

## TOP-THEMA

## Vollzugsverbot – Doppelter Normverstoß gleich doppeltes Bußgeld?

**EUGH VOR GRUNDSATZENTSCHEIDUNG** — Das Verbot des Vollzugs anmeldepflichtiger Transaktionen vor Freigabe durch die zuständige Wettbewerbsbehörde (so genanntes Vollzugsverbot) rückt zunehmend in den Fokus der kartellbehördlichen Praxis und ist bereits mehrmals zum teuren Stolperstein für Unternehmen geworden (s. a. PLATOW Recht v. 7.8.19). In einer Reihe von Entscheidungen hatten sich das **Bundeskartellamt** und der **Bundesgerichtshof (BGH)** sowie die europäischen Counterparts, namentlich die **EU-Kommission** und der **Europäische Gerichtshof (EuGH)**, mit der Reichweite des Vollzugsverbots zu befassen. „In der Sache haben die Entscheidungen leider nicht zu der dringend notwendigen Rechtssicherheit und -klarheit geführt“, meint Kartellrechtsexperte **Marcel Nuys** von **Herbert Smith Freehills**. Im Gegenteil: „Die Entscheidungen lassen viele Fragen offen und deuten teilweise ein unterschiedliches Verständnis nach deutschem und europäischem Recht an“, ergänzt seine Brüsseler Kollegin **Juliana Penz-Evren**.

### Die Rechtssache Marine Harvest

In der Rechtssache *Marine Harvest* (Az.: C-10/18 P) hat sich der EuGH erneut mit einer Rechtsfrage zum Vollzugsverbot zu befassen. Konkret geht es um Folgendes: Der norwegische Lachszüchter und -verarbeiter **Marine Harvest ASA** erwarb im Dezember 2012 zunächst 48,5% der Anteile des Wettbewerbers **Morpol ASA**. In weiterer Folge machte *Marine Harvest* ein öffentliches Übernahmeangebot für die restlichen *Morpol*-Anteile. Bei der EU-Kommission wurde die Transaktion erst im August 2013 angemeldet und Ende September 2013 – unter Auflagen – freigegeben. Nach Ansicht der EU-Kommission erlangte *Marine Harvest* bereits mit Erwerb der Beteiligung von 48,5% de facto die alleinige Kontrolle über *Morpol*. Da zudem die Umsatzschwellen für eine Anmeldepflicht überschritten waren, verhängte die EU-Kommission eine Geldbuße über 10 Mio. Euro wegen eines Vollzugsverbotsverstoßes. Zusätzlich wurde eine Geldbuße von 10 Mio. Euro auferlegt, weil keine formelle Anmeldung der Transaktion durch *Marine Harvest* bei der EU-Kommission vor Erwerb des 48,5%-Anteils erfolgt war.

### Verhältnis von Vollzugsverbot und Anmeldepflicht

Der EuGH muss u. a. entscheiden, ob die EU-Kommission sowohl eine Geldbuße wegen eines Verstoßes gegen das Vollzugsverbot und – zusätzlich – wegen der Nichtanmeldung der Transaktion verhängen durfte. Generalanwalt **Evgeni Tanchev** hat sich in seinen Schlussanträgen vom 26.9.19 gegen die Verhängung von zwei Geldbußen ausgesprochen. Der Generalanwalt hält das Vollzugsverbot für die speziellere Vorschrift, hinter die ein Verstoß gegen die Anmeldepflicht zurücktrete. Bei Vollzug eines (anmeldepflichtigen) Zusammenschlusses

ohne vorherige Anmeldung und Freigabe liege nur ein Normverstoß vor, nämlich der gegen das Vollzugsverbot.

Der EuGH ist nicht an die Auffassung des Generalanwalts gebunden. Gleichwohl wäre es zu begrüßen, wenn sich der EuGH der Auffassung des Generalanwalts anschließt, meint Kartellrechtler *Nuys*. „Rechtsstaatlich wäre es höchst bedenklich, wenn Unternehmen zweifach bestraft werden könnten, obschon beiden Vorschriften, also Vollzugsverbot und Anmeldepflicht, eine völlig identische Ratio zu Grunde liegt.“ ■

## Berliner Flughafen BER wird mit Noerr noch ein Stück größer

**ÜBERNAHME DES ILA-GELÄNDES** — Noch ein gutes Jahr, dann soll der neue Berliner Flughafen „Willy Brandt“ (BER) endlich in Betrieb gehen. Das Gelände wird derweil schon einmal vergrößert. Dazu hat die Betreibergesellschaft **Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (FBB)** die **ExpoCenter Airport Berlin Brandenburg GmbH (ECA)** übernommen, der das an den Flughafen angrenzende so genannte ILA-Gelände gehört. Begleitet wurde FBB bei diesem Schritt von der Kanzlei **Noerr** und einem Team um die Partner **Tibor Fedke**, **Armin Bartsch** (beide Corporate/M&A), **Dirk Lentfer** (Real Estate, alle Berlin), **Carsten Heinz** (Tax, München), **Fabian Badtke** (Kartellrecht, Frankfurt) sowie die Associated Partner **Michael Tommaso** (Tax) und **Julian von Lucius** (Vergaberecht, beide Berlin).

Verkäufer sind die bisherigen ECA-Gesellschafter **Messe Berlin** und die **Wirtschaftsförderung Land Brandenburg (WFBB)**. Das neu erworbene Areal beherbergt alle zwei Jahre die Internationale Luft- und Raumfahrt ausstellung (ILA). In der übrigen Zeit plant die FBB, die Hallen und Flächen in Eigenregie zu nutzen. Der Flughafen könne damit um die für den künftigen Flugverkehr dringend benötigten Flächen wachsen, ohne selbst bauen zu müssen, heißt es von Seiten der FBB-Geschäftsführung. Denn damit – das zeigt die Erfahrung der vergangenen Jahre – hat die Betreibergesellschaft schließlich weniger gute Erfahrungen gemacht. ■

## Constantin Medien zieht sich mit McDermott von der Börse zurück

**KONZERNUMBAU IN VOLLEM GANGE** — **Constantin Medien** ist Geschichte – zumindest was den Handel an der **Frankfurter Wertpapierbörse** angeht. Ende Juli unterbreitete **Highlight Communications**, Hauptaktionärin der Constantin Medien AG, ihr Delisting-Erwerbsangebot an die übrigen Anteilseigner, am 23. September bestätigte die Börse dann den Widerruf der Zulassung zum regulierten Markt. Während dieser Zeit an der Seite von Constantin-Aufsichtsrat und -Vorstand war ein Team der Kanzlei **McDermott Will & Emery**, das sowohl im Widerrufsverfahren als auch bei allen damit verbundenen gesellschafts- und kapitalmarktrechtlichen Themen sowie steuer- und kartellrechtlichen Fragestellungen beraten hat. ▶

Die gemeinsame Federführung lag bei den Partnern **Simon Weiß** (Kapitalmarktrecht, Frankfurt) und **Philipp Grenzbach** (Corporate, Düsseldorf). Ebenfalls eingebunden waren die Partner **Christian Krohs** (Kartellrecht, Düsseldorf) und **Kian Tauser** (Steuern, Frankfurt).

Nach dem Rückzug von der Börse geht der Konzernumbau bei Constantin weiter. Der Fokus wird künftig auf der Sportvermarktung liegen – was sich auch in der zum 1.1.20 geplanten Umfirmierung in die **Sport1 Medien AG** zeigt. ■

## Zeppelin übernimmt mit Linklaters Vertriebsportfolio von Caterpillar

**AUSBAU BESTEHENDER KOOPERATION** — Der **Zeppelin**-Konzern baut seine Zusammenarbeit mit dem US-amerikanischen Baumaschinenhersteller **Caterpillar** aus und hat sich dafür Rechtsrat der Kanzlei **Linklaters** eingeholt. Tätig war ein Team um die Partner **Timo Engelhardt** (Gesellschaftsrecht/M&A) und **Andreas Schafnitzl** (Tax, beide München). Die Transaktion besteht aus mehreren Teilen. Zum einen übernimmt Zeppelin das Caterpillar-Vertriebsgeschäft für Spezialmaschinen für den Über- und Untertagebau in Schweden, Dänemark und Grönland. Für die Marke **MaK Motoren** übernimmt Zeppelin zusätzlich den Vertrieb und den Service der Motoren und Stromgeneratoren im Baltikum, in Finnland, Island und auf den Färöer Inseln. Schließlich übernimmt Zeppelin auch die **Sitech**-Gesellschaften in Schweden und Dänemark, die sich auf den Vertrieb und den Service von Produkten des US-Technologiekonzerns **Trimble** spezialisiert haben. ■

### TRANSFERMARKT

Die Kanzlei **bhp Bögner Hensel & Partner** hat ihren Partnerkreis zum 1.10.19 mit vier Neuernennungen aus den eigenen Reihen erweitert. Neu zum Partnerkreis zählen damit **Maximilian Drechsel**, **Felix Kastrup**, **Aurélio de Sousa** und **Florian Blanke**. Drechsel, seit 2015 bei bhp, berät im Gesellschafts-, Aufsichts- und Immobilienrecht, sein Fokus liegt dabei auf M&A-Transaktionen sowie Unternehmensstrukturierungen. Kastrup, ebenfalls seit 2015 im bhp-Team, begleitet insbesondere Immobiliengesellschaften und -fonds sowie Bauträger und Projektentwickler in allen Fragen des Immobilien-, Bau- und Architektenrechts. De Sousa, der 2017 von **Freshfields Bruckhaus Deringer** zu bhp wechselte, ist angehender Notar, daneben berät er im Gesellschafts- und Immobilienrecht. Blanke ist seit 2017 im Team, er kam von **CMS Hasche Sigle**. Sein Schwerpunkt liegt auf komplexen Finanzierungen, z. B. im Rahmen von Immobilientransaktionen und Unternehmensakquisitionen. + + + Die Wirtschaftskanzlei **Goodwin Procter** hat zum 1.10.19 weltweit 33 ihrer Anwälte zu neuen Partnern ernannt, einen davon in Deutschland. **Martin Prokoph**, seit 2016 im Goodwin-Team, berät von Frankfurt aus Mandanten bei Growth Equity Investments, Joint Ventures und Restrukturierungen. Mit der Neuernennung stärkt Goodwin erneut die deutsche Private Equity Praxis. Erst im April hatte sich Goodwin mit Partner **Gregor Klenk** verstärkt, der seit-

dem gemeinsam mit Partner **Lars Jessen** den weiteren Ausbau der deutschen Praxisgruppe vorantreibt. + + + Bei **Kirkland & Ellis** konnten sich am 1.10.19 gleich vier Anwälte aus dem Münchener Büro über ihre Partnerernennung freuen. **Mark Aschenbrenner**, **Philip Goj** (beide Corporate), **Daniel Hiemer** (Steuerrecht) und **Alexander Längsfeld** (Finanzierung) rücken damit in den internationalen Partnerkreis auf. Weltweit ernannte die Sozietät mit Wirkung zum 1.10. insgesamt 141 ihrer Associates zu neuen Partnern.

### ALLES, WAS RECHT IST

— Anfang Oktober hat der **Europäische Gerichtshof (EuGH)** eine weitreichende Entscheidung zur Verwendung von Cookies auf Webseiten getroffen (Az. C 673/17). Geklagt hatte der **Bundesverband der Verbraucherzentralen und Verbraucherverbände** gegen den Gewinnspielbetreiber **Planet49**. Nach dem Urteil des EuGH ist ein so genanntes „Opt-Out“ nicht mehr zulässig: eine Einwilligung für Tracking, Werbung oder dergleichen (z. B. über ein Cookie-Banner) darf nicht vorausgefüllt sein oder beim Weiterscrollen auf einer Website angenommen werden. „Entgegen einiger Meinungen wurde die Verwendung von Cookies jedoch nicht generell unter eine Einwilligungspflicht gestellt“, erläutert **Michael Rath**, Partner der **Luther Rechtsanwalts-gesellschaft**. In eng umgrenzten Fällen (z. B. bei technisch erforderlichen oder datenschutzfreundlichen Funktionen) dürfte der Einsatz von Cookies auch weiterhin ohne Einwilligung möglich sein.

Wird jedoch eine Einwilligung eingeholt, so muss zukünftig stets das „Opt-In“-Verfahren angewendet werden. Das bedeutet, dass der Nutzer aktiv eine Schaltfläche anklicken oder ein Häkchen zur Bestätigung setzen muss. Anderenfalls dürfen keine Cookies gesetzt und keine Daten verarbeitet werden. Zudem muss ausführlich über die Speicherdauer der Cookies sowie Zugriffsmöglichkeiten Dritter informiert werden. „Es fragt sich hier jedoch, wie die vom EuGH geforderte Informiertheit des Nutzers insbesondere bezüglich Cookies von **Google**, **Facebook** und Co. in Zukunft beurteilt wird“, ergänzt Luther-Datenschutzrechtler **Gerrit Feuerherdt**. Diese Unternehmen geben oft nur unzureichende Informationen über ihre Tools heraus.

Website-Betreiber sollten daher den Einsatz von Cookies nun kritisch überprüfen. Diese sollten erfasst und dokumentiert, die Datenschutzerklärung entsprechend ergänzt und aktualisiert werden. Zudem ist sicherzustellen, dass die Einholung und Dokumentation von Einwilligungen datenschutzkonform erfolgt. Dazu bedürfen Cookie-Banner oder Consent-Manager einer Prüfung und gegebenenfalls einer Anpassung. Soll auf eine Einwilligung verzichtet werden, so ist dies im Einzelfall zu beurteilen, zu begründen und zu dokumentieren.

„Es bleibt mit Spannung abzuwarten, wie sich die komplexe und unübersichtliche Rechtslage um die Verwendung von Cookies weiterentwickelt“, so Luther-Partner Rath. „Mit der ePrivacy-Verordnung ist aber auf europäischer Ebene bereits eine endgültige Regelung absehbar, die jedoch voraussichtlich erst 2020 oder sogar erst 2021 verabschiedet wird.“

# Wird die Unternehmensstrafverfolgung privatisiert?

**GESETZESENTWURF VORGELEGT** – Bereits seit Jahren wird die Einführung eines so genannten Unternehmensstrafrechts diskutiert. Auf Grundlage des Koalitionsvertrags, in dem eine gesetzliche Neuregelung vorgesehen ist, hat das Bundesjustizministerium Ende August 2019 den Entwurf für ein Verbandssanktionengesetz vorgelegt. Sollte der Entwurf Gesetz werden, wird er weitreichende Konsequenzen für Unternehmen, deren Verantwortliche, die anwaltliche Beratungspraxis sowie die Justiz haben, meinen Christian Schoop und Emanuel Ballo, Partner bei DLA Piper.

Der Entwurf verschärft zunächst geltendes Recht. Staatsanwaltschaften sollen künftig verpflichtet sein, Ermittlungen einzuleiten, wenn der Verdacht einer „unternehmensbezogenen Straftat“ besteht. Ab Einleitung des Ermittlungsverfahrens gegen das Unternehmen werden diesem die Rechte eines Beschuldigten eingeräumt. Der Sanktionsrahmen soll massiv erhöht werden. Für Unternehmen mit einem Umsatz über 100 Mio. Euro p. a. sind „Verbandsgeldsanktionen“ von bis zu 10% des weltweiten Jahresumsatzes vorgesehen. Auch soll es möglich sein, die Verurteilung des jeweiligen Unternehmens öffentlich bekannt zu machen, wenn eine große Anzahl von Personen geschädigt wurde. Ferner soll es als „Auflage“ möglich sein, einen Sachverständigen („Compliance-Monitor“) einzusetzen, der das Unternehmen bei den Maßnahmen zur Vermeidung zukünftiger Unternehmensstraftaten überprüft. Als schärfste Sanktion ist – unter sehr strengen Voraussetzungen – die „gesellschaftsrechtliche Todesstrafe“ vorgesehen, die Auflösung des Verbandes. Führt das betroffene Unternehmen nach Bekanntwerden der Vorwürfe eine unabhängige interne Untersuchung durch, kann die Sanktion nach dem Gesetzesentwurf gemildert oder ganz ausgesetzt werden.

## Privatisierung staatlicher Ermittlungsverfahren

Im Gesetzesentwurf werden diese unternehmensinternen Untersuchungen erstmals gesetzlich geregelt. Die Aussicht auf erhebliche Sanktionsmilderung soll bei Unternehmen den Anreiz schaffen, derartige Untersuchungen durchzuführen. Voraussetzung für diese Sanktionsmilderung ist, dass die Untersuchung wesentlich zur Aufklärung der Unternehmensstrafat beiträgt. Ist der zugrundeliegende Sachverhalt bereits im Wesentlichen ermittelt, bleibt für eine Milderung kein Raum.

Weiterhin müssen Unternehmensverteidigung und interne Untersuchung funktional getrennt werden. Sie dürfen zwar von der gleichen Rechtsanwaltskanzlei durchgeführt werden, allerdings muss durch organisatorische Maßnahmen sichergestellt sein, dass Verteidigung und interne Untersuchung getrennt sind. Darüber hinaus muss das Unternehmen ununterbrochen und uneingeschränkt mit den Ermittlungsbehörden kooperieren und diesen den Abschlussbericht sowie alle wichtigen Dokumente zur Verfügung stellen. Von ganz wesentlicher Bedeutung ist dabei, dass sämtliche Unterlagen im Zusammenhang mit dieser Sachverhaltserhebung keinem Beschlagnahmeschutz unterliegen sollen und die Ermittlungsbehörden jederzeit auf sie zugreifen können.

Für die Durchführung interner Untersuchungen sollen die Grundsätze eines fairen Verfahrens gelten. Danach müssen

Mitarbeiter z. B. darüber belehrt werden, dass ihre Auskünfte in einem Strafverfahren gegen sie verwendet werden können, dass sie einen Anwalt oder ein Betriebsratsmitglied hinzuzuziehen können und dass sie die Auskunft verweigern können, wenn sie sich selbst belasten müssten.



Christian Schoop und Emanuel Ballo  
DLA Piper

## Fazit

Die Regelungen zu den internen Untersuchungen, mithin die Übertragung des staatlichen Ermittlungsauftrags auf Unternehmen, sind nicht unproblematisch. Um das eigene Sanktionsrisiko belastbar beurteilen zu können, kann es für Unternehmen sinnvoll sein, vorab eine eigene interne Untersuchung durchzuführen, um auf dieser Grundlage beurteilen zu können, ob es überhaupt sinnvoll ist, umfassend zu kooperieren und inkriminierende Sachverhalte offenzulegen. Es ist nach dem Gesetzesentwurf fraglich, inwieweit die von der Verteidigung durchgeführte interne Sachverhaltsaufklärung vom Beschlagnahmeschutz erfasst ist.

Faktisch führt der Gesetzesentwurf dazu, dass die Ermittlung des fraglichen Sachverhalts privatisiert und weitgehend auf die Unternehmen übertragen wird. Die Ermittlungsbehörden könnten sich maßgeblich auf die unternehmensintern gewonnenen Ergebnisse stützen und ihre eigenen, notorisch knappen Ressourcen, schonen. Im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens sollte darauf hingewirkt werden, dass die geplante Privatisierung der Strafverfolgung nicht zu Lasten fundamentaler rechtsstaatlicher Prinzipien geht. Eines dürfte aber bereits heute klar sein: Die Durchführung unternehmensinterner Untersuchungen wird durch die Einführung eines Verbandssanktionengesetzes weiter an Bedeutung gewinnen. ■

## VERANSTALTUNGSHINWEIS

Erfahren Sie mehr zum Thema am 21.10.19 beim **1. PLATOW UnternehmerFORUM „Management in Zeiten von Datenschutz und Cyber-Risiken“** in Frankfurt am Main. Hier zeigen Experten der Assekuranz, Rechts- und IT-Beratung die drohenden Risiken der Digitalisierung auf. Auch **Christian Schoop** gehört dem Referentenkreis an und nimmt das geplante Unternehmenssanktionsrecht unter die Lupe. Weitere Informationen unter [platow.de/veranstaltungen](http://platow.de/veranstaltungen).

# „Ein gutes CMS ist ein geschäftsfördernder Faktor“

**COMPLIANCE IM UNTERNEHMEN – Datenschutzgrundverordnung, Geschäftsgeheimnis- sowie das geplante Verbands-sanktionengesetz (s. a. S. 7) sind nur einige der Herausforderungen, denen sich Compliance-Verantwortliche derzeit stellen müssen. Weshalb heute kein Unternehmen mehr an Compliance vorbeikommt und wie sich ein Compliance-Management-System (CMS) nicht nur erfolgreich implementieren, sondern auch langfristig in der Unternehmenskultur verankern lässt, erläutert Silke Möller, Partnerin der Kanzlei Glade Michel Wirtz, im Gespräch mit PLATOW Recht.**

## Frau Möller, weshalb sollte sich ein Unternehmen ein Compliance-Management-System „leisten“?

Die Notwendigkeit für Unternehmen, sich mit Compliance zu befassen, hat in den vergangenen Jahren immer mehr zugenommen. Dies hat im Wesentlichen drei Gründe: Zunächst werden die relevanten Risikobereiche durch den nationalen und europäischen Gesetzgeber stetig erweitert – siehe Datenschutzgrundverordnung oder auch das Gesetz zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen. Des Weiteren ist seit Jahren eine Intensivierung der Verfolgung von Compliance-Verstößen erkennbar. Dies liegt sowohl an der gewonnenen Erfahrung und verbesserten Ausstattung der zuständigen Verfolgungsbehörden als auch an der erhöhten Sensibilität für Compliance-Verstöße. Die gestiegene Aufdeckungswahrscheinlichkeit zwingt verstärkt zu präventiven Maßnahmen sowie einem effektiven internen Monitoring-System, durch das Verstöße frühzeitig erkannt werden. Schließlich drohen für Compliance-Verstöße in verschiedenen Risikobereichen schon heute hohe Bußgelder. Daneben können die Unternehmen eine Vielzahl weiterer nachteiliger Folgen treffen (z. B. Ausschluss von Vergabeverfahren, Reputationsschaden etc.). Lange Rede, kurzer Sinn: An einem wirksamen CMS führt kein Weg vorbei.

## Begegnen Ihnen dennoch Vorbehalte gegen die Etablierung eines CMS? Manch kleineres Unternehmen scheut im Vergleich zum Großkonzern vielleicht den Aufwand.

Wenn die ersten Überlegungen zur Einführung eines CMS diskutiert werden, erleben wir anfänglich oft eine gewisse Skepsis. Viele Unternehmensverantwortliche befürchten, dass strukturierte Compliance-Prozesse und -Vorgaben die operative Geschäftstätigkeit „bremsen“ könnten. Diese Sorge ist jedoch unbegründet. Sofern das CMS für das jeweilige Unternehmen maßgeschneidert ist, hilft es vielmehr, die legalen Entscheidungsspielräume für die Unternehmensführung sichtbar zu machen und zugleich den Mitarbeitern eine klare Handlungsorientierung für das Tagesgeschäft zu geben. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass nachweisliche Compliance-Bemühungen eines Unternehmens immer öfter Voraussetzung für einen Geschäftsabschluss sind. Dadurch wird Compliance zum geschäftsfördernden Faktor.

## Mit welchen Ideen treten Unternehmen denn an Sie heran? Eher mit der abstrakten Idee „irgendwas tun zu müssen“ oder mit konkreten Plänen?

Auslöser für die Implementierung oder Fortentwicklung von Compliance-Maßnahmen ist oft ein konkreter Anlass, wie die

Aufdeckung eines Regelverstoßes. Die Geschäftsführung tritt in einer solchen Situation häufig zunächst mit dem Wunsch nach der Umsetzung kurzfristiger Maßnahmen an uns heran, die den betroffenen Risikobereich adressieren. Im Anschluss an diese risikospezifischen Maßnahmen ist aber regelmäßig auch eine Beratung zu der (bestehenden) Compliance-Architektur gewollt. Daneben werden wir von Unternehmen angesprochen, wenn es in der Branche zu Ermittlungsmaßnahmen oder Verdachtsmomenten gekommen ist. In diesen Fällen geht es oft um ein unternehmensinternes Audit und die anschließende Etablierung eines CMS. Ähnlich verhält es sich, wenn wir nach einem Wechsel in der Geschäftsführung mandatiert werden.



Silke Möller  
Glade Michel Wirtz

## Wie sieht eine Beratung hier typischerweise aus?

Bei Glade Michel Wirtz legen wir besonderen Wert darauf, dass die Compliance-Maßnahmen passgenau auf die individuellen Bedürfnisse des betreffenden Unternehmens zugeschnitten werden. Voraussetzung hierfür ist eine Analyse der relevanten Risikobereiche, die für jede Branche und auch je nach Organisationsstruktur, Unternehmensgröße, etc. variieren können. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse entwickeln, strukturieren und implementieren wir ein bedarfsgerechtes CMS mit entsprechenden Reportingstrukturen und Reaktionsszenarien, unterstützen bei dessen (weltweitem) Roll-out sowie der laufenden Umsetzung und Fortentwicklung.

## Wodurch zeichnet sich ein „gutes“ CMS aus, das dem Unternehmen auch langfristig dient?

Von wesentlicher Bedeutung ist zunächst, mit der Implementierung eines CMS zugleich eine Compliance-Kultur im Unternehmen zu etablieren, ohne die Compliance nicht nachhaltig sein kann. Entscheidend ist dabei ein klares und ernsthaftes Compliance-Bekenntnis der Unternehmensführung („Tone from the Top“) verbunden mit einem integritätsorientierten Führungskonzept. Eine überzeugende Compliance-Kultur bedeutet zudem, dass ein bestehendes CMS unter Einbeziehung der betroffenen Personen fortlaufend weiterentwickelt und an neue rechtliche sowie operative Gegebenheiten angepasst wird. Das größte Risiko besteht darin, ein CMS lediglich als einmal errichtetes, statisches Konstrukt zu begreifen und es nicht in der gelebten Unternehmenskultur zu verankern. ■