

Compliance Berater

6 / 2025

Betriebs-Berater Compliance

13.5.2025 | 13.Jg
Seiten 177–220

EDITORIAL

Wer zu spät kommt, den bestraft der EUGH | I

Dr. Simon Gerdemann

AUFSÄTZE

NIS-2: Sanktionen und Strafrecht – Teil 2 | 177

Christian Heinelt, Dr. Tilmann Dittrich und Dr. Eren Basar

Compliance zwischen Prozess- und Ergebniswirksamkeit – Teil 1 | 182

Markus Jüttner und Laura Sophia Hauck

Compliance als strategisches Asset | 189

Jörg Bielefeld

Compliance, Whistleblowing und das Prinzip des Ehrbaren Kaufmanns | 193

Dr. Nico Herold

Compliance nach der Bundestagswahl: Wohin geht die Reise? | 200

Christina Kahlen-Pappas

RECHTSPRECHUNG

EuGH: Unternehmensbegriff bei der Berechnung eines Datenschutz-Bußgelds | 203

BAG: Geschäftsgeheimnisse – Unterlassungsanspruch gegen Arbeitnehmer | 207

OLG München: Fristlose Kündigung eines Vorstands wegen Weiterleitung dienstlicher E-Mails an seinen privaten Mail-Account | 211

Kommentar zu Außerordentliche Kündigung eines Vorstandsmitgliedes wegen Weiterleitung sensibler Daten an privaten E-Mail-Account | 219

Dr. Sabrina Gäbeler und Sophia Gottschlich

CB-BEITRAG

Jörg Bielefeld, RA

Compliance als strategisches Asset

Wie Compliance-Officer ihr Unternehmen und sich selbst fördern

Wie können Compliance-Abteilungen erfolgreich mit den immer komplexeren Herausforderungen der Regulatorik, Digitalisierung und den gestiegenen ethischen Erwartungen der Stakeholder umgehen? Wie kann die Geschäftsleitung ihrerseits die Arbeit der Compliance-Abteilung jenseits einer bloßen Haftungsvermeidung nutzen und in Wert setzen, um ein Unternehmen besser zu führen? Eine neue Studie macht deutlich: Parallel zur wachsenden Regulatorik und einem steigenden Verfolgungsdruck haben die Compliance-Bereiche strategisch an Bedeutung gewonnen, begegnen aber intern den immer gleichen Widerständen und Klischees.

I. Über die Studie „Redefining Compliance: Shaping Culture, driving Change“

Die auf zahlreichen Gesprächen und Interviews mit Compliance-Verantwortlichen basierende und von der internationalen Wirtschaftskanzlei Addleshaw Goddard LLP herausgegebene Studie¹ gibt einen detaillierten Blick auf das Compliance-Verständnis „aus dem Inneren“ verschiedener Unternehmen. Sie arbeitet heraus, wie Unternehmen aus Compliance-Perspektive erfolgreich mit den immer komplexeren Herausforderungen der Regulatorik, Digitalisierung und den gestiegenen ethischen Erwartungen der Stakeholder umgehen. Zugleich zeigt sie anhand der operativen Erfahrungen verschiedener Compliance-Officer Wege auf, wie die Geschäftsleitung strategisch von einer auch ethisch ausgerichteten Compliance-Arbeit profitieren kann.

Zu diesem Zwecke befragte das von Addleshaw Goddard beauftragte Forschungsinstitut in zahlreichen Interviews Compliance-Verantwortliche großer Mittelständler und börsennotierter Unternehmen aus Deutschland, Großbritannien und Frankreich. Aus den Antworten ließen sich drei Reifegrade der Compliance-Funktion identifizieren und darstellen. Auf dieser Basis wiederum haben die Forscher gemeinsam mit den Compliance-Spezialisten von Addleshaw Goddard aus Deutschland, Frankreich und Großbritannien Strategien entwickelt, um die Wahrnehmung und Wirkung von Compliance innerhalb von Unternehmen zu verbessern.

Die Studie stellt dar, wie die Compliance-Funktion nicht nur Risiken minimiert, sondern nachhaltiges Wachstum und eine Kultur der Integrität fördern kann. Hierbei zeigte sich, dass die Compliance-Funktion vor allem in dem Grad an interner Bedeutung und Gewicht gewinnt, in dem es ihr gelingt, ihre eigene Agenda im Unternehmen zu verankern.

II. Compliance: Von der Bürde zum strategischen Partner

Compliance wird in Business-Bereichen von Unternehmen weiterhin als Kostenstelle oder Hindernis für das Geschäft gesehen. Die Studie zeigt auf, wie es Compliance-Verantwortlichen – unterstützt durch eine klare Strategie des Managements – gelingen kann, Compliance als strategischen Partner zu positionieren, der Wert schafft und zum langfristigen Unternehmenserfolg beiträgt.

„Jenseits der regulatorischen Verpflichtung und des Risikos der Nichtkonformität geht es darum, Compliance als wertschöpfendes Element und als einen Geschäftspartner innerhalb des Unternehmens zu sehen.“

(Group Ethics and Compliance Manager eines französischen Pharmaunternehmens)

III. Drei Stufen der Compliance-Reife

Entscheidend sind hierbei drei Reifestufen der Compliance-Funktion: „Wielding Authority“ (Autorität verankern und ausüben), „Changing Minds“ (Denkweisen ändern) und „Winning Hearts“ (etwas blumig, im Kern aber treffend: Herzen gewinnen). Jede Stufe kennzeichnet einen fortschreitenden Integrationsgrad von Compliance in die Geschäftsstrategie und -kultur. Während die erste Stufe die Einhaltung von Regeln und Vorschriften betont, zielen die weiteren Stufen darauf ab, Compliance als Werttreiber zu etablieren und schließlich ethische

1 Die kürzlich von der internationalen Wirtschaftskanzlei Addleshaw Goddard veröffentlichte Studie „Redefining Compliance: Shaping Culture, driving Change“ ist abrufbar unter <https://www.addleshawgoddard.com/en/insights/insights-briefings/2025/global-investigations/redefining-compliance-shaping-culture-driving-change/>.

Überlegungen in den Kern des Unternehmens zu integrieren. Hier wird deutlich, dass die erste Stufe, also eine eher rudimentär verstandene „regelbasierte Compliance“ (sic!), keinen Widerspruch zu den weiter fortgeschrittenen Entwicklungsstufen darstellt, sondern deren Grundlage ist. Zahlreiche Compliance-Officer, die den Entwicklungsstand ihrer Abteilung eher am Anfang der drei Stufen verorteten, werden die in der Studie dargestellten Entwicklungsmöglichkeiten auch als Argumentationshilfe gegenüber der Geschäftsleitung nutzen können. Das wird insbesondere dann der Fall sein, wenn es um mehr als nur das nötige Budget zur Abwehr von Haftung geht.

Zu diesem Zwecke den Druck seitens Regulatorik von außerhalb des Unternehmens, Fragen der Wirtschaftlichkeit und des Kostendrucks seitens der Geschäftsleitung und schließlich zukunftsgerichtete Fragen der Unternehmensentwicklung und sogar der Mitarbeiterbindung aufeinander einzustellen und sorgfältig auszubalancieren, erfordert von Compliance-Verantwortlichen sowohl Agilität als auch Autorität, um auf Veränderungen reagieren und diese sinnvoll umsetzen zu können. Diese verschiedenen Aspekte im Blick zu haben, so ergibt die Studie, ist keine leichte Aufgabe und erfordert neben Zeit und Ressourcen auch eine klare Führung. Die befragten Compliance Officer beschrieben, wie sie durch ein enges Andocken ihrer Compliance-Funktion an die Geschäftsleitung die Flexibilität und Autorität erlangten, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Beispielhaft nannten sie folgende fünf Herausforderungen, mit denen sie aktuell umgehen müssen:

1. Regulatorik bestimmt die Agenda

„Wir werden zunehmend durch europäische Gesetze zu bestimmten Compliance-Maßnahmen gezwungen. Wir haben einen zunehmenden Druck von außen, bestimmte Themen einzubeziehen. Man muss immer das regulatorische Umfeld betrachten und sehen, wo sich neue Risiken entwickeln könnten. Das hat sich beschleunigt.“

(Leiter Compliance & Security eines deutschen Industrie- und Produktionsunternehmens)

2. Technologie verstärkt das Risiko

„Es entwickeln sich laufend neue Kanäle für Fehlverhalten, alles ist viel virtueller als es zuvor jemals war. Überall gibt es technologische Entwicklungen bei Kernrisiken und wir sind jetzt dabei, uns weiterzuentwickeln.“

(Chief Compliance Officer eines britischen Pharmaunternehmens)

3. Erweiterung des ethischen Auftrags

„Wir als Unternehmen wollen natürlich die Gesetze sowie unsere internen Richtlinien einhalten. Aber darüber hinaus verstehen wir uns als ein Unternehmen, das korrekt handeln möchte. Und mit korrekt meine ich im Sinne von ethisch und moralisch korrekt. Es hat ja einen Grund, warum mein Jobtitel bewusst das Wort ‚Integrität‘ enthält!“

(Group Director Integrity & Compliance eines deutschen Reiseunternehmens)

4. Prägung der Geschäftsstrategie

„Ich denke, Compliance ist absolut ein Teil der Geschäftsstrategie. Wir können uns nicht in neuen Märkten oder Sektoren positionieren, ohne in diesen Themen vollständig und gut vorbereitet zu sein und Prozesse mitbringen, die absolut einwandfrei sind. Denn sonst werden wir die Märkte verlieren, wir werden nicht glaubwürdig sein, und niemand wird mit uns zusammenarbeiten wollen.“

(Group Director Ethics & Compliance eines französischen Energieunternehmens)

5. Antizipation sich wandelnder Grenzen moralischer Akzeptanz

„Unser Verhalten heute wird nach den Maßstäben von in fünf oder zehn Jahren beurteilt werden. Man setzt die Messlatte nicht auf das gesetzliche Minimum.“

(Chief Ethics and Compliance Officer eines britischen Ingenieurunternehmens)

IV. Strategien für eine effektive Compliance

Um die Wahrnehmung und Wirksamkeit von Compliance zu verbessern, empfiehlt die Studie verschiedene Strategien. Dazu gehört der Kern eines jeden Compliance-Management-Systems (CMS), also sicherzustellen, dass die Geschäftsleitung Compliance tatsächlich unterstützt. Zudem wurde die Einbettung der Compliance-Funktion in lokale Führungsstrukturen als sinnvoll identifiziert.

„Der ganz normale Vertriebsmitarbeiter sagt: ‚Der Rechtsexperte hilft mir bei der Verhandlung des Vertrags. Der Compliance-Manager hält mich zurück, weil es Sanktionen gibt.‘ Das ist aber nicht, worum es geht. Im Gegenteil, der Compliance-Manager wird sicherstellen, dass Ihr Unternehmen überlebt. Es geht darum, den Prozess zu optimieren, um Risiken zu vermeiden und zusammenzuarbeiten, damit alles andere gut funktioniert. Es geht darum, Compliance nicht als eine reine Abhakübung zu sehen, es geht darum, Compliance mehr als einen Geschäftspartner zu sehen, genau wie die Rechtsabteilung.“

(Group Ethics and Compliance Manager eines französischen Pharmaunternehmens)

Ebenfalls adressiert wurde die Ausrichtung von Compliance-Zielen an Mitarbeiterzielen. Je weiter als unrealistisch empfundene Zielvorgaben für den Vertrieb und zugleich als einengend wahrgenommene Compliance-Richtlinien auseinanderliegen, desto höher wird die Bereitschaft der Business-Seite sein, nach „Workarounds“ zu suchen, um die als unrealistisch empfundenen Vorgaben zu umgehen. Eine entsprechende Vorgabe, sogar in den einzelnen Stellenbeschreibungen, soll insofern Sicherheit schaffen.

„Wir haben Compliance in die Stellenbeschreibungen aufgenommen. Wenn Sie eine Rezeptionistin oder einen Kassierer haben, der sagt: ‚Das ist nichts für uns, das ist Sache des Geschäftsführers, das ist deren Verantwortung‘, sagen wir jetzt: ‚Nein, Sie waren die erste Verteidigungslinie aus Compliance-Sicht – wir haben Ihnen die Risiken aufgezeigt!‘“

(General Counsel eines britischen Großhandelsunternehmens)

Diese Ausprägungen sind auch dazu geeignet, gegen ein Verständnis von Compliance als „Extra-Aufgabe“ zu wirken. Des Weiteren wird die

Bedeutung von klaren Berichtswegen, der Schaffung eines Netzwerks von Compliance-Beauftragten und, vor allem in Zeiten steigenden Kostendruckes, der Digitalisierung des Compliance-Managements hervorgehoben.

„Wir sind aktuell dabei, in unserer Compliance-Abteilung eine GRC-Plattform zu installieren. Alle Compliance-Prozesse werden dort mit Fortschrittsindikatoren ablaufen. Das Management fordert Effizienz von unseren Projekten und aufgrund von Kostendruck nutzen wir natürlich die Digitalisierung, um Einsparungen zu erzielen. Manuelle Tätigkeiten sollten aus der Compliance eliminiert werden, wo immer dies möglich ist.“

(Leiter Compliance & Security eines deutschen Industrie- und Produktionsunternehmens)

Die befragten Compliance-Officer gaben den Interviewern für die Studie zahlreiche Einblicke, wie sie diese Aufgabe angehen: Ein Kernpunkt war die Vernetzung im Unternehmen – quer durch verschiedene Jurisdiktionen, durch die verschiedenen Tochtergesellschaften und schließlich die verschiedenen Organisationskreise.

„Wir haben Compliance-Beauftragte oder Stellvertreter, die lokal in den Niederlassungen beschäftigt sind. Jedes Land hat mindestens eine solche Anlaufstelle vor Ort. Was die Einheiten in jedem Land betrifft, so haben wir ein oder zwei Personen, die das managen. Insgesamt haben wir also praktisch 400 solcher Compliance-Mitarbeiter in der gesamten Gruppe.“

(Group Director Ethics & Compliance eines französischen Energieunternehmens)

Wer eine Vielzahl von „Verbündeten“ für Compliance im Unternehmen hat und den Kontakt pflegt, ist nah an der Business-Seite und hat die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen, um aus der „Unternehmensmitte“ ein qualifiziertes Feedback zur Compliance-Funktion zu bekommen. Hierzu sollten Compliance Officer vielseitig aufgestellt sein und es neben ihrer fachlichen Expertise, etwa als Juristen, nicht scheuen, als Verkäufer in eigener Sache tätig zu werden.

„Wir müssen unsere eigene Funktion vermarkten – und Compliance-Leute sind von Natur aus keine Vermarkter.“

(Director Online-Compliance eines britischen Glücksspielunternehmens)

Das Netzwerken der Compliance-Funktion zahlt zudem massiv in einen angemessenen „Tone from the middle“ ein. Gerade dieser ist essentiell für funktionierende Compliance einerseits und für eine tatsächliche Verankerung einer Compliance-Agenda andererseits.

„Compliance ist für mich zu 90% Kommunikation – und genau hier liegt der entscheidende Hebel für den richtigen Ansatz.“

(Group Director Integrity & Compliance eines deutschen Reiseunternehmens)

Zugleich zeigt die Studie auf, wie wichtig es ist, dass Compliance Officer nicht in eine etwaige, plumpe „KPI-Falle“ tappen, sollten sie ernsthaft nach dem wirtschaftlichen Nutzen ihrer Arbeit gefragt werden. Dazu ist das nötige Gleichgewicht zwischen „harter“ Compliance-Arbeit und Risikominimierung einerseits sowie zwischen dem

der Vertriebsseite inhärenten Risikoappetit andererseits sorgfältig in der Kommunikation mit der Business-Seite herauszuarbeiten. Dies scheint, so die Studie, am ehesten zu gelingen, wenn die Compliance-Funktion das Business und dessen Umfeld (als natürliches Habitat informeller Freiheiten) gewillt ist zu verstehen. Durch eine auf diese Weise geförderte Inbezugnahme von Compliance-Risiken auf konkrete, operative Situationen, denen sich die Business-Seite regelmäßig ausgesetzt sieht, entsteht ein progressiver Compliance-Ansatz. Bedingung auch hier: der Wille und die Fähigkeit zu gelungener Kommunikation!

„Wenn jemand Sie drängt, etwas zur Rendite von Compliance zu sagen – dann ist das einfach nicht die richtige Frage! Ich werde deutlich: Die Kosten für ein Versagen sind riesig. Aber die Kosten, es zu genau, zu richtig machen zu wollen, sind noch viel bedeutender. Und die in diesem Bereich gefundene Balance treibt die langfristige Nachhaltigkeit des Geschäfts an. Man muss zu einem pragmatischen Punkt für die Organisation kommen und auch eine Einigung mit der Geschäftsleitung darüber erzielen, wie groß der Risikoappetit ist.“

(Chief Compliance Officer eines britischen Pharmaunternehmens)

Der in dem vorstehenden Zitat deutlich werdende Aspekt eines „zu Viel“ an Compliance kann nicht stark genug hervorgehoben werden. Dies würde zu einer jede unternehmerische Aktivität hemmenden internen Regulatorik führen, also zum notorischen „Dienst nach Vorschrift“ – Verwaltungshandeln statt Unternehmertum. Der genannte Risikoappetit wiederum ist nicht als Werkzeug zum Aushebeln regelbasierter Compliance zu verstehen. Sollte die Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen dennoch einer Antwort bedürfen, dann lohnt, so die Studie, durchaus der branchenbezogene Blick in Richtung Wettbewerber, die es in Ordnungswidrigkeitenverfahren im Vergleich zum eigenen Unternehmen wegen weniger gut ausgeprägter Compliance durch Verbandsgeldbußen entsprechend hart „erwischt“ hat.

„Wir beweisen unseren internen Wert auch dadurch, indem wir nach links und rechts zu unseren Wettbewerbern schauen und unseren Kollegen sagen: ‚Schaut, was denen passiert ist.‘ In einem Fall neulich haben wir nur ein Viertel oder ein Fünftel an Bußgeldern im Vergleich zu einem Wettbewerber gezahlt, weil wir die Prozesse hatten, weil wir mit der Staatsanwaltschaft kooperiert haben und so weiter.“

(Leiter Compliance & Sicherheit eines deutschen Industrie- und Produktionsunternehmens)

V. „Winning Hearts“: Von der Regelbefolgung zur ethischen Vorbildfunktion

Wenn auf dieser Basis die Compliance-Rolle klar über die Überwachung der reinen Regelbefolgung hinausgeht und zu einer Unterstützungsfunktion beispielsweise des Vertriebs wird, ist zugleich der Raum dafür geschaffen, ethische Überlegungen tief in der Unternehmenskultur zu verankern. Die Studie ergibt, dass ein solcher Ansatz im Sinne des bereits genannten „Gewinnens der Herzen“ am besten im Zusammenspiel mit der Geschäftsleitung gelingen kann. Scheitert dieser Ansatz am Willen an der Spitze des Unternehmens, dann deshalb, weil Compliance stets ein Opfer der (Compliance faktisch ignorierenden) Strategie sein muss:

„Strategie schlägt Compliance. Wenn Ihre Strategie darin besteht, um jeden Preis Geld zu verdienen, dann ist das die Unternehmenskultur, dann wird sie Ihre Compliance-Bemühungen übertrumpfen.“

(Chief Ethics and Compliance Officer eines britischen Ingenieurunternehmens)

Das bekannte, dem Managementberater Peter Ferdinand Drucker zugeschriebene Zitat: „Culture eats strategy for breakfast“ meint dasselbe. Unternehmen mit einem entsprechend fortgeschrittenen Compliance-Reifegrad betrachten eine in die eigene Unternehmenskultur und -ethik eingebettete Compliance als Wettbewerbsvorteil und nutzen sie, um sich auf dem Markt zu differenzieren. Dies gilt ebenso im Kampf um qualifiziertes Personal, Stichworte „purpose“ oder auch „Nachhaltigkeit“. Die Einbindung von Compliance in strategische Entscheidungen und die Förderung persönlicher Integrität bei Mitarbeitern sind Schlüsselaspekte dieser Stufe und helfen dabei, Compliance fernab der eingangs genannten Klischees zu positionieren.

VI. Compliance ist Wegbereiter für nachhaltiges Wachstum

Die Studie von Addleshaw Goddard unterstreicht: Kern ist die strategisch-organisatorische, vor allem aber auch die kommunikative Einbettung einer integrierten Compliance-Funktion ins Unternehmen, die über die Einhaltung von Vorschriften hinausgeht und so zur Unternehmenskultur und zum Geschäftserfolg beiträgt. Dabei bedingen eine von der Geschäftsleitung nachhaltig betriebene, „vorgelebte“ und sich ethischen Elementen nicht verschließende Unternehmenskultur und eine damit verwobene Compliance einander. Compliance als strategisches Asset minimiert nicht nur Risiken, sondern fördert aktiv nachhaltiges Wachstum und eine Kultur der Integrität.

„Compliance bedeutet, Ihre persönliche Integrität mit zur Arbeit zu bringen und Ihre beruflichen Entscheidungen von dieser Integrität leiten zu lassen – anstatt zu denken, dass Sie Ihre Integrität vor den Werkstoren ablegen sollen, wenn Sie ins Büro kommen, und dass die Geschäftswelt ein Ort ist, an dem es klug ist, zu mauscheln und zu täuschen.“

(Chief Ethics and Compliance Officer eines britischen Ingenieurunternehmens)

Dieser Ansatz wird, so die Studie, etwa durch personalisierte Trainingsprogramme zur Entwicklung ethischer Entscheidungsfindung erreicht, die auf neuronale Verknüpfungen zwischen Aufgaben aus dem Tagesgeschäft mit praktischen Compliance-Erwägungen wirken. In einem solchen Ansatz entwickelt sich eine Umgebung individueller Selbst-Regulierung, in der hohe Compliance-Standards gewissermaßen ein Nebenprodukt von integer arbeitenden Angestellten sind. Das gelingt um so besser, desto authentischer dieses integrale Handeln im Tagesgeschäft (vor)gelebt wird.

„Wir haben jetzt Schlüsselpersonal ausgewählt, sodass wir neben dem normalen Compliance-Standardtraining eine neue Workshop-Reihe über Integrität entwickelt haben. Es ist sehr interaktiv – hier geht es nicht um Geschäftsvorfälle, sondern um allgemeine Dilemma-Fälle aus dem normalen Leben, bei denen die Leute

einfach miteinander diskutieren: ‚Was denkst du, ist richtig? Wie hätte ich es gemacht?‘ und so weiter.“

(Group Director Integrity & Compliance eines deutschen Reiseunternehmens)

Wenn in diesem Sinne Compliance von Anfang an im Zuge strategischer Geschäftsentscheidungen „gehört“ wird, gibt es im besten Falle – auf der Basis des vorstehend Dargestellten – nur noch wenig Erklärungsbedarf in Richtung der Geschäftsleitung:

„Als unsere Unternehmensgruppe ihre geografische Strategie neu definierte, hatte die Analyse, die mein Team bereitgestellt hat, einen großen Einfluss auf die Entscheidungen der Gruppe. Ich spreche nicht nur von der Due-Diligence-Prüfung. Es gab eine Reihe von Partnern, Lieferanten, Subunternehmern oder sogar Märkten, da haben wir uns entschieden, uns nicht weiter zu engagieren: wegen der von unserem Team erkannten Risiken und der von uns bereitgestellten Risikobewertung.“

(Group Director Ethics & Compliance eines französischen Energieunternehmens)

Schließlich: Ein Teil der Wahrheit ist die Erkenntnis, dass größere Krisen, verursacht durch teure Compliance-Fälle, durchaus als wertvoll für die Fortentwicklung von Compliance wahrgenommen wurden. Auch hierüber äußerten sich die befragten Compliance Officer in der Studie, warnten dabei jedoch vor dem Risiko eines daraus folgenden, zu strikten Compliance-Programmes, das den nötigen Spielraum für eine wirtschaftlich erstrebenswerte Fortentwicklung des Unternehmens übermäßig einengt.

VII. Handlungsempfehlungen für die Geschäftsleitung

- Gehen Sie in einen engen, vertrauensvollen Austausch mit Ihrer Compliance-Funktion, hören Sie ihr zu und sehen Sie diese nicht lediglich als Kostenfaktor.
- Überprüfen Sie den Reifegrad Ihrer Compliance-Funktion und identifizieren Sie Bereiche für strategische Verbesserungen.
- Verbinden Sie einen gelebten, ethisch geleiteten Führungsansatz mit Ihrem Compliance- und Integritätsmanagement.
- Fördern Sie dadurch eine Kultur, in der Compliance als integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie und nicht als Hindernis gesehen wird.

AUTOR



Jörg Bielefeld ist Rechtsanwalt und Partner bei Addleshaw Goddard (Germany) LLP in Frankfurt am Main. Er leitet das deutsche Team Wirtschaftsstrafrecht & Compliance als Teil der internationalen Praxisgruppe Global Investigations. Zusammen mit seinen auf Compliance spezialisierten Kolleginnen und Kollegen aus Großbritannien und Frankreich gestaltete und begleitete er das Entstehen der Studie „Redefining Compliance: Shaping Culture, Driving Change“.

Compliance-Berater Zitierweise CB: / ISSN 2195-6685

CHEFREDAKTION:

Dr. Malte Passarge
HUTH DIETRICH HAHN Rechtsanwälte
Partnerschaftsgesellschaft mbB
Neuer Jungfernstieg 17
20354 Hamburg
Tel.: +49 40 41 525 0
Passarge@HDH.net

REDAKTION:

Christina Kahlen-Pappas, Tel. 0151-27 24 56 63,
christina.kahlen-pappas@dfv.de

HERAUSGEBER:

Prof. Dr. Frank Beine, WP / StB
Jörg Bielefeld
Hanno Hinzmann
Univ.-Prof. Dr. Annemarie Matusche-Beckmann
Dr. Dirk Christoph Schaubes
Prof. Dr. Martin Schulz, LL.M. (Yale)
Eric S. Soong
Prof. Dr. Gregor Thüsing, LL.M. (Harvard), Attorney at law
(New York)
Dr. Martin Wienke

BEIRAT:

Dr. Martin Auer
Dr. Martin Bünning, RA / StB
Dr. José Campos Nave, RA / FAHaGesR / FASr
Dr. Peter Christ, RA / FAArbR
Dr. Katharina Hastenrath
Dr. Susanne Jochheim, RAin
Dr. Ulf Klebeck, RA
Kai Leisering
Tobias Neufeld, LL.M. (London), RA / FAArbR, Solicitor
(England & Wales)
Jürgen Pauthner, LL.M. (San Diego), MBA
Mario Prudentino, RA
Dr. Manfred Rack, RA
Dr. Sarah Reinhardt, RAin / FAArbR
Dr. Roman Reiß, RA / FASr
Gunther A. Weiss, LL.M. (Yale), RA, Attorney at law
(New York), Advokát (Praha)
Wolfgang Werths
Tim Wybitul, RA / FAArbR
Prof. Dr. Dr. Jörg Zehetner, RA

Sonderbeilage

Die Verantwortlichkeit für den Inhalt einer dieser Zeitschrift
beigefügten Sonderbeilage liegt beim jeweiligen Auftrag-
geber. Dessen Kontaktdaten sind in der jeweiligen Son-
derbeilage abgedruckt.

dfv Mediengruppe

VERLAG: Deutscher Fachverlag GmbH,
Mainzer Landstr. 251, 60326 Frankfurt am Main,
Tel. 069-7595-2788, Fax 069-7595-2780,
Internet: www.dfv.de

GESCHÄFTSFÜHRUNG: Peter Esser (Sprecher),
Thomas Berner, Markus Gotta

AUFSICHTSRAT: Andreas Lorch, Catrin Lorch,
Dr. Edith Baumann-Lorch, Peter Ruß

**GESAMTVERLAGSLEITUNG FACHMEDIEN RECHT
UND WIRTSCHAFT:** Torsten Kutschke

Tel. 0 69-75 95-27 01, Torsten.Kutschke@dfv.de

REGISTERGERICHT: AG Frankfurt am Main, HRB 8501

BANKVERBINDUNG: Frankfurter Sparkasse, Frankfurt
am Main, Kto.-Nr. 34 926 (BLZ 500 502 01)

In der dfv Mediengruppe, Fachmedien Recht und Wirtschaft,
erscheinen außerdem folgende Fachzeitschriften: Betriebs-
Berater (BB), Datenschutz-Berater (DSB), Diversity in Recht &
Wirtschaft (DivRuW), Europäisches Wirtschafts- und Steu-
errecht (EWS), Geldwäsche & Recht (GWuR), Zeitschrift zum
Innovations- und Technikrecht (InTeR), Kommunikation &
Recht (K&R), Logistik und Recht (LogR), Netzwirtschaften &
Recht (N&R), Recht Automobil Wirtschaft (RAW), Recht der
Internationalen Wirtschaft (RIW), Recht der Finanzinstru-
mente (RdF), Recht der Zahlungsdienste (RdZ), Sanierungs-
Berater (SanB), Der Steuerberater (StB), Wettbewerb in
Recht und Praxis (WRP), Zeitschrift für das gesamte Handels-
und Wirtschaftsrecht (ZHR), Zeitschrift für Umweltpolitik &
Umweltrecht (ZfU), Zeitschrift für Wett- und Glücksspielrecht
(ZfWG), Zeitschrift für das gesamte Lebensmittelrecht (ZLR),
Zeitschrift für Neues Energierecht (ZNER) und Zeitschrift für
Vergleichende Rechtswissenschaft (ZVGIRWiss).

ANZEIGEN:

Mikhail Tsyganov, Tel. +49 69 7595-2779,
E-Mail: mikhail.tsyganov@dfv.de
Es gilt Preisliste Nr. 13.

Leitung Produktion: Hans Dreier, Tel. 069/7595-2463

Leitung Logistik: Ilja Sauer, Tel. 069/7595-2201

VERTRIEB: R&W Kundenservice, kundenservice@ruw.de,
Tel. +49 69 7595-2788, Fax. +49 69 7595-2770

ERSCHEINUNGSWEISE: monatlich. Nicht eingegangene
Hefte können nur bis zu 10 Tage nach Erscheinen des
nächstfolgenden Heftes kostenlos reklamiert werden.

BEZUGSPREISE: Jahresvorzugspreis Deutschland
(11 Ausgaben): 659,00 € inkl. Versandkosten und MwSt.,
alle weiteren Abonnement-Preise unter www.ruw.de/abo.
Rechnungslegung erfolgt jährlich. Die Abon-
nementgebühren sind im Voraus zahlbar. Der Abon-
nementvertrag ist auf unbestimmte Zeit geschlossen.
Eine Kündigung ist jederzeit bis 3 Monate vor Ende des
Bezugszeitraumes möglich. Liegt dem Verlag zu diesem
Zeitpunkt keine Kündigung vor, verlängert sich das
Abonnement automatisch um ein weiteres Jahr zum dann
gültigen Jahrespreis, zahlbar im Voraus. Auslandspreise auf
Anfrage. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge
und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des
Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verar-
beitung in elektronischen Systemen. Die Verlagsrechte
erstrecken sich auch auf die veröffentlichten Gerichts-
entscheidungen und deren Leitsätze, die urheberrecht-
lichen Schutz genießen, soweit sie vom Einsender oder
von der Redaktion redigiert bzw. erarbeitet sind.

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

Autorenmerkblatt herunterladbar unter:
www.compliance-berater.de

© 2025 Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main

SATZ: DFV – inhouse production

DRUCK: medienhaus Plump GmbH, Rolandsecker Weg 33,
53 619 Rheinbreitbach

VORSCHAU CB 7/2025

Sebastian Rünz

Der Einfluss des Omnibus-
Pakets auf das europäische
Lieferkettenrecht

Prof. Dr. Martin R. Schulz

Effektives Compliance Ma-
nagement – Compliance-
Schulungen als Schlüssel-
faktor

Dr. Dr. Fabian Teichmann

Ransomware-Bedrohung im
Gesundheitswesen

Dr. Volker Rosengarten und Dr. Hoang Long Bui

Der Schutz vor Geheimnisverletzungen in und nach
Beschäftigungsverhältnissen nach dem Geschäfts-
geheimnisgesetz – Teil 1



BB 20/2025

WIRTSCHAFTSRECHT

Prof. Dr. Matthias Fervers

Circular Economy in Hand-
werksunternehmen:
Hemmnisse und Potenziale
einer Umsetzung bei der
Verwendung von Second-
Hand-Materialien

STEUERRECHT

Thomas Kollruss, StB/

FBIntStR

Neue Einblicke in die Einkommensteuerberechnung
nach Formeltarif

Prof. Dr. Dieter Schulze zur Wiese

Der Geschäftsführer der GmbH als deren gleichzeitiger
stiller Gesellschafter

BILANZRECHT UND BETRIEBSWIRTSCHAFT

Björn Seidel, WP/StB, Carolin Stoek, WP/StB, und
Dr. Christoph Wallek, WP

Omnibus-Vorschläge und ihre Implikationen für die
CSRD-Berichterstattung

ARBEITSRECHT

Holger Dahl

Die Mitbestimmung bei Entgeltordnungen



Das Compliance-Berater-Serviceteam
beantwortet Ihnen alle Fragen rund um den CB
Tel. +49 69 7595-2788, Fax. +49 69 7595-2770
E-Mail: kundenservice@ruw.de