Geschäftsleitung, einem Geschäftsführer und der Leitung Compliance. Als Leiter Compliance wurde ich zum Pandemiebeauftragten, wodurch ich die Koordination der Krisenmeetings übernommen habe.	Unterstützung bei der korrekten Umsetzung von Maßnahmen zur Infektionsprävention. Notwendige behördliche Klärungen, die sich durch die Corona-Pandemie ergeben haben, etwa eine Überschreitung von Lagermengen bestimmter Gefahrstoffe (Desinfektionsmittel).	Viele Ad-hoc-Themen zur Klärung. Aufgaben aus dem „Tagesgeschäft" wurden komplett zurückgestellt, um 100 % der verfügbaren Arbeitskräfte auf die Themen um Corona zu konzentrieren. Es wurde ein zentraler Ordner erstellt, der alle notwendigen und relevanten Informationen für alle Unternehmensteile zur Verfügung gestellt. Sämtliche Maßnahmen, FAQ für verschiedene Hierarchieebenen sowie Protokolle sind dort abgelegt.	In einem sehr kurzen Zeitraum rechtssichere Antworten zu haben und dabei jeweils die korrekten Behörden mit einbezogen zu haben.	Auch sonst wichtige Themen können mal temporär unwichtig sein. Eine gute Teamarbeit bringt schnell gute Ergebnisse. In Krisensituationen zeigen sich oft wahre Charaktere von Führungspersonen.
Risk Teams within Management.		Hohe Flexibilität, Verkürzung und Straffung von Prozessen: Automatisierung, Verkürzung, Konsolidierung.	Zeitdruck, Geschäftsdruck, Aufzeigen von Risiken.	Automatisierung, direkte Kommunikation, erhöhter Kontakt zu Mitarbeitern wichtig, Remote-IT-Umfeld wichtiger Unternehmensfaktor.
Task-Force Covid.	Fokus auf MA-Schutz und Betriebsfähigkeit/ Kunden.	Compliance war nicht Schwerpunkt.	Zeit.	Kollegialität und Hilfsbereitschaft extrem hoch.
Mitglied des Krisenstabs insbesondere zu rechtlichen und Kommunikations-/Reputationsfragen.	Einführung Kurzarbeit, Krisenkommunikation an Kunden und Geschäftspartner, Richtlinie für Homeoffice, Bewertung der staatlichen Förderprogramme/Nothilfepakete	Ja, durch Kurzarbeit stehen aktuell nur 50 % der Ressourcen zur Verfügung.	Keine, Homeoffice funktioniert ohne Beeinträchtigung, Abstimmungen via Zoom problemlos und teilweise sogar schneller möglich als vor der Krise.	CMS ist krisensicher.
Involvierung in die tägliche Krisensitzung.	Rechtskonforme Absicherung der Flexoffice-Arbeit im eigenen Haus und bei Auftragsverarbeitern sowie Prüfung von kurzfristigen Prozessänderungen bedingt durch Ressourcenengpässe bei Dienstleistern.	Teilnahme an täglicher digitaler Krisenmanagementsitzung. Das Compliance „Business" wurde ebenfalls kurzfristig auf Flex-/ Homeoffice-Tätigkeit umgestellt. Die Frequenz der ansonsten 1 x wöchentlichen Abteilungsmeetings wurde b.a.w. auf tägliche Abteilungsmeetings via Skype heraufgesetzt. Maßnahmen: Die zusätzlichen Prüfungs- und Kontrollaufgaben stellen bisher unerheblichen Mehraufwand dar.	Teammotivation, da die wochenlange Arbeit auf Distanz (via Computer, Telko und Skype) doch irgendwann den physischen Kontakt mit den Kollegen im Büro oder Meetingraum vermissen lässt.	Unser CMS ist gut aufgestellt und funktioniert auch in Krisenzeiten. Es ist wichtig, das Business Continuity Management (BCM) ständig aktuell zu halten und dem Geschäftsmodell regelmäßig anzupassen, inkl. der Notfallübungen.
Ich war als General Counsel und Compliance Officer Mitglied der Task-Force.	Ich habe alle rechtlichen Prozesse der Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice gesteuert und die MA und die GF über die rechtlichen Auswirkungen der Pandemie auf unsere Projekte und Prozesse informiert.	Es stellen sich vorrangig Fragen der Vertraulichkeit, Datensicherheit etc.: Nicht jeder hat zu Hause ein eigenes Arbeitszimmer. Sensibilisierung der GF und der MA in Sachen Datensicherheit und Vertraulichkeit.	Das Verständnis dafür zu wecken, dass Prozesse gerade in Krisenzeiten Sinn ergeben.	Compliance wirkt.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Aufgaben als Leiter/ Mitglied des Krisenstabs	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Als Kapitalmarkt-Compliance- Verantwortlicher erfolgt ein laufendes Monitoring der allfällig erforderlichen Kapitalmarkt-Kommunikation.	Verstärkte Einbindung bei Spenden im Zusammenhang mit der Covid-19-Krise und in den Beschaffungsprozess (Business Partner Monitoring).	Die Arbeit im Homeoffice erfordert einen erhöhten Abstimmungsbedarf, damit Compliance auch in der Krise ein wichtiger Ansprechpartner bleibt. Tägliche morgendliche Abstimmung per Skype. Verstärkte Abstimmung im Compliance Committee und mit den lokalen Compliance Managern. Entwicklung zusätzlicher Compliance E-Learnings.	Aufrechterhaltung einer starken digitalen Präsenz von Compliance. In außergewöhnlichen Zeiten kann rasches und flexibles Handeln auch ohne Einhaltung aller internen Regelprozesse geboten sein. Wichtig sind in diesem Fall eine transparente Vorgehensweise und eine Dokumentation mit Begründung der Vorgehensweise, damit die Entscheidung auch noch später gut nachvollziehbar ist. Keinesfalls darf Covid-19 aber eine Rechtfertigung für Korruption, Kartellrechts- oder Datenschutzverstöße etc. sein.	
Mitglied im Krisenstab.		Alle arbeiten im Homeoffice. Maßnahmen: Zusammenarbeit im Team fördern, Erreichbarkeit für Fragen der Kollegen an Compliance sicherstellen. Digitale Schulungen ermöglichen.		
Leiter der Legal/Compliance- Abteilung ist in eine Covid-19 Task-Force auf EMEA-Ebene einbezogen worden.		Arbeitsplatz nach Hause verlegt. Sehr häufig Video-/Web-Besprechungen. Aufgaben blieben unverändert. Mehrmals pro Woche Gruppen-Chat per Web-Schaltung.	Mitarbeiterschulungen im Webformat durchzuführen.	Präsenzschulungen sind effektiver. Beim Arbeiten von zu Hause soll die Balance zwischen Arbeit und Familie nicht verschoben werden. Man gewöhnt sich an alles.
Verantwortlich für Exit-Strategie als Projekt.	Unterstützung von Krankenhäusern bei Verstoß gegen § 299 a/b StGB.	Direkt nicht, nur wenige Fragen zu bestimmten Maßnahmen.		Dass Prävention besser als Therapie ist. Das Virus wird uns noch bis Ende 2021 beschäftigen.
Teil des Krisenmanagement-Teams.	- Leitung (Moderator)/ Organisation der Krisenmanagement-Sitzungen (Vor- und Nachbereitung). - Prüfen von Verträgen/Vertragsklauseln (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) bei Betriebsunterbrechung „Force Majeure"!	Starke Nachfrage nach vorbereiteten (Check-) Listen, Mitarbeiterinformationen usw. Bezüglich Maßnahmen: keine, die auf Covid-19 zurückzuführen sind. Meine Arbeit hat sich kaum geändert.	Teilweise Durchsetzung beim Vorstand / Konfrontation mit dem wirtschaftlichen Worst Case.	Vorbereitetes (!) Risiko- und Compliance Management ist für ein Unternehmen bei einer solchen Krise überlebenswichtig.
Mitglied des Krisenmanagement-Teams.		Nur indirekte Maßnahmen: Re-Priorisierung der geplanten Compliance-Aktivitäten.		
Mitglied der Krisenleitung.		Gar nicht.	Sicherstellung der normalen Abläufe.	
Team Luftsicherheit. Aufgaben der Sicherheit im Unternehmen.	Einführung von mehr Sicherheitsausrüstung, Anpassung der Technik.	Innentäter.	Einen kühlen Kopf bewahren in dieser Zeit.	Man lernt niemals aus.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Aufgaben als Leiter/ Mitglied des Krisenstabs	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Einbezug in den Krisenstab, Steuerung der operationalen Risiken.	Identifizierungspflichten, Betrugsprävention, Organisation Krisenstab.	Im Rahmen der Identifizierung und des Schutzes vor Betrug bei neu aufgelegten Förderprogrammen.	Koordinierung der Funktionsfähigkeit der Organisationseinheit, schnelle Entscheidungen bei der neuen Situation, Kontakthalten mit anderen Compliance-Beauftragten zum Austausch der neuen Situation.	Flexibilität, Kommunikation, Schnelligkeit im Team, der Gesamtbank und dem Vorstand zu intensivieren.
Mitglied des Krisenstabes.	Mädchen für alles. Sammelstelle für Probleme. Als Mitglied des Krisenstabes Corona hatte ich Einblick in alle relevanten Abläufe. Zudem war ich für den Datenschutz und die Informationssicherheit zuständig. Da wir ein ISO-27001-zertifiziertes Unternehmen sind, ist die Informationssicherheit unser Aushängeschild. Ich war daher sehr darauf bedacht, genau zu dokumentieren, wann welche Anweisung weshalb getroffen wurde. Dies wurde in einem betrieblichen Handbuch Corona festgehalten (Checklisten, Verantwortliche, Anlagen, Belege für Aktivitäten etc.). Durch enge Verzahnung mit dem Vorstand war es mir möglich, auch politische Unternehmungen aktiv zu begleiten. Mitarbeiterinformationen. Kooperationen mit dem Vorstand und dem Personalrat. Abstimmung mit der Öffentlichkeitsarbeit. Erstellen eines betrieblichen Handbuches Corona. Anpassung der Dokumente, Neuerstellung von Dokumenten (Dienstvereinbarung Corona), Informationspolitik, Ergänzung der Rechtsmatrix durch neue Regelungen und Gesetze zur Corona-Krise.	Arbeitsrechtliche Maßnahmen und Regulierungen mussten getroffen werden (geänderte Urlaubsregelungen, Umsetzungen, Arbeitsbefreiungen, Freistellungen wegen Infektionsgefahr, Kinderbetreuung). Absprachen mit dem Personalrat mussten erfolgen (Dienstvereinbarung Corona wurde verabschiedet). Zur Wahrung des Datenschutzes und der Informationssicherheit wurden Dokumente angepasst (neue Homeoffice-Verträge, Antragsformulare, PC-Nutzerrichtlinie, Dienstvereinbarung Telearbeit während der Zeit der Corona-Infektion). Compliance sorgte auch dafür, dass die Mitarbeiter entsprechend hygienisch versorgt waren und sich an die Regelungen der Corona-Krise (Abstand, Sauberkeit, Verhalten, Desinfektion etc.) hielten bzw. diese auch kannten (eigene Sparte Corona-News wurde im Intranet angelegt). Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers musste gewahrt bleiben.	Zu überleben :-) Den Überblick, die Nerven und den Humor zu behalten.	In der Krise lernt man, auf wen man sich verlassen kann und auf wen nicht. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Geduld habe ich gelernt. Man wächst über sich hinaus, wenn man gefordert wird.
Verantwortlich mit der Konzerngeschäftsführung für Notfallmanagement und alle damit zusammenhängenden Themen.	Verantwortlich für die Erarbeitung, Abstimmung und Umsetzung des Notfallmanagements zusammen mit der Führungsspitze. Business Continuity Management, Notfallmanagement, Datenschutz im Homeoffice.	Sicherstellung der Handlungsfähigkeit und Schutz der Mitarbeitenden mit alternierendem Homeoffice und Nutzung digitaler Medien für Teammeetings.	Keine besonderen, wir sind erprobt im Notfallmanagement und gehen stets strukturiert vor.	Es geht immer irgendetwas. Was ist der nächste kleine Schritt, den wir gehen können?
Leiter der Task-Force BCP.	Task-Force, Kommunikation, Unterstützung der Operativen im Umgang mit Behörden, Betriebsräten und Öffentlichkeit.	Teil des Krisenstabes und Leiter des Notfallmanagements.	Koordination, Informationen der Länder-Regierungen.	Notfallübungen, Erweiterung Zusammenspiel im Unternehmen.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Aufgaben als Leiter/ Mitglied des Krisenstabs	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Teil der initialen Corona-Task-Force-Gruppe.	- Hinweise zum Continuity-Management und Pandemie-Plan, Checkliste an Corona-Arbeitsgruppe. Vorschläge an HR (anfängliche Hygiene-Maßnahmen, Information der Mitarbeiter etc.), Hinweise an Datenschutzbeauftragte im Zusammenhang mit mobilem Arbeiten und Einsatz neuer Tools hierzu. Hinweise an IT zur IT-Sicherheit beim mobilen Arbeiten. Hinweise an Fachkraft für Arbeitssicherheit bez. Arbeitsschutz. Hinweise an HR zum Arbeitszeitgesetz usw.	Teil der Corona-Arbeitsgruppe. Andere Unternehmensrisiken (wie Risiken aus mangelnder Lieferbereitschaft) wurden noch dominanter im Verhältnis zu Risiken aus Non-Compliance.	Eindeutige Festlegung von Verantwortungen und Berichtslinien im Handling der Corona-Krise; bereichsübergreifende Kooperation und Kommunikation; systematisches Risiko- und Projektmanagement; angesichts anderer Unternehmensrisiken Zurückhaltung bei Hinweisen zu begleitenden Compliance-Risiken. Anmerkung: Wie an anderen Stellen schon gesagt: Man sollte generell klar kommunizieren, dass Compliance jederzeit als Thema in jedem Bereich und bei jedem Prozess im Unternehmen von den zuständigen Fachbereichsleitern zu verantworten ist, sofern die Verantwortung wirksam von der GL an diese übertragen wurde sowie die bestellten Betriebsbeauftragten (Daten-, Umweltschutz, FaSi, QM u.v.m.) rechtliche Verpflichtungen im Zusammenhang mit Compliance von der GL übertragen bekommen haben (i.d.R. Beratung, Training etc.), und welche Rolle dann neben weiteren Bereichen, wie Interne Revision/Audit, noch einem zusätzlichen Compliance Officer (für den es aktuell über 100 unterschiedliche Stellenbezeichnungen gibt) zugedacht ist.	Verantwortungen klar und für alle transparent festlegen; weiter ein systematisches Risikomanagement einfordern (CMS ist Teil davon); die Rolle eines Compliance Officers (ohne Linienverantwortung und ohne Rolle als bestellter Betriebsbeauftragter) klar definieren und kommunizieren. Fingerspitzengefühl für Compliance-Risiken im Risk Universe des Unternehmens zeigen. Da müssen auch schon mal typische Risiken aus Non-Compliance hintenanstehen, wenn es um existentielle Unternehmensrisiken geht.
Mitglied der Task-Force.	Zur Hauptaufgabe zählte die Schaffung von Maßnahmen zum Thema Arbeitsschutz.	Risikoanalysen, Monitoring- und Schulungsaufgaben finden zurzeit ausschließlich „digital" statt, beispielsweise in Form von Videokonferenzen. Maßnahmen: Nur Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit unserer Mitarbeiter.	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin zu sensibilisieren, die Risiken aus dem Compliance-Bereich nicht aus den Augen zu verlieren.	Die Schwerpunkte der Risikobewertung und Risikoeinstufung verschieben sich je nach persönlicher Betroffenheit.
Einbezug in die entsprechenden Arbeitsgruppen zwecks Sicherstellen der Rechtskonformität (z.B. beim Abgleich und möglicher Kooperation mit anderen Unternehmen).		Absagen von Kommunikationsformaten wie Schulungen, Homeoffice auch für die Compliance-Mitarbeiter. Maßnahmen: Verstärken des Online-Angebots. Lessons Learned, um die Erkenntnisse aus dieser Zeit langfristig zu sichern und entsprechende Verbesserungen beizubehalten (z.B. mehr Online-Formate, weniger Reisen).	Führen des Teams aus dem Homeoffice.	Verstärken des Online-Angebots zu Compliance-Themen für Mitarbeiter. Führen von Mitarbeitern durch intensivierte Rücksprachen. Wichtig ist ein Lessons Learned für die Zeit nach Corona, d.h. ein Übernehmen von jetzt erzwungenen Änderungen, die sich als positiv herausstellen.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Aufgaben als Leiter/ Mitglied des Krisenstabs	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Einbeziehung in die Task-Force als Compliance-Koordinator. Aber: Entscheidungen wurden meist ohne mich getroffen.		Da Compliance bei und mit Risiko-Management zusammenhängt, sind wir hier auch involviert worden. Leider aber auch von Kurzarbeit betroffen. Maßnahmen: Arbeitszeitmessung, Umorganisation.	Kurzarbeit, weniger Zeit für mehr Arbeit.	Wichtigkeit noch mehr herausstellen.
Erstellung Gefährdungsbeurteilung, Erörtern von Schutzmaßnahmen mit GL und Management.	Umsetzung der Vorgaben zu Abstand und Hygiene.	Unsichere Mitarbeiter haben viele Fragen, die vor allem zu Beginn auch arbeitsrechtlich nicht eindeutig waren. Der vom BMAS veröffentlichte SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard gibt nun endlich etwas an die Hand.	Einheitliche Kommunikation und soweit möglich Ängste nehmen.	Es wurde schnell reagiert, aber die Kommunikation hätte ggf. besser sein können.
Ansprechpartner bei Fragen zum Umgang mit der Krise.	Rechtliche Absicherung von Kundenaufträgen.	Geplante Compliance-Präsenzschulungen können nicht durchgeführt werden. Maßnahmen: Intensivierung der Kommunikation.		
Die Notfallbeauftragte war im Krisenstab, die ISB wurde als Notfallkoordinatorin eingesetzt. Ansonsten hat sich jeder Beauftragte um die Aufgaben in seinem Bereich gekümmert.		Eigene Notfallpläne mussten überarbeitet werden. Änderungen in Abläufen mussten auf Relevanz für die Beauftragten geprüft und berücksichtigt werden. Maßnahmen: Notfallplan aktualisiert und dokumentiert; Vertretungsregelungen und Berechtigungen überprüft; Möglichkeit für Homeoffice geschaffen und genutzt (jeweils ein Beauftragter im Büro, Vertreter im Homeoffice); Änderungen von Prozessen auf Berücksichtigung in Risikoanalyse und Indizien überprüft, neue Betrugsmöglichkeiten durch Indizien gesichert, Tätigkeiten dokumentiert.	Viele Aufgaben zusätzlich zu den bisherigen Aufgaben. Noch Potenzial bei Digitalisierung entdeckt. Innerhalb kürzester Zeit wurden unzählige Prozesse geändert oder neu geschaffen.	Homeoffice ist eine gute Sache, wenn zusätzlich zur Präsenz. Technische Möglichkeiten dazu müssen ausgebaut werden. Digitalisierung konsequent umsetzen. Notfallpläne auch für längere Ausfallzeiten vorsehen. Anmerkungen: Man kann aus der ungewöhnlichen Situation auch Verbesserungen in Abläufen der Technik erreichen. Umsetzungen von Änderungen erfolgten noch nie so zügig. Das Risiko von Betrug ist nicht geringer geworden. Die wirtschaftlichen Auswirkungen im Kundengeschäft werden sich zeigen.
Einbeziehung in Task-Force.	Individuelle Fallbearbeitung, Freigabeprozesse.	Insbesondere der Bereich Datenschutz ist aktiv in relevante Fragestellungen eingebunden. Wir arbeiten auch gemeinsam mit der Konzernrevision an virtuellen Prüfkonzepten, um während der Krise keine Governance-Schwächen zu etablieren. Maßnahmen: Virtuelle Teammeetings, Mindfulness Workshop, Individuelle Check-ins via Video mit den Kollegen in den Ländern, klare Zieldefinition.	Ruhe bewahren, besonnen handeln. Team motivieren. Effiziente, virtuelle Kommunikation.	In der Krise zeigt sich die Belastbarkeit des Systems und der Teamkultur. Beides hat bei uns bislang gut funktioniert. Insbesondere der Zusammenhalt und die gegenseitige Unterstützung über Landesgrenzen hinweg sind beeindruckend.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Aufgaben als Leiter/ Mitglied des Krisenstabs	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Einbeziehung in die Task-Force – aber als Leiter der Rechtsabteilung und nicht als Compliance Officer.	Rechtliche Bewertung von Verträgen, z.B. auf Unmöglichkeit, Störung der Geschäftsgrundlage, Force Majeure.	Es wurden viele Themen an Compliance herangetragen, die nach unserer bisherigen Definition nicht zur Verantwortlichkeit von Compliance gehört haben. Maßnahmen: Fokussierung auf die eigene Compliance-Strategie. „Nein" sagen, wenn es erforderlich ist.	„Nein" sagen, wenn es erforderlich ist.	Man darf sich auch in der Krise nicht zum „Deppen für alles" machen lassen, was im Entferntesten mit dem Thema rechtliche Vorgaben zu tun hat.
Einbeziehung in GF-Sitzungen, Krisenstab, Notfallmanagement.	Vor allem viele Ad-hoc-Abstimmungen zur Kommunikation und Prüfung von Sachverhalten verschiedenster Art in der Außenwirkung (Vertragskonstellationen, Legitimationsthemen, regulatorische Vorgaben und Meldungen usw.).	Verstärkte Kommunikation, v.a. in Richtung Abwehr betrügerischer Handlungen, Überprüfung externer Kommunikation, lückenlose Erfüllung der regulatorischen Anforderungen, Ad-hoc-Beratung der Geschäftsführung. Maßnahmen: Regelmäßige Skype Sessions an Stelle der Teammeetings; Berücksichtigung individueller Bedürfnisse (Familienkonstellation, gesundheitliche Vorerkrankungen etc.); Absage von Schulungsterminen und Workshops/ Weiterbildungen.	Priorisierung von Aufgaben aufgrund der immensen Anfrageflut; permanente Kommunikation, sowohl abteilungsintern als auch unternehmensweit.	Wir haben unternehmensseitig eine hervorragende Compliance-Kultur (bspw. Vielzahl interner Verdachtsmeldungen von betrügerischen oder wettbewerbswidrigen Handlungen); Kommunikation und Vermittlung/ Teilen von Wissen und permanente Interaktion mit sämtlichen Kollegen und Fachbereichen sind das A und O. Anmerkungen: Nach wochenlanger Homeoffice-Tätigkeit und fehlenden sozialen Kontakten tut es gut, wenn einem widergespiegelt wird, dass man gemeinsam die Phase bis dato großartig gemeistert hat! :-) Compliance gibt nicht nur vor, Compliance ist Teil des Teams und der rechtskonformen, sicheren unternehmensweiten Lösung („beraten statt warten").
Einbeziehung in den Krisenstab Corona.	Unterstützung themenübergreifend.	Verstärkte Anstrengungen in den Bereichen IT- und Datensicherheit, Mitarbeiterschutz, Marketing, Organisation und Logistik u.v.m.	Tagesgeschäft, soweit möglich, aufrechterhalten, allgemein Ruhe bewahren. Bei Kontakt mit Anfragen durch Kolleginnen/Kollegen alternative Kommunikationswege und Handlungsspielräume umsetzen.	GMV (Gesunder Menschenverstand) ist keine messbare Größe. Anmerkungen: Weitermachen und pragmatisch bleiben.
Mitglied von Task-Force.	Koordination in Krisensituation; ethischer Kompass.	Erhöhte Anfrage bei Spenden und Hilfsmaßnahmen; Entscheidung über Zuteilung knapper Produkte an Kunden; Bekämpfung von Betrugsversuchen. Maßnahmen: Fast-Track-Freigabe-Prozess für Hilfen und Spenden; Verleihung von Geräten; Entscheidungshilfen für Zuteilung nicht ausreichend verfügbarer Produkte; Beratung zu erhöhter Wachsamkeit von Betrugsrisiken, Geldwäsche-Risiken, Supply-Chain-Risiken.	Schnelligkeit und doch die richtigen Entscheidungen zu treffen; verstärke Kommunikation; Motivation des Teams im Homeoffice; Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts bei Compliance.	Man braucht gute Mitarbeiter und gute Prozesse, um in einer Krise gut zu bestehen; je mehr man digitalisiert hat, desto besser in einer solchen Krise; Compliance als Trusted Partner des Geschäfts ist wichtig. Anmerkungen: Die Krise hilft, die Qualität des CMS bzw. des Compliance-Teams unter Beweis zu stellen.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Aufgaben als Leiter/ Mitglied des Krisenstabs	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Einer von fünf zentralen Compliance-Officern ist stellvertretender Leiter des Krisenstabs. Daher ist stets eine hohe Nähe zum Krisenstab und den dortigen Maßnahmenabwägungen gegeben. Eine darüber hinausgehende Begleitung war bis dato nicht erforderlich.		Aufgrund eines gut vorbereiteten und professionellen Krisenmanagements (etablierter Krisenstab mit entsprechenden regelmäßigen Abwägungen aller relevanten Maßnahmen und Aspekte) keine nennenswerte Befassung aus dieser Richtung. Besondere Versicherungstarife sind in den Fokus geraten und gewisse reputationswirksame Maßnahmen mussten abgestimmt werden. In Summe aber auch von hier keine erkennbare Mehrarbeit in der Compliance-Funktion. Maßnahmen: Nur die gleichen Maßnahmen, die zur Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern in allen Abteilungen umgesetzt wurden. Im Wesentlichen Verlagerung der Arbeitszeiten in das Homeoffice und Verzicht auf nahezu jegliche Präsenzsitzungen. Inhaltlich läuft die Projekt- und Routinearbeit im Wesentlichen unbeeinflusst weiter.	Es waren keine aufgabenspezifischen großen Herausforderungen erkennbar. Wie bei allen Teams bedarf es eines geringfügigen Mehraufwandes in der internen Diskussion hinsichtlich des Umgangs mit der Krise insgesamt und des individuellen Umgangs mit der neuen Arbeits- und auch Lebenssituation im Homeoffice.	Das CMS hat sich bewährt. Neue Risikoszenarien, die in das System zu erfassen sind, haben sich nicht identifizieren lassen. Die Einrichtung eines „echten" Homeoffice sollte vom Unternehmen gefördert und gestützt werden. Eine Verbesserung durch bessere Online-Anbindung an das Unternehmen, Bereitstellung von Gerät, ergänzende arbeitsorganisatorische Maßnahmen wie z.B. definierte Telko-Pausen etc. kann noch erreicht werden.
Ich persönlich bin ständiges Mitglied des Konzern-Krisenstabes.	Aufgabe war die Betreuung und Koordinierung aller anfallenden Rechtsfragen (mit Ausnahme der HR-Rechtsthemen) im Konzern. Die Aufgabe wurde im Ergebnis (und aufgrund der Langfristigkeit des einberufenen Krisenstabes über mehrere Wochen) auf mehreren Schultern verteilt (3 Juristen: 2 aus meinem Bereich und 1 x Datenschutz).	Kaum in materiell-thematischer Hinsicht. Hier und da Spenden und Sponsoring-Fragen. Allerdings sind viele Compliance-Mitarbeiter in den Krisenstäben der Konzernunternehmen involviert gewesen, so dass Compliance „am Puls der Zeit" war/ist. Maßnahmen: Core-Headquarter-Team: Digitalisierung der Aufgabenliste und Projekte; regelmäßige „Skype-Coffee-Meetings". Compliance-Länder-Teams: Monatlicher Austausch mit allen Compliance Officern konzernweit. Und: In Ruhe lassen, damit alle arbeiten können. Keine Infoblätter etc.	Krisenstab.	Gute Kopfhörer. Das Abbestellen von Berater-Newslettern; ich habe über 100 Mails zum Thema „Covid-19 und wie Sie das Problem xyz bewältigen" erhalten in einer Zeit, in der ich vor Arbeit (Krisenstab!) nicht wusste, was zuerst. In solcher Situation ungefragt Ratgeber, Flyer etc. zu erhalten, regte mich schon sehr auf. Weniger ist mehr. Dass wir auf dem richtigen Weg sind, denn durch die soziale Distanzierung findet alles per E-Mail, Skype und Messenger-Dienste statt. Da gehen naive Compliance-Botschaften und die (unsäglichen) Regelschulungen unter. Ich glaube, dass die Compliance-1.0-Verfechter (Regelwerk, Schulung und Rechtsberatung) und die Compliance-1.1.-Jünger (Integritätsevangelisten mit ihren „Compliance ist eine Frage der Haltung"-Predigten und Umerziehungskuren) in der Neuen Welt („New Normal") erheblich an ihre Grenzen stoßen werden.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Aufgaben als Leiter/ Mitglied des Krisenstabs	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Compliance-Beauftragter wurde in Krisenstab einbezogen.		Compliance-Bereich gar nicht betroffen. Compliance-Mitarbeiter hatten in diesem Zusammenhang keine konkreten Aufgaben. Maßnahmen: Keine Maßnahmen aus dem Compliance-Bereich. Die Themen wurden tendenziell zurückgefahren, um die Mitarbeiter nicht zu belasten.	Vermehrte Anfrage an Vertragserstellung und Vertragsprüfung, welche durch den Bereich Compliance unterstützt wurde.	Die „Normalität" für das CMS kehrte nach ein bis zwei Wochen schnell wieder ein und die Arbeit konnte fortgeführt werden. Themen wie Schulungen und Berichterstattung treten in den Hintergrund, um dem operativen Geschäft Vorrang zu gewähren.
Ja.	Anpassung/Aussetzung von betroffenen Dienstanweisungen, Geschäftsprozessen und Gesamtbetriebsvereinbarungen.	Weniger Anfragen zu Compliance-relevanten Themen.	Im Bewusstsein der Mitarbeiter und der Geschäftsführung zu bleiben und die Sensibilität zu bewahren.	Auch in solchen Situationen Offensive zeigen („nervig sein"). Anmerkungen: Es ist „ruhig" um Compliance geworden und geht jetzt erst langsam wieder los.
Beteiligt am Notfallmanagement.	Arbeitsschwerpunkte sind das Notfallmanagement, das Stakeholder Management und die hiermit im Zusammenhang stehende laufende Risikobewertung. Erarbeitung von szenariobasierten Notfallplänen zur Sicherstellung a) der mobilen Arbeitsfähigkeit auch unter Compliance-Aspekten, b) der internen und externen Kommunikation, c) der Zusammenarbeit mit Stakeholdern, d) der Personalausstattung und e) sonstiger Ressourcen. Wöchentliche Überprüfung der Notfallpläne und eingeleiteten Maßnahmen.	Wenig. Der Fokus lag und liegt auf der Ordnungsmäßigkeit der operativen Prozesse zur Aufgabenerfüllung.	Ganz klar die Personaleinsatzplanung im Krisenmodus (Aufbau von „Split Organisations"). Die Herausforderungen ansonsten waren eher gering, da die Voraussetzungen für die Arbeit im Homeoffice mit denen einer Arbeit vor Ort aufgrund der Eigenart der Aufgabenstellungen so gut wie identisch sind. Alle Dokumentationspflichten, das Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennungen etc. können ohne Anpassungen an die veränderte Arbeitssituation weitergeführt werden.	Erkenntnisse: Frequenz für Prüfung Notfallmanagement in normalen Zeiten erhöhen. Vertretungsregelungen stoßen bei Eintritt gravierender Ereignisse an ihre Grenzen. Überprüfung Dienstleistersteuerung im Krisenfall. Nachjustierung Personaleinsatzplanung.

ANHANG 3: COMPLIANCE MANAGER, DIE WÄHREND DER CORONA-KRISE KEINE ROLLE GESPIELT HABEN

Anmerkungen zur Rolle während der Krise	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Einbeziehung nur am Rande.	Hauptsächlich im Bereich Datenschutz und -sicherheit betroffen sowie im Bereich Identifizierung bei Geldwäsche. Maßnahmen: Marginale Anpassungen im Bereich Geldwäsche; größere Eingriffe wie z.B. Zusatzvereinbarungen für Homeoffice im Bereich Datenschutz und HR-Compliance.	Weiterhin gut erreichbar zu sein.	Noch weiter „um die Ecke denken"; kreative Lösungen finden, wie es auch remote gut funktionieren kann.
Nicht einbezogen.	Gar nicht.		Gute Kommunikation ist alles.
Keine besondere Rolle. Dies wurde vornehmlich vom Legal Counsel wahrgenommen.	Kaum. Die Arbeit läuft ganz normal weiter. Natürlich hatten wir insbesondere Herausforderungen im Bereich Datenschutz aufgrund der Homeoffice-Regelungen. Zudem Beschränkungen beim Export von Schutzausrüstung, die aus HSE-Gründen üblicherweise mitgeliefert wird. Maßnahmen: Datenschutzguideline für Homeoffice aufgelegt, Betriebsvereinbarung angestoßen, Exportkontrollmaßnahmen erhöht für den Export von Schutzausrüstung.	Keine besonderen Herausforderungen.	Wir sind insgesamt sehr gut aufgestellt, die etablierten Systeme funktionieren und auch von zu Hause aus ist eine Steuerung der Compliance gut möglich.
Keine.	Momentan verstärkt Arbeit im Homeoffice. Im Compliance-Bereich arbeiten derzeit nur zwei von sieben Funktionsträgern im Büro im Unternehmen. Maßnahmen: Als Compliance-Funktion keine. Maßnahmen wurden zentral vom General Counsel gesteuert.	Bisher keine außergewöhnlichen Herausforderungen. Leichter Anstieg der Anfragen über den Compliance Helpdesk.	Noch keine. Da die „Krise" andauert, wären Lessons Learned zum jetzigen Zeitpunkt verfrüht.
Keine.	100 %. Maßnahmen: Homeoffice.	Operations am Laufen halten trotz Kurzarbeit.	Keine.
Offenes Ohr für Ängste und Anlaufstelle bei offenen Fragen.	Auch ich bin im Homeoffice und kann nicht alle Aufgaben wahrnehmen. Maßnahmen: Bin auch persönlich ins Homeoffice gewechselt, um mit Sicherheit immer erreichbar zu sein und um möglichst lange gesund zu bleiben.	Trotz physischer Abwesenheit immer für die Kolleginnen und Kollegen da zu sein.	Das CMS müsste wesentlich mehr automatisiert bzw. digitalisiert werden.
Einbeziehung fand indirekt über den Leiter Recht & Compliance statt.	Kurzarbeit. Maßnahmen: 1. Homeoffice, 2. Kurzarbeit, 3. Aufarbeiten von liegengebliebenen Themen.	Kontakt zu allen Mitarbeitern unternehmensweit zu halten. Es gibt momentan eine Flut an E-Mails/Informationen im Intranet, da ist es schwierig, die Aufmerksamkeit zu bekommen, die in diesen Zeiten auch für andere Themen ggf. notwendig wäre.	Wir sind sehr gut aufgestellt; selbst die Unternehmenskultur, die wir aus Compliance-Sicht für ausbaufähig halten, hat uns positiv überrascht. Eine hohe Solidarität, Flexibilität und ein großes Verständnis bereichsübergreifend sind vorhanden und werden gelebt.
Keine Einbeziehung in die Task-Force.	Umstellung auf Homeoffice, Verzicht auf Präsenzschulungen und Termine. Maßnahmen: Homeoffice, viele Informationen per E-Mail.	Weiterhin die Aufmerksamkeit für Compliance zu erhalten, da andere Themen kurzfristig höhere Priorität haben, wie betriebliche Abläufe ändern, BCM.	Wir haben auch bisher schon viel digital gearbeitet und waren daher auf diese Situation gut vorbereitet.

Anmerkungen zur Rolle während der Krise	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Chief Compliance Officer wird über wesentliche Maßnahmen informiert.	Kurzarbeit, Priorisierung der Compliance-Maßnahmen und Verschiebung von weniger dringenden Maßnahmen auf 2021. Maßnahmen: Kurzarbeit, Verschieben von Compliance-Maßnahmen, Aussetzen der Präsenzschulungen.	Bedeutung von Compliance auch in Zeiten der Krise verdeutlichen.	
Compliance wurde zu keinem Zeitpunkt in irgendwelche Krisengespräche eingebunden.	Wir waren sechs Mitarbeiter. Alle bis auf einen wurden in Kurzarbeit geschickt. Derzeit arbeiten zwei Mitarbeiter 60 %, zwei Mitarbeiter 40 %, eine Mitarbeiterin ist zu 100 % freigestellt für drei Monate. Da 90 % der Belegschaft in Kurzarbeit sind, gibt es für Compliance kaum aktuelle Fälle. Maßnahmen: Wir müssen uns so organisieren, dass Hinweisbearbeitung und die aktuellen Themen mit ca. 50 % der Personalressourcen bearbeitet werden können. Fast alle Mitarbeiter sind im Homeoffice. Drei AT-Mitarbeiter treffen sich im Büro einmal die Woche zum persönlichen Austausch.	Die Gefahr besteht, in die völlige Bedeutungslosigkeit abzusinken. Derzeit ringt das Unternehmen um die wirtschaftliche Existenz. Da ist Compliance ein „Schönwetter"-Thema.	Es kommt darauf an, dass die Awareness für Ethik und Compliance wieder Raum gewinnt. Anmerkungen: Nach der Krise werden viele Positionen im Unternehmen auf einen Prüfstand gestellt werden. Dann wird sich zeigen, welche Stellung Compliance in Zukunft noch haben wird.
Wir waren nicht Teil krisenbefasster Gremien.	Nicht wesentlich. Es kann ohnehin mobil gearbeitet werden.		
Keine.	E-Learnings wurden verschoben, Themen definitiv nicht im Fokus. Maßnahmen: Fokus auf die Themen, die immer liegen bleiben, und die Kampagnen von Q4, wenn alle wieder ein Ohr für das Thema haben.	Den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass sie nicht nutzlos sind, und den Blick immer auf die Zeit nach der Krise zu lenken.	Eine Compliance-Abteilung und auch eine Internal-Audit-Abteilung stehen sofort im Fokus in einer Krise, wenn es um Überlegungen zu Kurzarbeit und Gehaltskürzungen geht. Nicht der Chief Compliance Officer, aber die Compliance-Mitarbeiter auf jeden Fall.
Keine Integration – alles HR.	Wie alle anderen Bereiche.	Das Informationsnetzwerk bricht ohne den persönlichen Kontakt weg und ist virtuell nicht aufrechtzuerhalten.	Compliance muss vor Ort stattfinden bzw. an den Mitarbeitern dranbleiben.
Keine Rolle im Krisenstab, lediglich durch Prüfanfragen sekundär eingebunden.	Erhöhtes Prüfungsaufkommen im Vergabe- und Beschaffungsbereich, Fragestellungen im Bereich betrieblicher Arbeitsschutz (Regelkonformitätsanfragen). Maßnahmen: Rundschreiben bez. Einhaltung von Vergabe- und Beschaffungsrichtlinien.	Der Unternehmensleitung (= Vorstand eines Universitätsklinikums) und dem Krisenstab verständlich machen, dass trotz „Krisenmodus" europäisches Vergaberecht nicht suspendiert ist.	In einer derartigen Krisensituation werden seitens der Unternehmensverantwortlichen gerne alle Regeln „ge- und verbogen". Der CO und das CMS werden dabei öfter als sonst als „lästiges oder überflüssiges Übel" empfunden. Anmerkungen: Es stellt sich in derartigen Situationen sehr oft die Frage, ob man denn wirklich „im richtigen Film" ist – und man lernt auch sehr gut den (wahren!?) Charakter der Führungskräfte kennen.
Nein, keine neuen Aufgaben.	Weg vom Präsenztraining und hin zum Webinar. Maßnahmen: Transformation der Präsenztrainings zu Webinaren.	Da meine von mir betreuten Kollegen auf das gesamte Bundesgebiet verteilt sind, hat sich nicht viel geändert.	Ausbau des virtuellen Netzwerkes.
Wurde nicht für nötig befunden, Compliance einzubinden. Krisenplan wurde auf höchster Firmenebene gemacht.	Cyber Security und BCM plötzlich ein Thema. Maßnahmen: Regelmäßige Videokonferenzen mit Team.	Verlust des persönlichen Kontaktes, der in manchen Bereichen und bei sensiblen/vertraulichen Themen nötig ist.	Wir machen uns mit Bürokratie das Leben selbst unnötig schwer. Es geht auch ohne, und dann auch schneller und besser.

Anmerkungen zur Rolle während der Krise	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Keine spezielle Rolle.	Weniger direkter Kontakt und weniger Durchblick bei z.B. Homeoffice-Arbeit. Maßnahmen: Im internen Intranet Informationen zu Compliance und Datenschutz veröffentlicht. Gesundheitsschutz, mehr Videokonferenzen.	Beschaffung von Informationen, die sonst durch Arbeit vor Ort automatisch anfallen.	
Ich bin nicht Mitglied im Crisis-Team, um unabhängig vom Team agieren und der GF noch andere Perspektiven aufzeigen zu können.	Kein persönlicher Kontakt (außer Webkonferenzen), Besuche/Audits vor Ort nicht möglich. Maßnahmen: Digitalisierung, regelmäßige Jour fixes.	Ich brauche in jedem Bereich feste Ansprechpartner, um auch unabhängig meine Informationen zu bekommen und weitere „Sprachrohre“ zu haben.	Prävention muss weiter in den Vordergrund rücken. Kommunikation, Schulung und Informationsbereitstellung sind enorm wichtig. Dahingehend wird das CMS umgestellt.
Wurde ignoriert.	Gar nicht. Maßnahmen: Keine, weil nicht gewünscht.	Die Nerven zu behalten.	Die GF weiß, was sie tut. Sie wird ja dafür bezahlt.
Keine besondere Rolle.	Stellenabbau, gravierende Budgetkürzungen. Maßnahmen: Mitarbeiter entlassen.	Alles.	Compliance ist ein Thema, mit dem sich die Geschäftsleitung gerne schmückt – in der Krise ist es der erste Kostenpunkt, der gestrichen wird.
Keine konkreten Aufgaben.	Bei uns nicht so gravierend, Entscheidungen wurden schneller getroffen und im Sinne der Sache. Maßnahmen: Bei uns sehr bezogen auf Veranstaltungsteilnahmen, die fallen alle weg, daher weniger Relevanz.		Gesetzestexte sind nicht immer die letzte Wahrheit.
Keine, wurde lediglich täglich über aktuellen Stand informiert.	Gar nicht. Maßnahmen: Keine.		
Anlaufstelle für Fragen; Mitarbeiterführung.	Kaum, schwierigere Kommunikation, andere Themen werden als wichtiger gesehen. Maßnahmen: Virtuelle Meetings, Online-Schulungen, innere Organisation (Homeoffice).	Aufmerksamkeit und Bewusstsein für Compliance-Themen hochhalten.	Digitale Medien und Tools sind wichtig.
Keine Einbeziehung in die Task-Force. Compliance sollte in dieser Zeit auf die Fortgeltung bestehender Regelungen hinweisen. Intuitiv ist das manchmal schwer einzusehen („alle möchten unbürokratisch helfen“).	Ausfall der Gifts & Hospitality-Beratung. Gleichbleibende bis steigende KYC-Prüfungen. Maßnahmen: Informationen zu fortgeltenden Regelungen im Intranet.	Keine besonderen.	Keine besonderen.
Work as usual.	Weniger persönliche Gespräche. Mehr Meetings, um über relevante Themen den Überblick zu behalten. Maßnahmen: Klärung für Umgang mit Equipment und potenziellen Compliance-Verstößen. Follow-up bei E-Learnings, Starten von Online-Schulungen.	Kommunikation mit allen Mitarbeitern, technische Schwierigkeiten.	Strukturierten Ansatz des CMS weiterverfolgen, kundenspezifische Trainings und Aufklärungskampagnen gestalten.
Keine.	Keine Einschränkungen, außer dass keine Compliance-Präsenztrainings mehr möglich sind. Maßnahmen: Überlegungen zur Durchführung von Präsenztrainings per Video.	Keine Compliance-Präsenztrainings möglich aufgrund der Beschränkungen.	Noch keine, sind noch in der Analysephase.

Anmerkungen zur Rolle während der Krise	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Compliance wird aktuell eher weniger in sogenannten Task-Forces eingebunden. Es erfolgt eine „Ex post"-Information ohne die Möglichkeit der Mitarbeit oder Steuerung.	Der Bereich Compliance war gefordert, Erleichterungen in einem verträglichen Maße einzuführen, das betrifft die Governance von Compliance. Viele bis dato erfolgreich implementierte Kontrollen werden derzeit nicht getätigt. Dies stellt ein Risiko dar. Compliance musste zum einen Stillstand in Bezug auf die Weiterentwicklung der Ziele für 2020 hinnehmen und zum anderen wurde das Budget von Compliance drastisch reduziert. Es gibt derzeit in der Compliance-Welt in Deutschland nur zwei Tendenzen. Entweder hat Compliance einen Stellenwert im Unternehmen und wird als wichtiger Faktor, gerade in der Krise, erkannt und eingebunden ODER die Krise wird dazu benutzt, Compliance erneut zu reduzieren, da der Fokus des Unternehmens ausschließlich auf der finanziellen Sicherung liegt. Maßnahmen: Zuerst habe ich versucht, nach wie vor alle meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor einer Kündigung oder Kurzarbeit zu schützen.	Die Unterstützung und Einbindung von Compliance stets freundlich immer wieder anzubieten. Außerdem bei den Versuchen, Compliance-Regelungen temporär außer Kraft zu setzen, diese standhaft zu verteidigen.	Ich werde das Unternehmen verlassen, sobald dies möglich ist. Die Gesellschafter und die Geschäftsführung haben erneut gezeigt, dass Compliance nur als „Cover" benutzt wird, um im Benchmarking zu glänzen. Tatsächlich jedoch zeigt sich gerade in der Krise das wahre Gesicht.
Keine.	Kaum. Maßnahmen: Hygienemaßnahmen, Homeoffice, keine Dienstreisen.		
Da es ein gesondertes Krisenredaktionsteam gibt, hat Compliance eine Beobachterfunktion. Die Aufarbeitung erfolgt für die Ad-hoc-Maßnahmen zu einem späteren Zeitpunkt.	Wir haben mit relevanten Entscheidern ein Krisenreaktionsteam gebildet. Dies verantwortet jedoch eine andere Stelle, nicht Compliance. Wir werden informiert, um mögliche Compliance-relevante Aktivitäten parallel zu beurteilen. Maßnahmen: Zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit wurden die Mitarbeiter teilweise ins Homeoffice geschickt und teilweise wird in Einzelbüros gearbeitet. Wie im restlichen Unternehmen werden Besprechungen nur noch virtuell durchgeführt.	Sicherstellung des Informationsflusses von den operativen Einheiten zur Compliance-Funktion.	Virtuelle Besprechungen bedürfen einer intensiveren Vorbereitung und sind gleichwohl nicht so effektiv. Diese Fähigkeiten müssen wir weiterentwickeln. Anmerkungen: In dieser Ausnahmesituation intensiviert und verbessert sich die Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche.
Keine weitere Einbeziehung, Verantwortung im operativen medizinischen Bereich.	Beratung bei besonderen Maßnahmen. Maßnahmen: Umsetzung von internen Verhaltensanweisungen zur Risikominimierung.	Keine besonderen Herausforderungen.	Hygiene ist grundsätzlich das größte Compliance-Thema, zurzeit keine besonderen Erkenntnisse.
Keine.	Vorerst keine Präsenzschulungen. Maßnahmen: Bearbeitung liegengebliebener Checklisten; Test möglicher Videomaker.	Das Thema ist aufgrund aktuell zu bewältigender Organisationsfragen im Unternehmen nachrangig.	Kreative und moderne Ansätze und Methoden sind gefragt; die Kommunikation per Skype oder MS Teams wird immer besser.

ANHANG 4: COMPLIANCE MANAGER, DIE WÄHREND DER KRISE KEINE FUNKTION IM KRISENSTAB HATTEN, ABER DENNOCH AN DER KRISENBEWÄLTIGUNG MITGEARBEITET HATTEN.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Teilnahme und Auswertung von Webinaren des BitKom, juristische Begleitung des Themas.	Gar nicht. Die Arbeit geht weiter wie bisher.	Unabhängig vom Job: Kombination aus Homeoffice und Kindergartenkind.	Wir sind gut organisiert, um das Ganze durchzustehen.
Der Compliance Manager war und ist über die Entscheidungen betreffend die Krise informiert und teilweise involviert, aber nicht Teil der Corona Task-Force.	Durch viele Anfragen betreffend Gültigkeit/Umsetzung der Richtlinien in der veränderten Situation. Maßnahmen: Aufgrund des Wegfalls möglicher Dienstreisen wurden alternative Reporting- und Monitoring-Wege gesucht und gefunden (einfache Workflow-Lösungen), müssen nach der Krise noch verbessert und ausgebaut werden.	Einen Überblick über die Auswirkungen auf die Compliance im Unternehmen zu gewinnen.	Die digitale Möglichkeit, Kontrollen durchzuführen und zu überwachen, muss ausgebaut werden.
Sonderaufgabe Versicherungsthemen: Schadenregulierung infolge Betriebsschließungen.	In Krisenzeiten sind schnell Prozesse anzupassen. Regularien müssen blitzschnell überdacht werden. Maßnahmen: Freigabeprozesse sind zu optimieren. Notwendigkeit: schnelle Umsetzung Digitalisierung (Postzustellungen/Rechnungen im Firmensitz werden nicht bearbeitet wegen Homeoffice); Homeoffice geht dann doch :-) Maßnahmen: Fokussierung auf das Wesentliche. Vieles funktioniert besser, da ausschließlich digital. Kommunikationsmodelle sind zu optimieren.	Einspielen der Zusammenarbeit in Teams. Disziplinierte Videokonferenzen (Stummschaltungen etc.). Zugriff auf Netzwerke und Dateien – Datensicherheit.	Nicht nur die Prozesse und Abläufe müssen wie vorgeschrieben eingehalten werden. Die Menschen müssen den Sinn dahinter verstehen. Nur so sind sie in der Lage, in Ausnahmesituationen entsprechend richtig zu handeln und zu reagieren. Adaptives Verhalten.
Wir werden immer wieder um Rat gefragt.	Compliance arbeitet unverändert weiter. Da wir praktisch papierlos arbeiten, können wir problemlos ins Homeoffice wechseln. Maßnahmen: Das Festnetztelefon auf das Mobiltelefon umgeleitet … ;-)	Den Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen, die man normalerweise in Meetings oder auf dem Büroflur trifft, nicht zu verlieren.	Es war gut, bereits vorher gut digital aufgestellt zu sein. Anmerkungen: Das Leben geht weiter. Diese Phase ist sicherlich herausfordernd, stellt uns aber sicherlich nicht vor unlösbare Probleme und hat ganz klar auch positive Effekte.
Beteiligung in beratender Funktion bei der Aufweichung von innerbetrieblichen Vorgaben. Chief Compliance Officer ist ordentliches Mitglied im Notfallteam „Pandemie Corona".	Wenig, die meisten Arbeiten können im Homeoffice erledigt werden. Beteiligung in beratender Funktion bei der Aufweichung von innerbetrieblichen Vorgaben. Maßnahmen: Spezielles Rechtsmonitoring bezüglich Corona-Gesetzgebung, Teilnahme an Webinaren des Berufsverbandes, entsprechende Informationen an die Mitarbeiter durch Compliance.	Fehlende Kompetenz in Bezug auf die Abläufe in der IT. Damit sind geeignete und wirksame Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen in Bezug auf Datenschutz, Datensicherheit oder Geheimnisschutz erschwert.	Das kann noch nicht abgeschätzt werden. Die Auswirkungen der eingeleiteten oder auch unterlassenen Maßnahmen werden sich erst nach der Corona-Krise richtig zeigen. Sicher ist, dass sich die Arbeitsabläufe nach Corona signifikant ändern werden. Stichwort: Digitalisierung und Beschleunigung von Prozessen. Die Compliance-Funktion wird sich dem nicht entziehen können. Auffällig ist schon jetzt die große Abhängigkeit von der IT. Compliance dürfte hier in Zukunft mehr Kompetenz aufbauen müssen.
Unterstützung der Entscheider. Was geht noch, was geht nun wirklich nicht?	Teilweise ohne Belastung aufgrund kurzfristiger Entscheidungsbedürfnisse. Maßnahmen: Homeoffice. Täglicher Austausch. Klare Aufgaben. Kurzfristige Rückmeldungen. Lob.	Spagat zwischen Regeln und Existenz.	Mehr Homeoffice. Anscheinend kann es manchmal auch schneller gehen als sonst.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Einbeziehung eines Mitarbeiters in die Task-Force; spezielle Corporate Governance und gesellschaftsrechtliche Fragen an mich bez. Entscheidungen der Gesellschafter.	Kurzarbeit. Maßnahmen: Regelungen zu Ansprechpartnern und -zeiten, Verschiebung von Aufgaben, Priorisierung von Themen.	Bedeutung von Compliance ist nicht gemindert worden, keine besonderen Schwierigkeiten, die Themen zu platzieren; Verständnis bei den Mitarbeitern zu schaffen war schwieriger.	Homeoffice und Teams sind gute Tools; Digitalisierung enorm wichtig und im CO-Bereich noch zu wenig etabliert (aus Kostengründen). Anmerkungen: Leadership Management / Bewusstsein und Verständnis für die Situation zu schaffen, Dringlichkeit klarzumachen, ohne Horrorszenarien aufzuzeigen, sind die schwierigsten Themen. Compliance-Themen stehen nicht an erster Stelle derzeit (ungewollt; es gibt jetzt andere Fragen, die im Moment dringlicher bearbeitet werden müssen).
Report der Risikoberichte Themen: Scannen der Gesetze und Verordnungen auf Relevanz bezüglich Covid-19. Gemeldete Risiken bezüglich fehlender Masken, Desinfektionsmittel, häufiger benötigte Büroreinigung/-desinfektion, Sensibilisierung der Mitarbeiter_innen für geänderte Kundenanforderungen, schnellere Aktivierung neuer Tools mit beschleunigter Prüfung auf Datenschutz.	Fast alle internen Projekte liegen auf Eis, weil sich die IT um Homeoffice und Kundenanforderungen kümmern muss (keine neuen Richtlinien, keine neuen Trainings, keine neuen Tools ...). Fast alle Bereiche, mit denen Compliance arbeitet, sind mit Aufgaben beschäftigt, die mit Covid-19 zu tun haben. Maßnahmen: Teilweise Kurzarbeit – weil interne Projekte vorübergehend nicht bearbeitet werden können. Aufarbeitung liegengebliebener Aufgaben.	Business Continuity – wurde bis jetzt hauptsächlich aus technischer Sicht betrachtet (wenn Strom in einem Gebäude oder ein wichtiges zentrales Gerät im Netzwerk ausfällt oder überflutet ist). Pandemie wurde betrachtet als (schnell) vorübergehender höherer Krankenstand, aber nicht monatelanger Shutdown allen gesellschaftlichen Lebens inkl. Supply Chain.	Die Risikoberichte mit noch mehr Fantasie zu bewerten – das noch nie Dagewesene mit einzubeziehen. Anmerkungen: Es macht aber auch Mut zu sehen, dass ungewohnte Situationen gemeistert werden können von der Gemeinschaft (Familie, Unternehmen, Gesellschaft).
Durchführung des Rechtsmonitorings durch Gesetzesänderung.	Gar nicht betroffen.	Neuorganisation des Ablaufs.	Austausch und Kontakt funktioniert auch weiterhin.
Zusammenarbeit mit dem Krisenstab. Bearbeitung der Restriktionen bei Ein- und Ausreisen, Beschränkung der Bewegungsfreiheit (vor dem Hintergrund von im Ausland befindlichen Managern, Lieferanten etc.).	Mehr digitale Prozesse. Maßnahmen: Noch höhere Erreichbarkeit zur Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen.	Masse/Komplexität der zusätzlichen Anfragen & Aufgaben.	Digitalisierung wird wichtiger. Business Continuity Management ist essentiell.
Ich wurde erst einbezogen, als sich von unseren Kunden Forderungen formuliert haben. Zudem wurden Webinare für den Vertrieb erst angeordnet, als die Pandemie einen sehr ernsten Charakter bekam. Meine Aufgabe ist die Prüfung der Handelsverträge auf Aktualität. Prüfung der AGB, Prüfung des internen Umgangs mit den Maßnahmen, Prüfung des Datenschutzes.	Gar nicht. Ein paar Mal Homeoffice, aber das funktioniert in meiner Tätigkeit völlig ohne Einschränkung. Es kommen aber Forderungen der Geschäftsführung zur Überprüfung unserer Handelsverträge und des Arbeitsrechts. Maßnahmen: Ich bin in meiner Abteilung der Einzige. Ich bleibe in meinem Büro und suche keinen Kontakt mit den Kollegen.	Prüfung der Handelsverträge.	Eine deutlich strukturiertere Arbeitsweise hat hier sehr geholfen, aber man schaltet auch zu Hause nicht ab, schreibt schnell noch ein paar E-Mails usw. Das muss ich ändern, allerdings arbeite ich eben auch gerne.
Beratung in Bezug auf die mögl. Schutzmaßnahmen.	Betrugsvorkehrungen. Maßnahmen: Meeting mit Risikoanalyse und Homeoffice.	Positiv denken, neue Tools annehmen und anwenden.	Arbeiten unter Kollegen und mit Kollegen macht Spaß, die Digitalisierung hat einen Aufschwung bekommen.
Monitoring der neuen Anforderungen und Kommunikation dieser an die entsprechenden Fachabteilungen.	Zusätzliche Monitoring-Maßnahmen bez. neuer Gesetze und regulatorischer Anforderungen wegen Covid-19. Maßnahmen: Zusätzliche Monitoring-Maßnahmen.	Wegen der Dynamik der Entwicklungen und gesetzlichen/regulatorischen Entscheidungen immer auf dem aktuellen Stand zu bleiben.	Ein besseres Monitoring-(Regulatory Change Management)-System zu etablieren.

Die Rolle während der Krise / Besonderheiten	Wie ist der Compliance-Bereich betroffen? / Maßnahmen	Größte Herausforderungen	Lessons Learned / Anmerkungen
Berater der Task-Force, Tracking der Entwicklungen und entsprechenden Rechtsanpassungen.	Es mussten schnell Regelungen getroffen werden (Homeoffice, Videotelefonie usw.).	Schnell auf Veränderungen reagieren und rechtssicher umsetzen.	Unerledigtes wurde schnell zu Prio 1.
Beschaffung Schutzartikel, Beantragungen von BAFA-Genehmigung. Gründung von weiteren Puffer-Lagern, um die Lieferketten aufrechtzuhalten.	Der Compliance-Bereich war weniger betroffen, viel mehr der Bereich Customs und Foreign Trade. Gründung eines neues Corona-Crisis-Teams.		Gründung HUBs, um Lieferketten aufrechthalten zu können.
Einbeziehung in die erweiterte Task-Force. Auf Standby für eventuelle Aktivitäten, Vorfälle ...	Homeoffice-Bereich. Maßnahmen: Stresstests für die VPN-Zugänge. Homeoffice-Setup und die Nutzung der notwendigen Tools (VoIP-Telefonsystem, Web-Conferencing).	Die größte Überraschung war, dass es keine großen Überraschungen gab. Es funktionierte technisch relativ reibungslos und die organisatorischen Maßnahmen wurden durch die oberste Firmenebene aktiv unterstützt.	Wir benötigen bessere Dokumentation. ALLE Mitarbeiter müssen mit portablen Endgeräten ausgestattet werden. Wir müssen regelmässig(er) Stresstests durchführen – z.B. alle Mitarbeiter einfach nach Hause ins Homeoffice schicken. Anmerkungen: Die Corona-Situation hat uns weltweit etwas mehr geerdet, zumindest jetzt noch. Ich habe aber meine Bedenken, dass dies eine nachhaltige Wirkung hat, ohne dass wir die unter Lesson Learned genannten Erkenntnisse fest in die Prozesse verankern und mindestens einer jährlichen Überprüfung / einem jährlichen Test unterwerfen.
1. Alles so gut wie möglich am Laufen zu halten. 2. Legal Product Requirements für Masken und weiteres Medical Equipment zu recherchieren.	Drastisch verzögerte Kommunikation in allen Belangen der Product Compliance.	In dieser schweren Zeit auch in Fernost die anstehenden Product-Compliance-Veränderungen priorisiert zu bekommen.	Es muss so gut wie möglich weitergehen. Anmerkungen: Wir bearbeiten das Thema Product Compliance für unsere in Fernost hergestellten Produkte. Es geht bei uns nicht um den Compliance-Bereich im Finanzwesen.
Ansprechpartner und Ratgeber in organisatorischen Dingen, die über Compliance hinausgehen, da CO oftmals schon mehrere Arbeitgeber hatten und über entsprechende Erfahrungen auch branchenübergreifend verfügen.	Inhaltliche Schwerpunkte haben sich verlagert. Die wichtige Face-to-Face-Kommunikation ist nicht mehr möglich. Austausch mit Externen ist sehr erschwert. Maßnahmen: Erhöhte Präventionsmaßnahmen im Bereich Cyber Crime.	Aufrechterhaltung des eigenen Wirkungsgrades sowie Erlangung von Informationen trotz erheblich eingeschränkter Kommunikationsgelegenheiten.	Wichtigkeit einer Standardisierung von CMS, um trotz erschwerter Umstände und auch im Falle von Krankheitsvertretungen ein hohes Schutz-Niveau aufrechterhalten zu können. Anmerkungen: Persönliche Bedenken, dass aufgrund der unausweichlichen wirtschaftlichen Rezession weltweit die mühsam erarbeitete Compliance-Akzeptanz Schaden nehmen wird.

„Die Bedeutung der Compliance Manager steigt, wenn sie aus ihren angestammten Rechtsbereichen herauskommen

und sich mit neuen Themen beschäftigen."

Es wurden nicht alle Compliance Manager durch die Corona-Krise kaltgestellt, indem sie in die Kurzarbeit nach Hause geschickt wurden. Es gibt Compliance Manager, die in ihrer Rolle und Bedeutung für das Unternehmen gestärkt aus der Krise kamen. Warum? Weil die Corona-Pandemie offengelegt hat, dass das, was sie an Prozessen und Kommunikation vorher im Unternehmen eingerichtet haben, in der Krise das „Business Continuity" gesichert hat. Markus Walke ist so ein Compliance Manager. Er ist Geschäftsführender Vizepräsident des Berufsverbandes der Compliance Manager (BCM) und Director Business Organisation & Compliance DACH beim Logistiker DSV. Als Logistiker gehört sein Unternehmen zur kritischen Infrastruktur und fährt pharmazeutische Mittel und Medizingeräte, operiert also im regulierten Bereich. Wir haben ihn über seine Rolle während der Corona-Krise befragt.

INTERVIEW
IRINA JÄKEL

Herr Walke, wie hat die Corona-Pandemie Ihr Unternehmen getroffen?

Wir sind natürlich auch im Zuge des Rückganges des Sendungsvolumens auf dem deutschen sowie internationalen Markt getroffen worden. Aber wir sind nicht so betroffen, wie das vielleicht andere sind, da wir sehr diversifiziert hinsichtlich Warenlieferungen sind. Unser Unternehmen fährt Pharmaprodukte und ist mit der Belieferung von Produkten im Hygienebereich an Endverbrauchergeschäfte beauftragt. Und gerade hier war eine gewisse Stabilität zu verzeichnen. Aber natürlich haben wir in der Gesamtschau beim Transport der Produkte, die nicht zu den Pharma- und Hygienethemen gehören, auch einen Verlustschaden genommen.

Wie haben Sie sich konkret auf diese Corona-Krise vorbereitet?

Als schon die ersten Informationen über die Corona-Pandemie aus Asien kamen, haben wir bereits im Vorfeld eine Art Emergency Task Force Corona im Unternehmen gegründet. In diesem Team sind natürlich nicht nur wir vom Compliance-Bereich, sondern da gehören auch der Arbeitsschutz dazu, der arbeitsmedizinische Dienst, Mitarbeiter aus den operativen Abteilungen. Wir wussten, dass da etwas Schlimmes auf uns zukommt, und brauchten so ein Krisenteam, das sich damit beschäftigt und die Informationen filtert, Regularien aktualisiert, sich die Notfallpläne anschaut und sich nur darauf konzentriert, relativ zügig unsere Mitarbeiter und unsere Führungsebene informiert zu halten, Vorschläge zu unterbreiten, wie wir mit dem Thema umgehen sollen. Dadurch waren wir sehr gut vorbereitet. Was übrigens auch durch den internationalen Austausch zustande kam. Dadurch, dass wir im eigenen Konzern international vernetzt sind, hatten wir natürlich auch schon die Informationen aus dem Ausland, wo die Pandemie bereits angekommen war, sind schon davon ausgegangen, dass es eine Infektionswelle wird, und konnten die Erfahrung der Auslandsgesellschaften gleich für uns nutzen. Das geht aber nur durch eine bestimmte Unternehmenskultur und gute Kommunikation im Netzwerk.

Wie ging Ihr Compliance-Bereich durch die Krise?

Aus meiner Sicht sehr positiv! So eine Situation, eine Pandemie, habe ich selbst noch nie miterleben müssen. Und ich denke, so ähnlich geht es den meisten Compliance Officern. Auf der anderen Seite haben wir gerade jetzt eine enorme Wertschätzung in Richtung Compliance erlebt, vor allem einen extremen Zuspruch von unseren Führungskräften. Alle im Unternehmen suchen verstärkt zu uns den

Dialog, nehmen uns bei allem mit ins Boot und rückversichern sich bei uns. Wir sind zu einer wichtigen Abteilung im Unternehmen geworden.

Wie haben Sie das geschafft?

Weil in unseren Verantwortungsbereich auch Health & Safety gehört und wir als Compliance-Abteilung die Krisen- und Notfallpläne ausgearbeitet haben. Der Compliance-Bereich hat von Anfang der Pandemie an zum Krisenstab gehört und ich selbst bin Krisenstabsleiter. Und nun hatten wir die Möglichkeit gehabt, zu sehen, wie die Pläne in der realen Krisensituation funktionieren. Wir erleben jetzt die einmalige Situation, dass uns nun alles, wozu wir früher geschult und was wir im Risikomanagement entwickelt und eingeführt haben, nützlich wurde. Es hat im Zusammenspiel funktioniert. Das ist der Grund, warum das Unternehmen bisher so gut durchgekommen ist.

Dabei war die Situation nicht einfach. Wir operieren ja in einem föderalen Land, der Bundesrepublik Deutschland, wo gerade durch den Föderalismus die Behörden bei den Gesundheitsthemen lokal unterschiedlichen Ansätzen folgen. Es gehörte zu den Aufgaben unseres Bereiches, im Gespräch mit den Behörden zu bleiben. Gleichzeitig waren wir bei uns im Unternehmen der zentrale Anlaufpunkt und so etwas wie ein Bindeglied zwischen dem Geschäft, den Betriebsräten mit Pandemie- und Notfallthemen und den Behörden. Wir mussten ständig entscheiden, wie wir zum Beispiel mit bestimmten im Zusammenhang mit der Krise stehenden Themen umgehen oder wer sich bei den Behörden darum kümmert. Eine gute und präventive Behördenkommunikation ist einer der Faktoren des Erfolges!

> „Bei uns im Unternehmen wird der Compliance Officer als Koordinator zwischen mehreren Bereichen angesehen und Compliance gehört mit zur Unternehmenskultur."

Manche Compliance Officer sagen, dass sich ihr Ansehen innerhalb des Unternehmens seit Beginn der Krise zum Positiven verändert hat. Wiederum andere berichten von negativen Einflüssen bis hin zu einer völligen Kaltstellung des Compliance-Bereichs. Was glauben Sie, woher kommt diese unterschiedliche Entwicklung?

Es ist genau das Thema, bei dem wir hier angekommen sind: Bei uns im Unternehmen wird der Compliance Officer als Koordinator zwischen mehreren Bereichen angesehen und Compliance gehört mit zur Unternehmenskultur. Aber es gibt Unternehmen, die den Tätigkeitsbereich eines Compliance Managers vielleicht nur auf die Grundsätze der Compliance reduzieren. Man merkt hier die Unternehmenskultur relativ deutlich. Genau in solchen Unternehmen wird gesagt, dass nun gespart werden solle und auch der Compliance-Bereich ausgedünnt werde. Das ist aber Sparen am falschen Ende.

Vielleicht gehen wir einen Schritt zurück und Sie beschreiben uns Ihre Rolle, die Sie individuell in Ihrem Unternehmen spielen?

Das kann ich am verständlichsten zeigen, indem ich meinen Verantwortungsbereich erkläre. Wir haben im Unternehmen mehrere Säulen unter dem Compliance-Bereich: erstens die typischen regulären Compliance-Themen, bei denen wir uns mit den Richtlinien, dem Code of Conduct, dem CSR oder Datenschutz beschäftigen. Zweitens haben wir die Säule Qualität, Health, Safety & Environment. Der dritte Bereich ist Security mit Themen wie zum Beispiel Unternehmenssicherheit (Gebäudesicherheit, Luftsicherheit, sichere Lieferkette). Man sieht daran, dass wir wirklich ein integriertes Compliance Management betreiben.

Daraus resultiert, dass mein Bereich für die Erstellung der Notfallpläne verantwortlich ist. Diese Notfallpläne zielen darauf ab, die Gebäude zu sichern, Hygienemaßnahmen vorzunehmen, die zu Health & Safety gehören. Diese Themen sind ein Bestandteil eines Notfallplanes. Wir haben beispielsweise im Vorhinein geprüft, ob bei einem Notfallplan auch wirklich die Schnittstellen funktionieren.

Darum funktioniert diese enge Zusammenarbeit angefangen mit dem Arbeitsschutz bis hin zum Rechtsbereich – alles wurde koordiniert durch uns, und das ist auch der wesentliche Teil des Erfolges des Compliance-Bereichs in unserem Unternehmen heute. Alleine schon an meinem Verantwortungsbereich sieht man, dass wir im Prinzip immer den Gesamtblick haben, also das gesamte Unternehmen einbeziehen. Compliance ist der Treiber und Koordinator, der ein gesamtheitliches Bild sieht und die betreffenden Schnittstellen und Personen mit ins Boot nimmt. Compliance hat das gesamte Unternehmen im Blick und nicht nur ihren Fachbereich. Und das ist das ganze Geheimnis.

Wie haben Sie Ihr CMS strukturiert?

Wir sind so vorgegangen, dass wir uns alle möglichen Anforderungen angeschaut haben, die unser Unternehmen erfüllen muss. Also Pharmaanforderungen, Gefahrgutanforderungen, Anforderungen aus der Luftfahrtsicherheit, Anforderungen aus den einzelnen Produkten und vieles mehr. Ausgehend von dieser Grundlage haben wir angefangen, eine Compliance-Matrix zu erstellen, was unsere gesetzlichen Anforderungen sind, und haben daraus ein integriertes Compliance Management System gemacht. Wir haben dabei immer versucht, sozusagen über den Tellerrand einer einzelnen Norm hinauszuschauen, und dadurch eine Unternehmensbasis ermittelt bzw. einen gemeinsamen Nenner definiert, der für alle gleich ist.

Was ist für Sie die wichtigste Rolle des Compliance Managers?

Dass wir uns zum Beispiel mit den behördlichen Themen beschäftigen, wozu auch die behördliche Kommunikation gehört. Und auch dass wir die Anforderungen an das Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter so „übersetzen", dass es verstanden und im Unternehmen eingehalten wird. Wir haben 16 Bundesländer und eine Bundesregierung – von überall kommen Informationen, die Juristen verstehen, aber nicht der normale Mitarbeiter. Unsere Aufgabe ist es, diese Informationen anzuschauen, zu filtern und gut verständlich in Handlungsanweisungen fürs Management und die Mitarbeiter zu übersetzen. Im Klartext, wir bekommen die Gesetzesparagrafen und machen daraus gut kommunizierbare Handlungsanweisungen und Richtlinien für unsere Mitarbeiter. Wir versuchen es für unser Business einfach darzustellen und zu erklären. Bei uns muss zum Beispiel niemand, wenn es zu einem Notfall kommt, erst einmal 23 Seiten Bedienungsanleitung lesen. Unsere Notfallpläne sind verständlich kommuniziert worden. Wir haben derzeit gute Dialoge, eine hohe anwendungsfreundliche Kommunikation und stehen den Mitarbeitern zur Seite. Wir versuchen ihnen zu helfen und sie zu beraten, und dadurch sind wir ein guter Anlaufpunkt geworden für Rückfragen und für Meinung.

Das bedeutet, es ist die Pflicht jedes Compliance Managers, das Komplexe auf die Unternehmenskultur umzuwandeln, gleichzeitig aber auch so darzustellen, dass es nicht trist oder langweilig ist, sondern dass die normalen Mitarbeiter das anwenden und leben können. Genau diesen Effekt, dass es angewendet und gelebt wird, sehen wir heute in Krisenzeiten – der Prozess funktioniert, und das ist eigentlich unsere Bestätigung.

Die „Coronavirus-Umfrage", die wir unter den Compliance Managern gemacht haben (siehe dazu die Titelstory in diesem Heft), hat offengelegt, wie unterschiedlich sich doch die Rolle der Compliance Manager während der Pandemie entwickelt hat. Was denken Sie: Wird die Corona-Krise Spuren hinsichtlich der Entwicklung des Berufsbildes der Compliance Manager hinterlassen?

Das will ich sogar hoffen! Und ich hoffe, dass innerhalb des Unternehmens nun das Verständnis gewachsen ist, wie wichtig der Compliance-Bereich ist. Der Compliance Officer wird für mich immer mehr zu einem Koordinator und Allrounder im Betrieb. Und wenn ich ehrlich bin, ich habe wenig Verständnis für Compliance Manager, die gegen diesen Rollenwandel sind. Denn wenn man genau hinschaut, bringt es für uns selbst doch nur Vorteile! Ich möchte daher den Compliance Managern Mut machen, sich mit solchen Themen zu beschäftigen und sich gleichzeitig besser im eigenen Unternehmen zu verkaufen!

Die Compliance-Manager-Szene hat sich schon in den letzten drei bis vier Jahren sehr verändert. Da sind neue Themen eingezogen, wie zum Beispiel der Datenschutz. Ich hoffe sehr, dass auch die Themen Notfallmanagement, Kommunikation und Koordination im Unternehmen zu einem Teil der Themen des Compliance Managers werden, weil auch sie zum Risikomanagement und zum rechtlichen Schutz des Unternehmens gehören. Erst dann werden wir im Unternehmen zu einer stabilen Säule und Anlaufstelle für die Unternehmensführung, weil sie sich dann darauf verlassen kann, dass wir Mittler und Koordinatoren von vielen Spezialthemen sein können.

Die Stärke der Compliance-Leute liegt in ihrem Schwerpunkt auf Prävention. Wir können einiges zum unternehmensvitalen Thema „Business Continuity" beitragen! Und damit werden die Wertschätzung der Compliance Officer und ihre Akzeptanz im Unternehmen wachsen, wenn wir aus unseren angestammten Themen wie zum Beispiel Korruption oder Wettbewerb hinausgehen und mehr Lead übernehmen – und Compliance Officer bedeutet, wie das Wort „Officer" anzeigt, Führung. Und Führung heißt auch, sich mit neuen Themen zu beschäftigen, wie zum Beispiel mit Datenschutz, Pandemie, Notfallplänen, Koordination, Unternehmenssicherheit oder Prävention.

Herr Walke, vielen Dank für das spannende Gespräch!

STECKBRIEF

Unternehmen
DSV Regional Shared Service Center DACH
Position
Seit 2016 Director Business Organisation & Compliance DACH
Davor tätig
Seit 2006 Director Business Organisation & Compliance
Damit beschäftige ich mich derzeit (beruflich)
Neben der Pandemie mit der Integration eines gekauften Marktbegleiters
Gerade lese ich (Buch, Artikel etc.)
„Wert schaffen durch Werte: Nachhaltiger Unternehmenserfolg in Zeiten der Veränderung" von Dr. Dr. Cay von Fournier
Dieser Gedanke leitet mich (beruflich)
Förderung und Aufbau eines Nachwuchskonzeptes

DEUTSCHLANDS KONGRESS FÜR STRATEGISCHES COMPLIANCE MANAGEMENT

BUNDESKONGRESS COMPLIANCE — 2020

MOTTO 2020

KULTUR?

17. & 18. NOVEMBER 2020
BERLIN

BCM | Berufsverband der Compliance Manager

Quadriga

COMPLIANCE MANAGER

WIR WOLLEN ZWEI VOLLE KONGRESSTAGE ÜBER DEN BEGRIFF „KULTUR“ NACHDENKEN UND DIESEN SCHÄRFEN: WAS IST EIGENTLICH (UNTERNEHMENS-) KULTUR? WELCHE ROLLE SPIELT DARIN DAS INFORMELLE IN EINEM UNTERNEHMEN? UND WAS BEDEUTET COMPLIANCE-KULTUR – ETWAS ANDERES ALS UNTERNEHMENSKULTUR? KANN MAN ALS COMPLIANCE MANAGER DIESE COMPLIANCE-KULTUR „ERSCHAFFEN“?

COMPLIANCE CONFIDENTIAL SPEAKERS’ CORNER

Auch in diesem Jahr wollen wir in diesem interaktiven Format in Kleingruppen über die kontroverseren Themen des Compliance-Alltags sprechen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Um Vertraulichkeit zu gewährleisten, werden die Gruppen unter den Chatham-House-Regeln geführt.

KEY-NOTES

CHRISTINE LAMBRECHT

Den Bundeskongress wird die Bundesministerin der Justiz und für Verbraucherschutz, Christine Lambrecht eröffnen mit einer Keynote über das Unternehmenssanktionsgesetz / Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft.

FRÉDÉRIC PIERUCCI

Unser Gala Speaker, Frédéric Pierucci, ehemaliger Alstom-Manager, der in den USA wegen Korruption vor Gericht gestanden hat, lässt uns an seinen Erfahrungen teilhaben.

BJÖRN BÖHNING

Der Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Björn Böhning, eröffnet den zweiten Tag mit einer Keynote über den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte.

CLAUDIA HARSS

Abschließen wird Claudia Harss, Dozentin an der LMU in München und Schülerin von Prof. Dr. Hofstede. Sie spricht in ihrer Keynote zu unserem Schwerpunktthema, der Unternehmenskultur.

Jetzt noch Tickets zur Trust Rate sichern!

AUCH ONLINE-TEILNAHME MÖGLICH

WWW.BUNDESKONGRESS-COMPLIANCE.DE

Compliance an einer Baustelle mit angeschlossenem Flugbetrieb!

Das ist ein Witz der Compliance-Leute beim Flughafen Berlin Brandenburg und veranschaulicht sehr schön, dass zumindest in ihrer Abteilung ein kooperatives und humorvolles Betriebsklima herrscht. Wir haben Nicole Pietsch, Compliance Officer des Flughafens Berlin Brandenburg, gefragt, wie die Anfangsjahre der Compliance im Unternehmen verliefen, wie sie Unternehmens- und Compliance-Kultur definieren würde und woran der Compliance-Bereich derzeit tüftelt.

INTERVIEW
IRINA JÄKEL

Frau Pietsch, der Flughafen Berlin Brandenburg hat seit etwas mehr als fünf Jahren einen Compliance-Bereich. Wie hat es denn alles angefangen?

Wir haben Ende 2014, Anfang 2015 den Compliance-Bereich am Flughafen Berlin Brandenburg gegründet. Elke Schaefer, die vorher bei der Staatsanwaltschaft Berlin im Bereich Wirtschaftskriminalität tätig war, hatte als Chief Compliance Officer im Herbst 2014 und ich im Frühjahr 2015 angefangen. In meinem Zuständigkeitsbereich sind die Flughafenbetriebe Flughafen Energie & Wasser GmbH sowie Flughafen Berlin Brandenburg Airport Assekuranz. Wir hatten somit die Möglichkeit, das CMS auf einer grünen Wiese aufzubauen.

Während Frau Schaefer Juristin ist, komme ich aus der BWL. Diese Kombination ist ein echter Vorteil, weil Elke Schaefer die rechtlichen Aspekte einbringt. Mein Fachgebiet ist die Arbeits- und Organisationspsychologie. Ich kann dadurch den arbeitsweltlichen Teil von Compliance miteinbringen.

Als Sie beim Flughafenbetreiber ein Compliance Management System aufbauten, wie gingen Sie vor?

Die Branche ist sehr speziell. Angegangen haben wir es so, dass wir zunächst alle denkbaren Haftungsrisiken der Geschäftsleitung zusammengetragen und versucht haben, diese, soweit es geht, zu mindern. Was wir dann festgestellt haben, war eine große Baustelle. Im wahrsten Sinne des Wortes. Ehrlich gesagt, war es uns am Anfang gar nicht bewusst, wie herausfordernd das sein wird.

Ausgehend von einer Risikoanalyse haben wir das CMS aufgebaut und uns dabei an den sieben Elementen des IDW PS 980 orientiert. Wir haben

unser CMS im Jahr 2018 durch die Interne Revision überprüfen lassen, um unsere Themen mit den Augen der anderen zu betrachten und unsere Ansätze gespiegelt zu bekommen. Das war sehr hilfreich. Daraufhin sind wir mit der Internen Revision zusammen zu den unterschiedlichen Beauftragten gegangen und haben vor Ort nachgefragt, wie sie Compliance bei sich umsetzen und wo Schnittstellen sind. Auf diese gezielten Nachfragen haben wir viel gutes Feedback erhalten. In unseren Gesprächen war die Unternehmenskultur ein immer wiederkehrendes Thema. Deshalb liegt unser Fokus im Jahr 2020 auf dem Code of Conduct.

Wie ist Ihr Compliance-Bereich heute aufgestellt?

Organisatorisch ist das Compliance Office aktuell bei der Rechtsabteilung aufgehängt. Allerdings haben wir eine direkte Berichtslinie zur Geschäftsführung. Das Compliance Office besteht derzeit aus einem Chief Compliance Officer (Elke Schaefer), ich bin Compliance Officer für die Töchter, und zwar für die Versicherungsgesellschaft und den Energieversorger. Dazu kommt noch ein Referent Compliance und eine Assistentin Compliance. Wir sind vier Personen für das Compliance Office, was für ein Unternehmen mit unserer Größe, d.h. mit ca. 2.000 Mitarbeitern, relativ großzügig ist. Es gibt an unserem Flughafen allerdings eine Besonderheit: Wir haben nicht nur zwei laufende Flughäfen, sondern auch eine große Herausforderung, und das ist die BER-Baustelle. Dadurch waren bei uns Compliance-Fälle aufgekommen, die in einem normalen Flughafenbetrieb eher nicht vorkommen. Wir witzeln darüber, dass wir eine Großbaustelle mit einem angeschlossenen Flughafen sind.

Eine Frage interessiert mich doch sehr. Ihr Ausbildungsschwerpunkt war Arbeits- und Organisationspsychologie. Nützt Ihnen dieser Schwerpunkt in Ihrer Rolle als Compliance Officer? Haben Sie durch ihn einen anderen Blickwinkel auf Ihre Arbeit?

Ich habe schon den Eindruck, dass Juristen einen anderen Blick auf Compliance haben. In der Regel schauen sie darauf, was rechtlich möglich und was nicht möglich ist. Wenn man aus der Arbeits- und Organisationspsychologie kommt, hat man eher die weicheren Faktoren im Fokus. Da stellt man sich eher die Frage, was juristisch noch erlaubt ist, man aber dennoch nicht mehr machen sollte, weil es dem Ansehen des Unternehmens schadet. Man schaut also mehr auf den Reputationsschaden. Und dieser steht bei mir immer im Vordergrund.

In unserem Bereich diskutieren wir die Fälle in kleiner Runde. Dabei habe ich die Erfahrung gemacht, dass eine Kombination aus juristischem und wirtschaftlichem Fachwissen der Aufgabenerfüllung der Compliance guttut.

Bei welchen Situationen hilft Ihnen Ihr wirtschaftspsychologisches Wissen?

Da kommt der Aspekt des Change Management zum Tragen: Es ist unglaublich schwierig, Meinungen oder Meinungsbilder zu ändern. Bei den Mitarbeitern muss dazu eine intrinsische Motivation vorhanden sein. Ich kann ihnen natürlich einen Verhaltenskodex schreiben. Aber wenn er nicht verinnerlicht wird, also nicht authentisch ist, kann er auch nicht gelebt werden. An dieser Stelle nützt mir meine Ausbildung. Wir können nicht etwas hinschreiben und sagen, das gilt ab heute. Wir müssen die Mitarbeiter mitnehmen.

Eine weitere Situation, die in Compliance üblich ist: Mitarbeiter sind heutzutage ständig einer großen Informationsflut ausgesetzt; wir müssen es schaffen, uns eine kleine Lücke der Aufmerksamkeit zu ergattern, um nicht unterzugehen.

Können Sie einen Tipp geben, wie Sie das schaffen?

Das ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. In unserem Flughafenbetrieb sind beispielsweise Bereichsbesprechungen üblich. Auf diesen Besprechungen zeigen wir vom Compliance-Bereich viel Präsenz. Zum Beispiel laden uns die Flughafenfeuerwehr, das Facility Management oder der Bereich Commercial ein, die für das Werben für verschiedene Fluggesellschaften zuständig sind. Je nachdem zu wessen Bereichsbesprechungen wir eingeladen werden, sprechen wir unterschiedliche Themen an. Das kommt bei den Bereichen gut an, da nicht allgemein über Compliance gesprochen wird, sondern speziell auf ihre Herausforderungen in Bezug auf Compliance eingegangen werden kann.

Damit wären wir beim Thema Unternehmenskultur. Im November veranstaltet der BCM seinen Kongress mit dem Schwerpunktthema „Kultur!“. Was ist für Sie die Unternehmenskultur?

Um eine Compliance-Kultur zu schaffen, braucht man aber erst einmal eine Unternehmenskultur, an die Compliance anknüpfen kann. Die FBB besteht aus zwei unterschiedlichen Gesellschaften, die verschmolzen wurden – der Flughafen Tegel und der Flughafen Schönefeld. Was wir in den Jahren 2014 und 2015 vorgefunden haben, war keine einheitliche Unternehmenskultur im klassischen Sinne. Eher ein Silodenken, in dem jeder Bereich seine eigene Kultur hatte. Wir haben zuerst die gemeinsamen Werte und die Geschäftsethik sowie das Geschäftsführungshandbuch entwickelt. Auf diese Weise sind die Mitarbeiter im Laufe der Jahre ebenfalls zusammengewachsen. Erst jetzt merkt man, dass dieses Bereichsübergreifende funktioniert. Zahlreiche Dinge laufen nun schneller und reibungsloser ab.

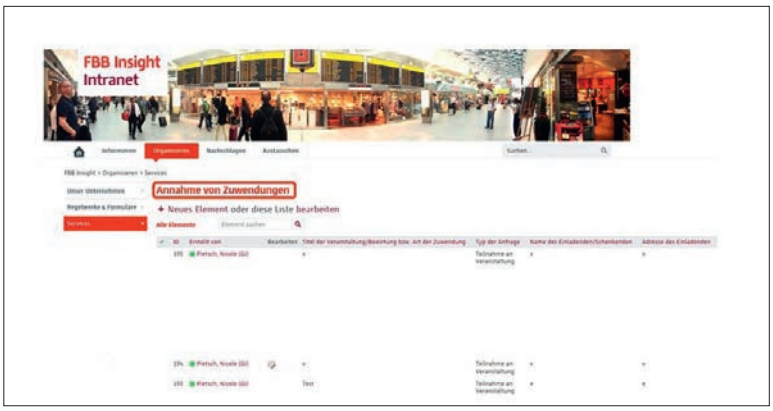
Wie würden Sie Compliance-Kultur definieren?

Compliance-Kultur ist an erster Stelle das Einhalten von Regeln. Compliance-Kultur ist gleichzeitig auch das eigene Selbstverständnis, dass man etwas nicht nur zu seinem eigenen Wohl oder zum Wohl seiner Abteilung durchsetzt, sondern dass ich den Gesamtblick habe. Dass man also das Gesamtunternehmenswohl sieht. Compliance-Kultur ist ein großer Baustein der Unternehmenskultur.

Wenn Compliance-Kultur sich am Gesamtwohl des Unternehmens orientiert, dann muss man das kommunikativ verbinden können …

Absolut! Und das war auch der Grund, warum wir auf bestimmte Dokumente und Wörter zurückgreifen, die hier im Flughafen etabliert sind und jeder kennt. Man kann Kultur ja nicht verordnen. Man muss eine solche Kultur Schritt für Schritt aufbauen und die Mitarbeiter mitnehmen. Hier gilt es, Geduld und Zeit aufzubringen. Wir befinden uns gerade in einer spannenden Zeit, um das Erreichte weiter aufzubauen. Die Menschen sind durch die Umstände, die das Coronavirus mit sich bringt, viel agiler im Kopf. Was früher nicht ging, zum Beispiel das Aufrechterhalten der Kommunikation aus dem Homeoffice, ist nun plötzlich selbstverständlich.

In Compliance ist es dennoch sehr wichtig, die persönliche Kom-



„Wir haben einen Workflow-basierten Prozess eingeführt zur Annahme von Zuwendungen. Das ist ein Compliance-Tool, welches bei uns komplett inhouse entwickelt wurde.“

STECKBRIEF

Unternehmen
Flughafen Berlin Brandenburg GmbH
Position
Seit 2015 Compliance Officer FEW und FBB-AAV
Bereich Recht & Compliance
Davor tätig
HOWOGE, Compliance-Beauftragte
Damit beschäftige ich mich derzeit (beruflich)
Kultur & Werte
Gerade lese ich (Buch, Artikel etc.)
„Die 7 Wege der Effektivität" von Stephen R. Covey
Dieser Gedanke leitet mich (beruflich)
„Kultur ist die Musik, die niemand hört und zu der alle tanzen" von Markus Schwemmle
Familie
Nicole Pietsch hat drei Kinder

ponente miteinzubringen. Auf diese Weise sehen und erleben die Mitarbeiter den Compliance Manager. Daher hoffe ich sehr, dass wir bald wieder Bereichsbesprechungen durchführen können und diese Agilität, die momentan in den Köpfen vorhanden ist, noch nutzen können.

Der Code of Conduct ist ein Teil der Compliance-Kultur in kodifizierter Form. Ihr Verhaltenskodex ist ja schon älter, so dass seine Überarbeitung auf Ihrer To-do-Liste für das Jahr 2020 steht. Haben Sie dazu schon einen Plan?

Der Verhaltenskodex hieß damals noch „Geschäftsethik" und datiert auf das Jahr 2011. Wir haben im Unternehmen erst vor kurzem alle Richtlinien überprüft und überlegt, wie man alles nochmal zusammenfassen könnte, was noch fragmentiert vorliegt. Uns ist es wichtig, im Rahmen des Code of Conduct alle Themen zu einem Dokument zusammenzufassen, das wir danach auch an unsere Geschäftspartner herausgeben können.

Werden Sie dabei die Mitarbeiter miteinbeziehen?

Auf jeden Fall – auch wenn wir vor dem Hintergrund der Corona-Krise schauen müssen, wie wir das machen können. Dazu kommt noch, dass unsere Mitarbeiter dieses Jahr extrem zeitlich eingespannt sind durch die Flughafeneröffnung des BER, die im Oktober ansteht. Wir setzen deshalb auf schon vorhandene Strukturen, wie Bereichsbesprechungen, Führungskräftetreffen oder Betriebsversammlungen. So können wir das Stimmungsbild im Unternehmen einfangen. Und bevor der Verhaltenskodex veröffentlicht werden soll, werden wir das Dokument unter den Mitarbeitern zirkulieren lassen, so dass die Mitarbeiter eine weitere Möglichkeit haben, Kommentare einzubringen.

Wir haben vorhin darüber gesprochen, dass die Mitarbeiter eine intrinsische Motivation haben müssen, um die Inhalte des Verhaltenskodex anzunehmen. Wie helfen Sie hier nach, dass diese Motivation entsteht?

Als Compliance Manager muss man verstehen, wie das eigene Unternehmen tickt und an welcher Stelle man die Mitarbeiter gut erreichen kann. In unserem Fall sind es eindeutig die bereits vorhandenen Formate. Zum Beispiel sind Bereichsbesprechungen ein etabliertes Instrument, um Mitarbeiter zu informieren und auch Dinge abzufragen. Ich glaube, dass die Motivation schon hoch ist, wenn man ein Angebot macht, an einem Dokument mitzuarbeiten, das die Mitarbeiter selbst später auch betrifft. Weil es eben nicht so häufig passiert, dass die Mitarbeiter bei solchen Dokumenten eingebunden werden.

Vor einigen Wochen haben Sie bei sich im Unternehmen die Automatisierung des Prozesses von Geschenken und Einladungen in Gang gesetzt. Wie haben Sie das gemacht?

Wir haben einen Workflow-basierten Prozess eingeführt zur Annahme von Zuwendungen. Das ist ein Compliance-Tool, welches bei uns komplett inhouse entwickelt wurde und mit dem jeder Mitarbeiter noch einfacher seine Compliance-Verantwortung wahrnehmen kann. Die Mitarbeiter können zum Beispiel Veranstaltungen oder Einladungen im Rahmen dieses Workflows beantragen, und zwar auch über Smartphone oder Tablet. Man muss dazu nicht mehr am Bürorechner sitzen. Die Einladungen, die die Mitarbeiter bekommen, können auch elektronisch verschickt werden, indem man sie anhängt. Das Ganze geht dann in Form des Workflows an die Führungskraft, die dann entscheiden kann. Ist die Führungskraft in ihrer Entscheidung unsicher, kann sie den Workflow an uns weiterleiten. Wir geben dann eine Empfehlung ab. Die Verantwortung bleibt aber bei der Führungskraft.

Ein weiterer Vorteil des Tools ist, dass jeder Beteiligte, sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter, selbstständig auf die Dokumentation zugreifen und somit jederzeit nachvollziehen kann, welcher Antrag gestellt wurde und in welchem Bearbeitungsstatus sich dieser befindet. Zusätzlich wurde eine automatische Löschfrist eingebaut, die die datenschutzrechtlichen Aspekte erfüllt und unsere Mitarbeiter entlastet.

Frau Pietsch, vielen Dank für das Gespräch!

COMPLIANCE PUNK

Der Märwert von Compliance

Treffen Sie auch auf Compliance-Kollegen, Managementberater, Rechtsanwälte sowie auf Beiträge, die Sie vom Mehrwert der Compliance im Allgemeinen und des Integritätsmanagements im Besonderen überzeugen wollen? Mit Mehrwert ist gemeint, dass Compliance- oder Integritätsmanagement nicht nur zur Schadensabwendung einzusetzen ist, sondern auch einen bedeutsamen positiven Wertbeitrag für das Unternehmen leisten könne. Mich hat diese Argumentation bislang nicht überzeugt. Im Gegenteil, ich gewinne zunehmend den Eindruck, dass es sich stattdessen um eine Erzählung, um eine moderne Sage und Geschichte, mithin ein Märchen, kurz eine Mär handelt. Doch zunächst lasse ich die Mehrwerterzähler – oder sollte ich nicht eher sagen: „Märwerterzähler" – zu Wort kommen.

So wird Compliance gern als „Business Enabling Strategy" oder „Money Earning" im Gegensatz zum „Money Saving" gepriesen. Sie biete „positive Potenziale", Compliance könne „den Wert eines Unternehmens erhöhen", „die Effizienz steigern", „die Organisationsstrukturen verbessern". Ferner werde „Wachstum generiert und ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen" sowie „eine Vertrauensbasis zum Kunden" aufgebaut, „talentierte Bewerber und neue Geschäftspartner mit einem effektiven und effizienten CMS akquiriert". Darüber hinaus könnten „angesichts des Aufzeigens und der Nutzung rechtlicher Gestaltungsspielräume … die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens verbessert" oder gar „durch funktionsfähige Compliance-Strukturen im Sinne von Prozessoptimierung und Geschäftsmodellbewertung … gerade im Zuge der Digitalisierung Möglichkeiten geboten werden, die Profit- und Kosteneffizienz eines Unternehmens langfristig zu erhöhen". Schließlich sei Compliance ein „Innovationstreiber", wenn „auf Grund neuer gesetzlicher Vorgaben im Zuge des Compliance-Managements zur Innovation angeregt werde". Schließlich wiesen nach einer Studie „ein hohes Verkaufsvolumen und Compliance eine positive Korrelation" auf. Hinzu kommt, dass Compliance in zunehmendem Maße mit dem Streben nach Integrität verbunden wird. Letzteres schaffe „Konsistenz, Vertrauenswürdigkeit, Transparenz und Regelkonformität", rege „eine offene Kommunikation" an und beschränke „die Eigenmächtigkeit der Akteure". Durch das gemeinsame Ziel der Integrität werde „das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter im Sinne der Selbstbindungswirkung nach innen erhöht" und „die Motivation und Loyalität von Seiten der Beschäftigten gesteigert", wodurch deren „eigenverantwortliches integres Handeln" und „die allgemeine Leistungsbereitschaft" erhöht sowie „die intrinsische Motivation der Mitarbeiter" gefördert würden und dadurch schließlich „ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen" geschaffen werde.

Nach dieser – im Übrigen nicht abschließenden – Aufzählung dieser umfassend positiven Faktoren von Compliance- und Integritätsmanagement muss erstmal tief durchgeatmet werden. Der Stein der Weisen bzw. die eierlegende Wollmilchsau scheint für alle Wirtschaftsunternehmen gefunden. Diese benötigen danach lediglich ein angemes-

senes Compliance- sowie Integritätsmanagement und alle Sorgen scheinen behoben. Allerdings habe ich die starke Vermutung, dass hier der Wunsch Vater des Gedankens ist oder aber eine Mandats- und Kundenakquise am Werk ist, um derartige Managementsysteme besser an den oder die Unternehmensverantwortlichen verkaufen zu können. Sehen wir uns kursorisch – aber dennoch reflektiert – einige Aussagen genauer an:

- Wenn eine Studie eine positive Korrelation zwischen hohem Verkaufsvolumen und Compliance aufweist – was sagt das aus? Genau, nämlich nichts. In der (bewusst von mir ohne Quellenangabe) zitierten Studie wird sogar ein Erst-recht-Schluss gezogen, wenn es darin weiter heißt: „Daraus lässt sich schließen, dass der Unternehmensgewinn durch ein wirksames CMS und einen hohen Stellenwert von Ethik und Moral auf lange Sicht erhöht wird.“ Derartigen Verfassern sei angeraten, Grundzüge der Logik zu pauken, Karl Popper über Falsifikationismus oder auch gern Umberto Ecos „Das Foucaultsche Pendel“ zu lesen. Im letzteren Werk werden Maße von Pyramiden oder Zeitungskiosken mit allem Möglichen ins Verhältnis gesetzt; darin heißt es mit einem intellektuellen Augenzwinkern: „‚Wahrheiten?‘ Agliè lachte auf und bot uns erneut von seinen köstlichen krummen Zigarren an. ‚Quid est veritas, wie einer meiner Bekannten vor vielen Jahren sagte. Zum Teil handelt es sich um einen Haufen Dummheiten. Zunächst einmal, wenn man die genaue Basis der Pyramide durch das genaue Doppel ihrer Höhe teilt und auch die Stellen hinter dem Komma mitzählt, erhält man nicht die Zahl , sondern 3,1417254. Eine kleine, aber wichtige Differenz.‘“
- Compliance sei ein „Innovationstreiber“, ist auch schwer verdaubar. Compliance Officer können ja einmal versuchen, sich Gehör bei der Geschäftsleitung zu verschaffen mit dem Slogan „Ab morgen machen wir alle zu 100 % Dienst nach Vorschrift“. Ich bin mal gespannt, wie innovativ, agil dieses Unternehmen ist und wie attraktiv für kreative Talente. Man kann die These „Compliance als Innovationstreiber“ nur ironisch verstehen, indem Mitarbeiter und Manager versuchen, mit kreativen Methoden ein umfassendes CMS zu umgehen, um halbwegs flexibel arbeiten zu können. Diese Ironie war in der Quelle aber eben nicht gemeint.
- Auch der oft strapazierte Begriff des Vertrauens ist in diesem Zusammenhang ein diabolischer. Zum einen ist für nützliche Rechtsverletzungen sog. Mitarbeitervertrauen zwischen den beteiligten Tätern erforderlich, nämlich das Vertrauen, dass man als eingeschworene Gemeinschaft zusammenhält, um das Geschäft voranzubringen. Zum anderen springt auch die These, dass „Kunden gern Geschäfte mit Unternehmen machen, denen sie vertrauen, und Vertrauen basiert auf Integrität des Unternehmens“ zu kurz: Dies hängt im Wesentlichen vom betroffenen Markt und Produkt ab, insbesondere ob sog. „soziale Präferenzen“ vorherrschen. In Commodity- und Plattformmärkten ist dies nicht der Fall.
- Die von den Integritätsevangelisten gepriesene Loyalität ist ein weiteres wesentliches Motiv bei vielen Compliance-Skandalen zu Gunsten des Unternehmens und nicht nur positiv zu verstehen. Gleiches gilt für die propagierten Werte der „intrinsischen Motivation“ und „Leistungsbereitschaft“. Ich warte bis heute auf den Mitarbeiter oder Manager, der besticht, Bilanzen fälscht, Kunden betrügt oder Kartelldelikte begeht, weil er illoyal, faul oder nicht motiviert ist, für das Unternehmen das Beste rauszuholen.
- Bleibt noch die These der „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“. Diese Behauptung wird zunächst schlicht durch die Fakten entkräftet. Die vielen IT-Plattformbetreiber, Commodity-Anbieter und Start-ups gehen bewusst Rechtsverletzungen ein bzw. nehmen diese in Kauf, weil zunehmend die Ökonomie des „The winner takes it all“ gilt und damit auch der Grundsatz „We do not ask for permission, we will ask for excuse“. Ferner sind die Studien, die den Wettbewerbsvorteil durch Compliance darzulegen versuchen, mit Vorsicht zu genießen, denn diese sind allesamt biased. Auftraggeber bzw. Urheber sind sehr häufig Beratungsunternehmen, und Befragte sind meistens die Compliance Officer selbst. Zieht man hingegen (selten anzutreffen) Studien heran, die nicht die Compliance-Verantwortlichen, sondern die Empfänger der Maßnahmen befragen und von Nicht-Beratungsinstitutionen durchgeführt werden, sieht es anders aus: Operative Manager an der Front sehen Compliance weniger als Wettbewerbsvorteil oder Business Enabler an.

Die Frage ist nun, was bleibt. Für mich enthalten die vielen Beiträge zum angeblichen Mehrwert der Compliance und Integrität nur Leerformeln. Dagegen zu argumentieren fällt auf den ersten Blick schwer, denn keiner ist grundsätzlich gegen Integrität, Vertrauen, Loyalität, Wettbewerbsfähigkeit etc., aber bei genauerem Hinsehen ist der konkrete Informationsgehalt gelinde gesagt sehr gering. Ich würde daher zur authentischen, direkten Variante raten und von Beginn an reinen Wein einschenken:

„Ja, Compliance macht sicherlich (häufig oder teilweise) das unternehmerische Handeln nicht leichter; Compliance grenzt Entscheidungsspielräume ein (Anm.: die zwar objektiv-rechtlich nicht vorhanden sind, aber in der Mannschaft gefühlt schon), kann den bürokratischen Aufwand erhöhen und die Möglichkeiten einschränken, auf spezifische Anforderungen des Marktes fluid, flexibel zu reagieren. Im schlimmsten Fall werden operative Kollegen Compliance als persönliche Kompetenzbeschneidung wahrnehmen.“ Und weiter: „… deshalb, liebe Geschäftsführung, empfehle ich, Compliance quantitativ eng zu definieren, nicht mit Integritätsgedusel aufzuladen und qualitativ eine fähige, anerkannte Person mit dieser Aufgabe zu betrauen, die entscheidungsweise ist und als ‚Trusted Advisor‘ dafür sorgt, dass Sie nicht in den Knast gehen.“

Ihr Compliance Punk

Compliance ist gut – Vertrauen ist viel besser?!

Eine Rezension des Buches „Margin of Trust: The Berkshire Business Model" von Lawrence A. Cunningham und Stephanie Cuba.

VON
DR. TIM JÄKEL

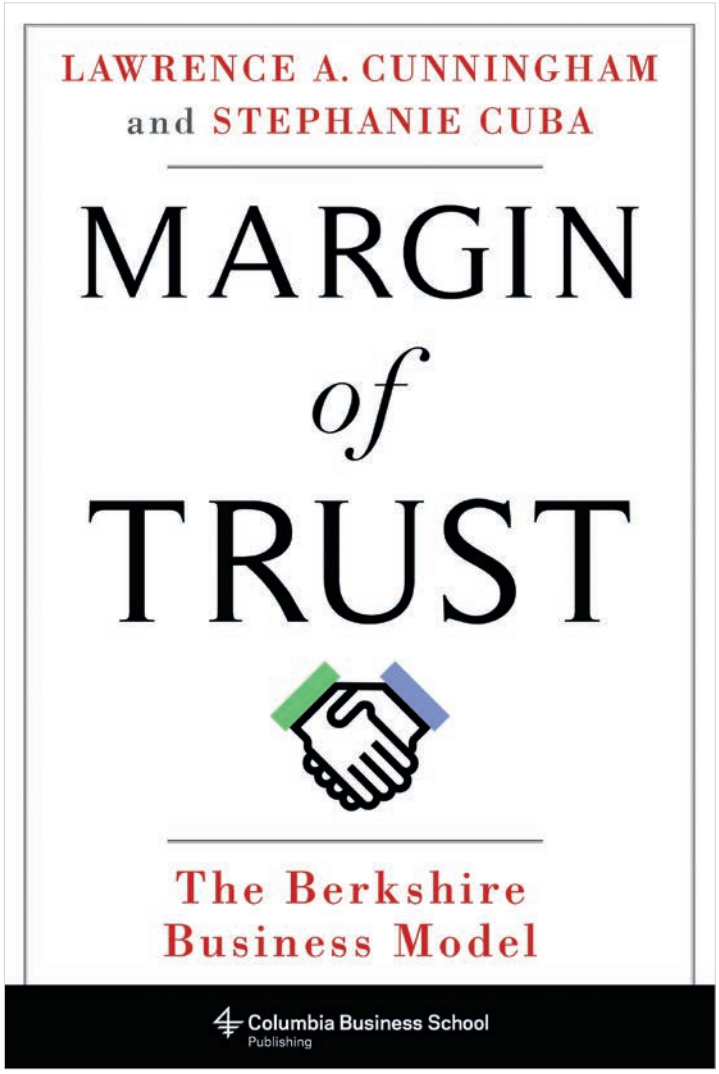
D

Das Buch *Margin of Trust: The Berkshire Business Model* untersucht die Rolle von Vertrauen in der Unternehmens- und Organisationskultur von Berkshire Hathaway, einem US-Firmengeflecht von etwa 80 Unternehmen unter dem langjährigen Vorsitz von Warren Buffet. Der Autor des Buches, Lawrence A. Cunningham, forscht und lehrt als Juraprofessor an der US-amerikanischen George Washington University. Stephanie Cuba leitet eine Immobilienberatungsfirma.

Der größere Kontext des Buches sind die Forschungsfelder Organisations- und Unternehmenskultur, Corporate Governance und Compliance. Im Buch geht es im Grunde um zwei Fragen:

- Warum schneidet Berkshire Hathaway so viel besser ab als andere US-Unternehmen?
- Und welche Rolle spielt Vertrauen für den dauerhaften Erfolg von Berkshire Hathaway?

Vertrauen ist das zentrale Konzept der Arbeit. Das gesamte Buch fußt dabei auf zwei Annahmen: Vertrauen ist ein „kraftvoller Motivator" für Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen; Autonomie leistet einen größeren



Buch: Lawrence A. Cunningham, Stephanie Cuba (2020), Margin of Trust: The Berkshire Business Model. Columbia University Press: New York. ISBN: 978-0-231-19390-0 (Hardcover), ISBN: 978-0-231-55056-7 (E-Book). 184 Seiten, 21,99 Euro.

Beitrag zum Unternehmenserfolg als Kontrolle. Eine dezentrale Struktur ermögliche es jedem Tochterunternehmen von Berkshire, seinen eigenen Bedürfnissen am besten zu entsprechen (p. 117). Diese dezentrale Struktur sei ein Grund für die überragende Leistungskraft von Berkshire:

> *Trust is a powerful motivator and autonomy is more value-enhancing than control. (p. xi)*
> *A culture of autonomy empowers employees to focus in tasks rather than on reporting compliance. (p. xi)*
> *Berkshire's value exceeds the sum of its parts because the [decentral] structure creates considerable benefits. (p. 129)*

Das zweite theoretische Schlüsselkonzept des Buches ist eine „Kultur des Vertrauens". Das Buch unterscheidet zwischen zwei Arten von Organisationen/Unternehmen: Firmen, die auf Hierarchie und Kontrolle setzen, und Unternehmen, die eine Kultur des Vertrauens praktizieren. Das Buch stellt zwei Idealtypen von Unternehmenskultur und -führung gegenüber, den vertrauensbasierten Ansatz (*trust-based approach*) und den hierarchischen, kontrollbasierten Ansatz (*command- and control cultures*). Große Unternehmen bauen ihre Organisationsstruktur üblicherweise auf hierarchischen Entscheidungsmechanismen und internen Kontrollmechanismen auf, und sie machen sehr starken Gebrauch von externen Beratern (p. xii). Das unterscheidet sie in den Augen der beiden Autoren von Organisationen, deren Kultur auf Vertrauen basiert und die bei Entscheidungen auf Autonomie und Dezentralisierung setzen.

Eine weitere entscheidende Annahme und zugleich das zentrale Argumentationsmuster des Buches lautet: Berkshire verkörpert eine vertrauensbasierte Organisation. Vertrauen ist, in den Worten der Autoren, das Organisationsprinzip, das Berkshire zu einem einheitlichen Ganzen macht, es ist das verbindende Organisationsprinzip des Unternehmens:

> *Above all, trust is Berkshire's unifying organizing principle. (p. xviii)*

Die Autoren formulieren keine expliziten Hypothesen. Das implizite Ziel des Werkes ist es, den Beweis zu führen, dass Vertrauen ein besserer Ratgeber für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist als Kontrolle. Das Buch zeichnet dazu in groben Zügen die Organisationsstruktur von Berkshire nach. Berkshire wird formal von einem *Board of directors* geleitet. Als eine Besonderheit stellt das Buch das wechselseitige Geben und Nehmen zwischen Leitung und Miteigentümern heraus, in dem Sinne, dass die meisten Miteigentümer von Berkshire (*shareholder*) sich langfristig (finanziell) engagieren und im Gegenzug voll informiert sind über die Investmententscheidungen, die mit ihrem

Geld getroffen werden; die Autoren nennen das ein System der Reziprozität.

Um ihre Aussagen anhand **tatsächlich existierender Beispiele** zu belegen, gehen Cunningham und Cuba im ersten Teil des Buches auf eine Reihe von Investmententscheidungen von Buffet näher ein; darunter der Kauf des deutschen Motorradhändlers Detlev Louis oder solche aus der Anfangsphase seiner Investmenttätigkeit.

Die Autoren verwenden die Methode der Inhaltsanalyse, wobei ihr Analysegegenstand die öffentlich zugänglichen Sekundärquellen sind. Das Buch stützt sich offenbar ausschließlich auf die Briefe von Warren Buffet an die Aktionäre (*shareholder letters*) und seine 2009 veröffentlichten Essays. Ob und auf welche bisher nichtöffentlichen Informationen Cunningham und Cuba zurückgreifen konnten, etwa aus direkten Gesprächen mit Warren Buffet oder anderen Führungskräften von Berkshire, bleibt unklar.

Jedes Investment bei Berkshire fußt auf einer formalisierten *A-priori*-Aufstellung der Sektoren, in denen man sich engagieren will, manchmal werden anvisierte Kaufobjekte darin auch explizit genannt (p. 39). Um einen Abschluss zu erzielen, verzichtet Berkshire bewusst auf Vermittler, Investmentbanken und Vertreter einer Beraterindustrie, die Zukäufe nur deshalb forcieren würden, um Provision zu kassieren, auch wenn der Zukauf gar nicht zum Portfolio des Kunden passt. Cunningham und Cuba zitieren Warren Buffet dazu mit dem einleuchtenden Credo:

> *Don't ask the barber whether you need a haircut. (p. 40)*

Berkshire, d.h. Buffet, setze auf seine Intuition und seinen gesunden Menschenverstand, um einen vertrauenswürdigen Geschäftspartner von einem „Hund mit Flöhen" zu unterscheiden. Als Beleg führen die beiden Autoren folgende nachträgliche Begründung von Buffet über den Einkauf von NFM im Jahr 1983 und die Rolle von Vertrauen an:

> *I [Warren Buffet] had no worries Mrs. B [Rose Blumkin, the back-then owner of NFM] simply told me what was what, and her word was good enough for me. (p. 49)*

Die Autoren stellen zwei Besonderheiten heraus, die Warren Buffet und Berkshire von anderen Investoren unterscheiden und die dazu führen, dass Firmen deren niedrigere Kaufangebote vorziehen: die Glaubwürdigkeit, dass Berkshire sich langfristig engagiert, und eben das gelebte Prinzip von Vertrauen und Dezentralisierung der operativen Entscheidungen.

Die tatsächlich existierenden Investmentbeispiele von Berkshire, die das Buch aufführt, bestätigen aus Sicht der Autoren ihre theoretischen Aussagen über das Phänomen Berkshire: Reputation, Glaubwürdigkeit und der Einsatz von Vertrauen sind die Gründe für den langjährigen anhaltenden Erfolg von Berkshire. Berkshire unterscheide sich von Private-Equity-Unternehmen nicht in seiner grundsätzlichen Zielsetzung. Am Ende des Tages bemisst sich der Erfolg von Berkshire – Vertrauen hin, Vertrauen her – in Geld (p. 72). Berkshire verfolgt keine altruistischen Motive, es geht darum, den Ertrag des investierten Kapitals für die Miteigentümer langfristig zu steigern (p. 82). Der entscheidende Unterschied zu PE liege in Berkshires vollkommen anderer Kultur.

Für Codes of Conduct und Compliance Manager bleibt in dieser „Unternehmenskultur des Vertrauens" wenig Platz: Compliance ist aus dieser Perspektive ein Teil jener Bewegung, die Vertrauen in (US-amerikanische) Unternehmen verdrängt und durch mechanische, aber unterlegene Ansätze von Corporate Governance ersetzt hat. Vertrauen ist gut, Compliance ist geschäftsschädigend und dem vertrauensbasierten Ansatz weit unterlegen – so lässt sich der Tenor zusammenfassen.

> *[I]n recent years, trust has been denoted in favor of mechanistic approaches to corporate governance. Examples include [...] adopting a new code of ethics. [...] Although such steps can improve an organizations health, the informed norms that define a corporate culture are more powerful. (p. 62) Directors do best by promoting, earning and sustaining a culture of trust. (p. 62)*

Vertrauen wird aus dieser Perspektive zum Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen Corporate-Governance-Strategie:

> *Trust is a governance issue. Eroding trust is a governance problem. (p. 62)*

Cunningham und Cuba kommen in Teil 4 des Buches auch auf das Risiko der extremen Vertrauenskultur bei Berkshire zu sprechen: Managementfehler werden manchmal zu spät entdeckt. Warren Buffet zieht jedoch „ein paar schlechte Entscheidungen" und die sichtbaren Kosten von Dezentralisierung erklärtermaßen den „unsichtbaren" Kosten einer überbordenden Bürokratie vor:

> *We [Berkshire Hathaway Inc.] would rather suffer the visible costs of a few bad decisions that incur the many invisible costs that come from decisions made too slowly – or not at all – because of a stifling bureaucracy. (p. 129)*

Es wäre aber unrealistisch, Kontrolle in jedem Unternehmen durch blindes Vertrauen zu ersetzen. Das Buch betont, dass Vertrauen auch für Warren Buffet (um ihn und seine Person geht es in dem Buch fast ausschließlich) nicht

heißt, darauf zu verzichten, Fakten auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu überprüfen. Als Beweis wird Warren Buffet mit den Worten zitiert:

> *Ronald Reagan famously said of negotiating with the Soviets, „trust, but verify". (p. xx)*

In Kapitel 4 widmet sich das Buch daher der Frage nach dem richtigen Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle in der Unternehmenskultur. Grundsätzlich seien die meisten Beschäftigten vertrauenswürdig. Sie befolgten die (ethischen) Vorgaben des Unternehmens und des Gesetzgebers. Die Herausforderungen seien die wenigen, die „betrügen" und sich nicht an die Regeln halten würden. Cunningham und Cuba gehen hier auf zwei Erklärungsansätze in Psychologie und Verhaltensökonomie ein, warum Menschen Regeln verletzen. Im ersten Ansatz verletzen Menschen Regeln, wenn die Vorteile, die sie sich davon versprechen, die Kosten der Bestrafung einschließlich des Risikos, erwischt zu werden, übersteigen. Im zweiten Ansatz verletzen Menschen Regeln, weil sie den Unterschied zwischen Gut und Böse nicht verinnerlicht haben. Die Wahrheit liegt wie immer irgendwo in der Mitte. Menschen tun Dinge aus verschiedenen Motivationen heraus, mehrere Antriebe überlagern sich (ausführlich dazu Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, London: The Guilford Press.). Die neuere Forschung hat auch gezeigt, dass Menschen im Alltag routinemäßig gerne hier und da ein klein wenig betrügen, und zwar so lange, wie sich das mit ihrem Bild von sich selbst verträgt (siehe Ariely, Dan. 2012. The (Honest) Truth about Dishonesty: How We Lie to Everyone - Especially Ourselves. New York: HarperCollins).

Regelbasierte Unternehmen betreiben viel Aufwand, um mit **Kontroll**mechanismen eine funktionierende **Compliance-Kultur** zu etablieren. Vertrauensbasierte Unternehmen lenken ihre Aufmerksamkeit auf die Etablierung von **Werten** und **Normen**, um eine **Ethik-Kultur** zu etablieren. Gelebte Werte der Unternehmensspitze, Dezentralisierung und Beständigkeit garantieren den Erfolg von Berkshires Vertrauenskultur – so der zentrale Befund von Cunningham (p. 69).

Die Stärke des Buches besteht darin, dass es Vertrauen mit der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in Zusammenhang stellt. Der Begriff „Vertrauen" taucht zum Beispiel nicht in der klassischen Studie von Cyert und March von 1963 über das Verhalten von Wirtschaftsunternehmen auf. Die Stärke der Arbeit liegt darin, uns in Erinnerung zu rufen und bewusst zu machen, welche Kraft Vertrauen haben kann, Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen, aber auch in nichtprofitorientierten Organisationen, wie Hochschulen und NGOs, zu nachhaltiger Arbeitsweise zu motivieren. Vertrauen ist Nachhaltigkeit.

Allerdings arbeiten die Autoren beim Konzept der Vertrauenskultur mit einer simplen Zweiteilung und unterscheiden nur zwischen zwei Kategorien von Vertrauenskultur: Ein Unternehmen hat sie oder es hat sie nicht. Zwischenstufen sind in dem Konzept nicht vorgesehen, zumindest erwähnen die Autoren diese Möglichkeit nicht explizit und besprechen auch keine Beispiele, die sich weder klar dem einen noch dem anderen Idealtyp zuordnen lassen. Das schwächt die theoriebildende Funktion. Berkshire verkörpert im mentalen Modell der Autoren *den einen* Idealtyp einer vertrauensbasierten – und erfolgreichen! – Organisation. Und neben Berkshire kann es auch keine andere Verkörperung des Idealtypus geben – so die Botschaft, die beim Leser ankommt. Hier nimmt das Buch bisweilen Züge einer religiösen Verehrung an. Religionssoziologische Studien haben kollektive Euphorie in politischen Organisationen festgestellt, zum Beispiel in der militanten Anti-Atombewegung (Pettenkofer, Andreas (2017) Die Entstehung der grünen Politik: Kultursoziologie der westdeutschen Umweltbewegung. Frankfurt/New York: Campus Verlag). Das Beispiel von Berkshire Hathaway und seiner Aktionärsversammlung zeigt, dass es kollektive Euphorie und beinahe religiöse Verehrung auch in der Wirtschaft gibt.

Denken wir die Idee einer Vertrauenskultur mal zu einer Skala weiter mit *voll vertrauensbasiert* auf der einen Seite und *voll kontrollzentriert* auf der anderen Seite. Wo steht dann Ihr Unternehmen auf dieser Skala?

Nun, dass das Konzept „Berkshire" mit seiner Vertrauenskultur nicht immer voll aufgeht, beweist zum Beispiel der aktuelle Rechtsstreit um die Krefelder Schulz-Gruppe, die ein Unternehmen der Berkshire-Gruppe gekauft hat. Da hat es sich plötzlich herausgestellt, dass das Geschäft gar nicht so profitabel und wachsend ist, wie man vor dem Kauf annahm. Den Zeitungen zufolge beschuldigt die Düsseldorfer Staatsanwaltschaft den Ex-Manager der Schulz-Gruppe, Wolfgang Schulz, des „gemeinschaftlichen Betruges im besonders schweren Fall, der Urkunden- und Bilanzfälschung". Weitere Ex-Manager der Gruppe stehen unter Verdacht, den Gewinn des Röhrenspezialisten vor dem Kauf aufgebläht zu haben. Vertrauen ist gut. Aber vielleicht ist ein gesundes Maß an kritischem Denken und einer soliden Due Diligence auch nicht schlecht?

Dr. Tim Jäkel, Assistant Professor an der National Research University Higher School of Economics: School of Politics & Governance in Moskau, hat das Buch für Sie gelesen und rezensiert.

Keine Macht den Digi-Großen!

Lesen Sie hier eine Zusammenfassung des Wesentlichen des GWB-Digitalisierungsgesetzes.

TEXT IRIMA JÄKEL

Für alle, die sich mit voller Kraft auf den Entwurf des „Gesetzes zur Stärkung der Integrität der Wirtschaft" (oder „Verbandssanktionsgesetz", wie es früher hieß) konzentriert haben, der übrigens am 16. Juni 2020 unverändert dem Bundestag vorgelegt wurde, und die anstehende GWB-Novelle bzw. das anstehende GWB-Digitalisierungsgesetz aus den Augen verloren haben – wir fassen es hier für Sie zusammen.

Anfang 2020 hat Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier zeitgleich mit der Vorlage des Entwurfes der 10. GWB-Novelle „für ein fokussiertes, proaktives und digitales Wettbewerbsrecht-4.0 (GWB-Digitalisierungsgesetz)" verlauten lassen, er wolle für große, marktbeherrschende Digitalunternehmen die Missbrauchsaufsicht verschärfen, um den kleineren Unternehmen, wie Start-ups und Mittelständlern, faire Wettbewerbsbedingungen zu bieten.

Allein der Referentenentwurf ist 157 Seiten lang. Aber das BMWi hat dazu praktischerweise auch eine Zusammenfassung veröffentlicht. So wird die Missbrauchsaufsicht für marktmächtige Digitalunternehmen verschärft. Erreicht wird dies durch viele Elemente:

1. Einführung des Konzepts der **„Intermediationsmacht"** als ein Kriterium zur Ermittlung einer marktbeherrschenden Stellung, um die Rolle von Plattformen als Vermittler auf mehrseitigen Märkten besser erfassen zu können. Grundlage ist die Feststellung, dass Vermittler bzw. Intermediäre in der digitalen Wirtschaft eine zunehmende Bedeutung erlangen.

2. Neufassung der sog. **„Essential facilities doctrine"** insbesondere im Hinblick auf Daten, um den Zugang zu „Gatekeepern" im digitalen und nichtdigitalen Bereich zu verbessern. Das bedeutet, wenn ein marktbeherrschendes Unternehmen sich weigert, einem anderen Unternehmen Zugang zu Daten zu gewähren, kann dieses Verhalten künftig unter bestimmten Umständen wettbewerbsrechtlich missbräuchlich sein.

3. Etablierung **eines Eingriffstatbestandes** mit besonderen Verhaltenspflichten für große Plattformen, deren überragende marktübergreifende Bedeutung das Bundeskartellamt festgestellt hat. Das Bundeskartellamt kann ihnen künftig insbesondere Folgendes untersagen:
   - beim Vermitteln des Zugangs zu Beschaffungs- und Absatzmärkten die Angebote von Wettbewerbern und eigene Angebote ungleich zu behandeln (sog. self-preferencing),
   - Wettbewerber auf einem Markt, auf dem sie ihre Stellung schnell ausbauen können, zu behindern,
   - durch die Nutzung der von ihnen gesammelten wettbewerbsrelevanten Daten ein anderes Unternehmen zu behindern sowie
   - die Portabilität von Nutzerdaten zu erschweren und damit den Wettbewerb zu behindern.

4. Schaffung einer Verbotsnorm zur Verhinderung bestimmter Maßnahmen, die ein „Tipping" bzw. „Kippen" von Märkten ins Monopol herbeiführen können.

5. Das Bundeskartellamt kann künftig unter erleichterten Voraussetzungen einstweilige Maßnahmen erlassen, um den Wettbewerb zu sichern.

Gleichzeitig sollen Erleichterungen und mehr Rechtssicherheit für mittelständische Unternehmen durchgesetzt werden:

1. Zusammenschlüsse unterliegen künftig erst dann der Fusionskontrolle durch das Bundeskartellamt, wenn alle beteiligten Unternehmen in Deutschland mindestens einen jähr-

lichen Umsatz von 10 Mio. Euro (statt bisher 5 Mio. Euro) erzielen.

2 Zusammenschlüsse können nicht untersagt werden, wenn die Gründe für eine Untersagung nur Bagatellmärkte mit einem Volumen von bis zu 20. Mio. Euro (statt bisher 15. Mio. Euro) betreffen. Gerade in schrumpfenden Märkten erhalten damit mittelständische Unternehmen mehr Flexibilität für Konsolidierungsmaßnahmen.

3 Für Kooperationen von Unternehmen wird die Rechtssicherheit erhöht. Unternehmen haben künftig einen Anspruch auf eine kartellrechtliche Bewertung der Kooperation durch das Bundeskartellamt, wenn ein erhebliches rechtliches und wirtschaftliches Interesse an dieser Einschätzung besteht. Zudem wird eine gesetzliche Grundlage für die sog. Vorsitzendenschreiben des Bundeskartellamtes geschaffen, mit denen die Behörde informell „grünes Licht" für Kooperationen erteilen kann.

4 Mehr Rechtssicherheit durch Einführung weiterer Zumessungskriterien für Bußgelder inkl. der Berücksichtigung von Compliance-Anstrengungen zugunsten der Unternehmen, um die Rechtssicherheit für Unternehmen zu erhöhen.

Das Bundeskartellamt hat in seiner Stellungnahme den Referentenentwurf zur 10. GWB-Novelle begrüßt und schreibt zur Modernisierung der Missbrauchsaufsicht: „Hierzu werden nicht nur vorhandene Tatbestände in sinnvoller Weise konkretisiert und teilweise erweitert. Mit § 19a GWB wird auch ein überzeugender Ansatz für die bessere Erfassung der Wettbewerbsgefährdungen durch solche Plattformunternehmen gefunden, denen aufgrund ihrer strategischen Stellung und ihrer Ressourcen eine besondere marktübergreifende Bedeutung für den Wettbewerb zukommt."

Besonders herausgestellt und ausdrücklich gutgeheißen hat das Bundeskartellamt die im Referentenentwurf vorgesehene Erweiterung der Ermittlungsbefugnisse der Kartellbehörden, die insbesondere für Bußgeldverfahren relevant wird: „Durch die entsprechende Neufassung der § 59 GWB und § 59b GWB sowie den Verweis in § 81m GWB wird das Instrumentarium der Kartellbehörden sinnvoll erweitert und die Effektivität der Kartellverfolgung gestärkt. In Angleichung an das auf europäischer Ebene bestehende System müssen Unternehmen künftig an der Sachverhaltsaufklärung mitwirken, dürfen aber nicht zum Geständnis gezwungen werden. Zu Recht geht der Entwurf davon aus, dass diese Verpflichtung nur dann effektiv umgesetzt ist, wenn auch Unternehmensvertreter und Mitarbeiter zur Mitwirkung verpflichtet werden."

Anzeige

European Network for Compliance Officers

ENFCO

In dieser neuen Rubrik möchte ich Ihnen künftig von den Aktivitäten des European Network for Compliance Officers (ENFCO) berichten. Das ENFCO wurde auf unserem Bundeskongress 2018 von fünf europäischen Compliance-Verbänden gegründet und verfolgt das Ziel, die Kooperation und Kommunikation von Compliance Officern auf internationaler Ebene zu erleichtern. Die Gründungsmitglieder sind neben dem BCM der griechische ASCO (Association of Compliance Officers), das slowenische EICE (European Institute of Compliance and Ethics), der französische „Le Cercle de la Compliance“ und der österreichische ÖCOV (Österreichischer Compliance Officer Verbund).

In diesem Jahr haben die Aktivitäten wieder richtig Fahrt aufgenommen. So freuen wir uns, zwei neue Mitglieder begrüßen zu dürfen: zum einen das belgische Compliance Pro Register (https://compliancepro.be/) und zum anderen den slowakischen Compliance Circle (www.slovakcompliancecircle.sk). Neben unserem bisher eher strategischen Austausch zu unserer Zielsetzung, Struktur etc. starten wir nun auch intensiver mit dem inhaltlichen Austausch. Mitte Juni fand die erste „Coffee-Break“ statt, in der wir die Zielsetzungen und Aktivitäten unserer Verbände verglichen haben, ebenso wie die Auswirkungen der aktuellen Pandemie auf die Compliance-Welt. In einem nächsten Schritt wollen wir spezifische Themen bearbeiten. Hierzu vergleichen wir gerade die Fachgruppenstrukturen und suchen uns erste Themen zur gemeinsamen Bearbeitung. Vielleicht wird es die neue Richtlinie zum Hinweisgeberschutz oder ein Austausch zu Geldwäschethemen, das steht noch nicht fest. Definitiv aber brauchen wir die Unterstützung unserer Mitglieder! Wenn Sie Lust und Zeit haben, sich mit europäischen Kollegen inhaltlich zu einem bestimmten Thema auszutauschen, melden Sie sich bitte gern bei mir.

Beim nächsten Mal erfahren Sie mehr über unseren gestarteten Austausch von Arbeitsmitteln und Informationen mit unseren Schwester-Verbänden.

Für mehr Informationen zur Zielsetzung des ENFCO oder seinen Mitgliedern besuchen Sie unsere Website www.enfco.eu, kontaktieren Sie die Geschäftsstelle oder mich.

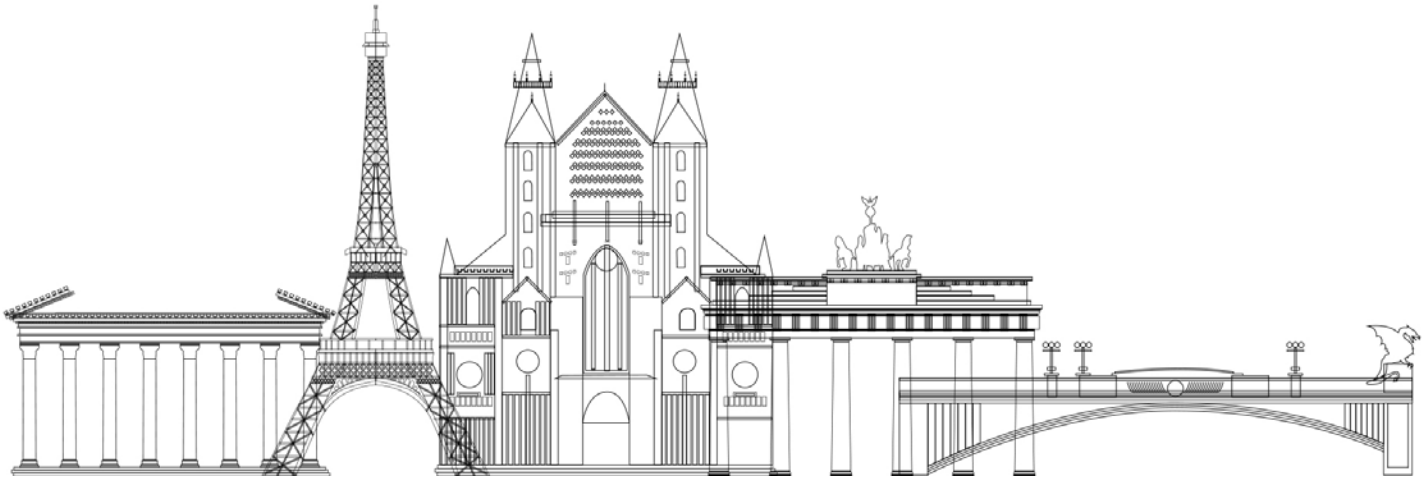
Ihre Jenny Schmigale

ENFCO
EUROPEAN NETWORK FOR COMPLIANCE OFFICERS

compliancepro.be SCC SLOVAK COMPLIANCE CIRCLE

ASCO BCM Berufsverband der Compliance Manager eice

LE CERCLE DE LA COMPLIANCE ÖCOV Österr. Compliance Officer Verband



Die Plattform für Ihr automatisiertes und transparentes Risiko & Compliance Management.

Risikobewertung, Dokumentation, Zertifizierung, Tests und Berichterstattung in einer zentralen, cloudbasierten Plattform, mit real time Kollaboration und Dashboarding.

Für weitere Informationen besuchen Sie **workiva.com**

workiva

DEUTSCHLANDS KONGRESS FÜR STRATEGISCHES COMPLIANCE MANAGEMENT

BUNDESKONGRESS COMPLIANCE – 2020

MOTTO 2020

KULTUR?

17. & 18. NOVEMBER 2020
BERLIN

AUCH ONLINE-TEILNAHME MÖGLICH

Jetzt noch Tickets zur Trust Rate sichern!

WWW.BUNDESKONGRESS-COMPLIANCE.DE

BCM | Berufsverband der Compliance Manager

Quadriga

COMPLIANCE MANAGER