

COMPLIANCE MANAGER

MAGAZIN FÜR COMPLIANCE MANAGEMENT
AUSGABE 46 (1/2026)
WWW.COMPLIANCE-MANAGER.NET

TRANSPARENZ



8 TRANSPARENZ: ENTGELTREGELN ERZWINGEN FAIRE VERGÜTUNG **20 INTERVIEW:**
VERGÜTUNGSTRANSPARENZ BRAUCHT KLARE GOVERNANCE **32 GOVERNANCE:** NEUE
EU-REGELN IM PRAXISTEST **40 LITIGATION:** COMPLIANCE ALS STRATEGISCHE VERTEIDIGUNG
44 HEALTHCARE COMPLIANCE: ZWISCHEN ANSPRUCH UND KLINIKALLTAG



Liebe Leserinnen und Leser,

Über Gehalt spricht man in vielen Unternehmen ungefähr so gern wie über Fehlbuchungen, Bonuslogiken oder die Frage, warum jemand mit ähnlicher Rolle plötzlich mehr verdient. Nach außen heißt das Diskretion. Nach innen oft etwas anderes. Mit der EU-Entgelttransparenz-Richtlinie wird aus diesem alten Betriebsmodus nun ein Governance-Thema mit Frist, Struktur und Folgen. Bis zum 7. Juni 2026 müssen Unternehmen ihre Entgeltsysteme so organisieren, dass sie diskriminierungsfrei, nachvollziehbar und belastbar erklärbar sind. Anders gesagt: Vergütung soll künftig nicht mehr wie gewachsene Folklore wirken, sondern wie ein System.

Genau dort setzt unser Titelthema „Transparenz“ an. In meinem Beitrag mit Christin Nasgowitz zeigen wir, warum die eigentliche Verschärfung nicht in der Offenlegung liegt, sondern in der Durchsetzung. Unterschiede werden sichtbar – und Sichtbarkeit erzeugt Begründungsdruck. Für Unternehmen heißt das: Wer Spannen nennt, braucht Kriterien. Wer Kriterien braucht, braucht Dokumentation. Und wer dokumentiert, merkt oft schnell, dass manche Regeln bislang eher praktiziert als definiert wurden (S. 8).

Anne Hünninghaus schaut auf die Folgen für Recruiting und Arbeitgeberkommunikation. Ab Juni 2026 wird das Gehaltsgefeilsche jedenfalls deutlich unromantischer. Gehaltsspannen und Benefits müssen früher auf den Tisch. Das schafft nicht automatisch Gerechtigkeit, beendet aber ein Ritual, das lange als Marktdynamik verkauft wurde und oft genug einfach Intransparenz war (S. 16). Im Interview ab Seite 20 erklären Burkhard Fabritius und Dr. Alexander Insam, warum Vergütungstransparenz ohne klare Kriterien, saubere Governance und belastbare Dokumentation schnell selbst zum Risiko wird. Und ab Seite 24 geht es um die vielleicht unangenehmste Pointe des Schwerpunkts: Transparenz macht noch keine Gerechtigkeit. Wer bloß Rohmaterial veröffentlicht, produziert nicht zwingend Vertrauen, sondern mitunter vor allem Empörung. Tragfähig wird es erst, wenn Verfahren fair sind und der Prozess erklärbar bleibt.

Dass diese Ausgabe mehr ist als ein Heft über Vergütung, zeigt der Blick auf die weiteren Beiträge. Prof. Dr. Cordula Meckenstock beschreibt, warum 2026 für Compliance-Abteilungen insgesamt zum Stresstest wird. AI Act, Data Act und Cyber Resilience Act verschieben Compliance aus der Komfortzone des Regelwissens in die operative Praxis. Entscheidend ist dann nicht mehr, ob man Vorschriften benennen kann, sondern ob Zuständigkeiten, Prozesse und Nachweise im Alltag tatsächlich tragen (S. 32). Man könnte auch sagen: weniger PowerPoint, mehr Betriebsfähigkeit.

Diese Linie zieht sich durch das ganze Heft – von KI-Risiken in Rechtsabteilungen über Litigation Readiness bis zur Frage, warum Compliance-Systeme im Krankenhaus auf dem Papier oft besser aussehen als im Alltag. Selbst Restrukturierung erscheint hier nicht als bloße Personalmaßnahme, sondern als Test auf Kultur, Führung und organisatorische Belastbarkeit.

Was diese Beiträge verbindet, ist ein schlichter Befund: Die neue Phase der Compliance ist weniger vom großen Gestus geprägt als von der Fähigkeit, Entscheidungen erklärbar zu machen. Es reicht seltener, eine Regel zu haben. Man muss zeigen können, wie sie angewendet wird, wer sie verantwortet und warum das Ergebnis so ausfällt und nicht anders. Genau darin liegt auch die Zumutung des Transparenzthemas. Es zwingt Organisationen, die eigene Praxis nicht nur für richtig zu halten, sondern sie begründen zu können. Das ist mühsam, gelegentlich unerquicklich und in manchen Häusern vermutlich der Moment, in dem man feststellt, dass der Bonus doch nicht nur nach Leistung vergeben wurde.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Beste Grüße,
Judit Čech

8**Faire Vergütung braucht Belege**

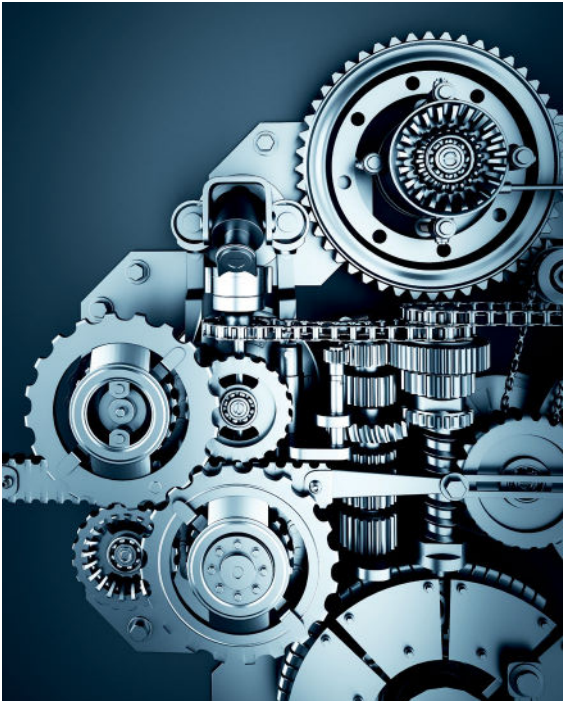
Wie Unternehmen Entgeltsysteme transparent und prüffest machen.

Judit Čech und Christin Nasgowitz

**16****Klare Spannen statt Verhandlungsspielraum**

Wie neue Vorgaben Recruiting und Gehaltsspannen verändern.

Anne Hünninghaus

**32**

Wie EU-Regeln Prozesse und Zuständigkeiten unter Druck setzen.

Prof. Dr. Cordula Meckenstock

**40****Gut vorbereitet in den Ernstfall**

Warum Litigation Readiness über Prävention hinausgeht.

Dr. Martin Knaup und Wilhelm von Feilitzsch

INHALT

Editorial **3** Impressum **5** Compliance-Chroniken **6**
Verband **54** Bücherschau **56** Termine **58**

TRANSPARENZ

8

Faire Vergütung wird prüfbar

Wie die EU Unternehmen dazu verpflichtet, Entgeltstrukturen, Spannen und Auskunftsprozesse diskriminierungsfrei und belastbar aufzustellen.

Von **Judit Čech und Christin Nasgowitz**

16

Schluss mit dem Gehaltspoker

Wie die Lohntransparenzrichtlinie Recruiting, Gehaltsspannen und den Umgang mit Benefits grundlegend verändert.

Von **Anne Hünninghaus**

20

Vergütungstransparenz braucht Governance

Burkhard Fabritius und Dr. Alexander Insam erklären, warum klare Kriterien, Dokumentation und gesteuerte Ermessensspielräume jetzt entscheidend sind.

Interview von **Judit Čech**

24

Warum Transparenz allein nicht reicht

Warum echte Gerechtigkeit nicht durch maximale Offenlegung entsteht, sondern durch faire Verfahren und Transparenz über den Prozess.

Von **Judit Čech**

28

Equal Pay wird zur Compliance-Frage

Warum das BAG-Urteil zur Entgeltgleichheit den Handlungsdruck erhöht und KI dabei eine größere Rolle spielt.

Von **Frederik Nyga**

Wie gefällt Ihnen der Compliance Manager?
Was können wir besser machen?

Wir würden uns freuen, wenn Sie an unserer Umfrage teilnehmen.

de.research.net/r/cm_transparenz

32

Compliance im Praxistest

Wie AI Act, Data Act und Cyber Resilience Act Compliance aus dem Regelwerk in die operative Umsetzung verschieben.

Von **Prof. Dr. Cordula Meckenstock**

36

Kontrolle trotz KI

Warum fragmentierte Legal-Tech-Lösungen neue Risiken schaffen und durchgängige Workflows für Rechtsabteilungen wichtiger werden.

Von **Sarah Webb**

40

Verteidigung beginnt vor dem Streitfall

Wie Litigation Readiness Compliance von der Prävention zur strategischen Verteidigungsfähigkeit erweitert.

Von **Dr. Martin Knaup und Wilhelm von Feilitzsch**

44

Compliance im Klinikalltag

Warum bestehende Systeme in Krankenhäusern oft an Risikoanalyse, Meldewegen, Ressourcen und Akzeptanz scheitern.

Von **Volker Ernst und Carsten Dürr**

50

Restrukturierung wirkt tiefer

Warum Restrukturierungen nicht nur Stellen abbauen, sondern Teams, Kultur und Arbeitgebermarke nachhaltig verändern.

Von **Matthias Mittelsten Scheid**

ANALYSE



COMPLIANCE MANAGER

Herausgeber
Rudolf Hetzel
Torben Werner
Frederik Nyga

Redaktion
Judit Čech
(V.i.S.d.P.)
Telefon: 030 / 84859320
judit.cech@quadriga.eu

ISSN: 2751-109X

Mitarbeit an dieser Ausgabe

Carsten Dürr
Volker Ernst
Wilhelm von Feilitzsch
Anne Hünninghaus
Dr. Martin Knaup
Prof. Dr. Cordula Meckenstock
Matthias Mittelsten Scheid
Christin Nasgowitz
Sarah Webb

Gestaltung
Armen Vanetsyan

Fotoredaktion
Armen Vanetsyan

Anzeigen
Norman Wittig
norman.wittig@quadriga.eu

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

Abonnementkonditionen
Inland: 4 Ausgaben – 89 Euro
Ausland: 4 Ausgaben – 99 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:
Umschlag: Getty Images; S. 3: Mirella Frangella; S. 4: Getty Images; S. 6: Mirella Frangella; S. 8-14: Getty Images, S. 15: Mirella Frangella; S. 16-19: Getty Images; S. 21-22: Getty Images; S. 22: GÖRG; S. 24-26: Getty Images; S. 27: Mirella Frangella; S. 29: Getty Images; S. 33: Getty Images; S. 35 privat; S. 36: Getty Images; S. 39: privat; S. 40-43: Getty Images; Taylor Wessing; S. 45-47: Getty Images; S. 48: HCMnetwork; S. 51-52: Getty Images; S. 53: privat; S. 54-55: BCM; S. 58: Getty Images;






Im Sparschwein sieht man nur die Summe, aber künftig müssen Unternehmen auch die Regeln dahinter erklären können.

Transparenzpflicht statt Gehaltsgeheimnis: Wie die EU Entgeltregeln verschärft

Die EU macht Schluss mit dem Prinzip Hoffnung: Vergütungssysteme sollen diskriminierungsfrei nachweisbar werden. Bis 7. Juni 2026 müssen Unternehmen Entgeltkriterien, Spannen und Auskunftsprozesse so organisieren, dass sie einer Prüfung standhalten.

VON **JUDIT ČECH**
UND **CHRISTIN NASGOWITZ**



In vielen Unternehmen ist Vergütung ein Thema, über das man ungern spricht – aber sehr gern nachdenkt. Gehälter entstehen aus Jobprofilen. Sie folgen Marktvergleichen, Leistungsbewertungen und Budgetrunden. Und manchmal hängen sie auch an dem, was man früher gute Argumente nannte und heute Verhandlung. Heraus kommt ein System, das funktioniert – und das trotzdem kaum jemand vollständig erklären kann. Nach außen heißt das Diskretion. Nach innen fühlt es sich schnell an wie: Warum eigentlich er – und nicht ich?

Vergütung wird damit zum Governance-Thema – und zur Compliance-Frage. Nicht, weil Compliance plötzlich Gehaltszettel einsammeln will. Sondern weil es künftig weniger darum geht, ob ein Unternehmen fair bezahlt. Entscheidend ist, ob es Entgeltentscheidungen objektiv begründen und sauber dokumentieren kann. Der Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ ist nicht neu. Neu ist, wie konsequent Unternehmen ihn organisatorisch hinterlegen sollen. Dafür brauchen sie Kriterien, Prozesse und eine Logik, die auch dann noch trägt, wenn jemand unangenehme Fragen stellt.

Mit der EU-Entgelttransparenz-Richtlinie (RL (EU) 2023/970) wird aus dem bislang oft punktuellen Thema ein strukturelles Programm. Entgeltkriterien sollen nachvollziehbar sein. Entgeltspannen sollen früher sichtbar werden. Beschäftigte erhalten stärkere Informationsrechte. Bis zum 7. Juni 2026 müssen die Mitgliedstaaten die Richtlinie in nationales Recht überführen. Für Unternehmen heißt das: Vergütung lässt sich künftig weniger als internes Arrangement behandeln. Sie wird eher zu einem Regelwerk, das man im Zweifel vorzeigen können muss.

Für Compliance liegt die Brisanz nicht im Wort Transparenz. Sie liegt in der Kettenreaktion, die Transparenz auslöst: Unterschiede werden sichtbar – und Sichtbarkeit erzeugt Begründungsdruck. Wenn Entgeltstrukturen nicht sauber auf objektiven, geschlechtsneutralen Kriterien beruhen, steigen die Risiken. Das gilt auch, wenn variable Vergütung stark vom Ermessen einzelner Personen abhängt. Die Risiken sind rechtlich und reputativ – und, fast noch schlimmer, kulturell. Kurz: Das Thema verlässt die HR-Ecke. Es landet dort, wo man es eigentlich nicht haben will, aber künftig haben wird: in Governance und Risikosteuerung.

Der Status quo in Deutschland

Deutschland hat das Thema nicht erst entdeckt, als Brüssel wieder ein neues Dossier aufgemacht hat. Seit dem 6. Juli 2017 gibt es das Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG). Die Idee dahinter ist so schlicht wie ambitioniert: gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit – und ohne geschlechtsbezogene Benachteiligung. Entgeltssysteme müssen deshalb so ausgestaltet sein, dass unmittelbare



Vergütung nicht mehr unter dem Mantel: Gehaltsspannen und Benefits werden im Recruiting transparent.

Schluss mit dem Geschacher

Ab Juni 2026 müssen Unternehmen im Recruiting offenlegen, was sie zahlen – mit klaren Gehaltsspannen und Fakten zu Benefits. Das Verhandlungspoker und die Frage nach dem bisherigen Einkommen sind damit Geschichte. Was hinter der Lohntransparenzrichtlinie steckt und wie moderne Arbeitgeber damit schon heute neue Standards setzen.

VON
ANNE HÜNNINGHAUS

Was verdienen Sie denn in Ihrer aktuellen Position? Diese Frage gehört seit jeher zum Repertoire im Recruiting. Manch Personalprofi nähert sich damit, mal zögerlich, mal forsch, einer Information, die am Ende über Zu- oder Absage entscheiden kann. Passt das Gehaltsbudget zu den Vorstellungen des Bewerbers?

Doch dieser Tanz um Zahlen und Erwartungen, der bislang oft mehrere Gesprächsrunden dauerte, wird bald rapide abgekürzt. Ab dem 7. Juni 2026 gilt europaweit die Lohntransparenzrichtlinie und macht auch im Recruiting Schluss mit dem Versteckspiel. Unternehmen müssen offenlegen, mit welcher Vergütung für die ausgeschriebene Position Jobinteressierte rechnen können. Dazu gehören klare Gehaltsspannen und objektive Kriterien für Zusatzvergütungen. Die beliebte Frage nach der sogenannten Salary History, also dem bisherigen Einkommen, ist dann tabu. Auch das persönliche Verhandlungsgeschick von Kandidaten verliert an Bedeutung. Wer sich künftig bewirbt, erfährt schon vor dem ersten Gespräch, ob Vorstellungen und Angebot zueinander passen und ob sich der Wechsel auch finanziell lohnt. Für viele Unternehmen bedeutet die neue Pflicht weit mehr als ein biss-

chen zusätzlicher bürokratischer Aufwand. Die Rechtslage verlangt einen echten Kulturwandel. Personalabteilungen, die bisher auf Bauchgefühl und individuelle Verhandlungslogiken setzten, werden sich künftig an objektiven Standards und klaren gesetzlichen Vorgaben orientieren müssen.

Die EU-Mitgliedstaaten sind verpflichtet, die neue Transparenzrichtlinie bis zum 7. Juni 2026 in nationales Recht umzusetzen. In Deutschland

„Die Frage nach dem bisherigen Einkommen ist dann tabu.“

arbeitet das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend an einem entsprechenden Gesetzentwurf, der das bestehende Entgelttransparenzgesetz grundlegend überarbeiten soll. Im Sommer 2025 hatte eine Befragung des Beratungsunternehmens Willis Towers Watson (WTW) ergeben, dass nur drei Prozent der deutschen Unternehmen Gehaltsspannen bereits mit Bewerbern teilen.

Michaela Felisiak ist aktuell für Arbeitgeber eine besonders gefragte Ansprechpartnerin. Die Fachanwältin

für Arbeitsrecht und Counsel bei Eversheds Sutherland in München berät Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen rund um Vergütung, Arbeitsrecht und Compliance und hat zum Thema Vergütungstransparenz kürzlich einen Ratgeber veröffentlicht. In der aktuellen Transparenzoffensive sieht sie nicht nur eine große Chance für mehr Fairness und klare Strukturen, sondern auch eine beachtliche Umstellungsarbeit für Arbeitgeber. Die Anwältin räumt aber erstmal mit einem weit verbreiteten Missverständnis auf: „Viele Arbeitgeber warten aktuell noch ab, was genau im deutschen Umsetzungsgesetz stehen wird, das bis Juni stehen muss. Die europäische Regel verlangt aber so oder so, dass Unternehmen systematische Vergütungsstrukturen schaffen und transparent machen.“ Auch kleine Betriebe werden nicht verschont, die Regeln greifen branchenübergreifend. Wer nun in alten Routinen verharret, riskiert also einerseits rechtliche Probleme, andererseits den Status als attraktiver Arbeitgeber.

Felisiak betont, dass mit der Lohntransparenz-Richtlinie vor allem ein tiefgreifender Wandel für die gesamte Personalarbeit einzieht. Interviewleitfäden und Angebotstemplates müssen nicht nur formal, sondern auch inhalt-



Wer wie viele Münzen bekommt, darf keine Bauchentscheidung mehr sein.

Geschäftsführung? Wann müssen außerdem Compliance und Legal eingebunden werden?

Alexander Insam: Ich sage gerne: Compliance ist eher schwarz-weiß – es funktioniert oder nicht. Bei Governance ist es komplexer. Da gibt es auch die „gelbe Ampel“, bei der verantwortungsvolle Entscheidungen erforderlich sind. Equal Pay ist eindeutig eine Governance-Frage. Ermessensspielräume müssen sauber genutzt werden. Deshalb ist es nicht nur eine HR-Frage. Auch die Führungskräfte sind in der Pflicht. Und es braucht den „Tone from the Top“ der Geschäftsleitung. Bei Verstößen und Fragen der konsequenten Anwendung müssen Compliance und Legal verbindlich eingebunden werden.

Judit Čech: Wie kann sichergestellt werden, dass Führungskräfte nicht aus dem Bauch heraus entscheiden? Welche Maßnahmen helfen dabei?

Burkhard Fabritius: Ein Vergütungssystem zu entwickeln, ist Teamarbeit von HR, Compliance und Governance. Damit es im Alltag Anwendung findet und verstanden wird, liegt die Verantwortung für die Mitarbeiter jedoch klar bei der HR. Die HR kann Führungskräfte schulen und befähigen, das System konsistent zu erklären. Idealerweise waren diese an der Entwicklung beteiligt. Führung ist hier zentral: Leistungsunterschiede anzusprechen, ist zwar unangenehm, gehört aber dazu. Ähnlich ist es beim Gehalt: Wer erklären kann, warum Kollege X mehr verdient, kann zugleich Perspektiven aufzeigen – und das kann sogar motivieren.

Judit Čech: Wenn es in die Verhandlungen mit Tarifparteien, Betriebsräten oder Gewerkschaften geht, wo verlaufen typischerweise die Konfliktlinien?

Alexander Insam: Mehr Transparenz erhöht in solchen Verhandlungen zunächst den Aufwand, weil Kriterien sauber definiert werden müssen – sie macht die Streitpunkte aber auch klarer. In Betriebsvereinbarungen bleiben Grauzonen: Wo beginnt Mitbestimmung, wo endet sie? Kern ist die Verteilungsgerechtigkeit. Streit gibt es oft schon bei Gehaltsbändern – etwa bei Spreizung und Überlappung. Konflikte entstehen oft schon vorher bei den Jobprofilen. Wenn Systeme zudem mit Marktinformationen „angereichert“ werden, wird es schnell intransparent. Dann stellt sich die Frage: Wie wurde was gewichtet? In der Praxis hilft ein transparenter Prozess, das große Puzzle zu zerlegen: in die zentralen Vergütungsbausteine – vom Grundgehalt bis zu Zusatzleistungen und betrieblicher Altersvorsorge. Diese Bausteine sollten sauber getrennt und verständlich erklärt werden.

Transparenz macht noch keine Gerechtigkeit

Der Ruf nach voller Transparenz ist in Krisen so zuverlässig wie die erste Entschuldigungsmail. Nur hilft er selten. Wer Rohmaterial veröffentlicht, bekommt Pranger und Kollateralschäden. Was wirklich trägt, ist das Langweilige: ein faires Verfahren und Transparenz über den Prozess.

VON
JUDIT ČECH

In jeder Krise gibt es diesen Moment, in dem Transparenz nicht mehr nach Haltung klingt, sondern nach Erste Hilfe. Wie ein kaltes Tuch auf der Stirn: Legt alles offen. Und zwar jetzt, bitte vollständig, am besten in einem Format, das man weiterleiten kann.

Ab da verschiebt sich der Fokus. Es geht weniger um den Vorfall als um das Papier darüber. Der Vorfall ist sperrig und unübersichtlich, der Bericht wirkt handhabbar. Man kann ihn ausdrucken, markieren, zitieren. Und weil Unsicherheit nach etwas Greifbarem verlangt, bekommt der Bericht eine Rolle, die er gar nicht erfüllen kann: Er wird zum Ersatz für Gewissheit. Wer ihn hat, hält sich für im Besitz der Wahrheit – oder kann zumindest so auftreten.

Transparenz als Erste Hilfe

Man erkennt den Moment, in dem Transparenz zur Ersatzhandlung wird, an der Tonlage. Erst heißt es: „Wir wollen verstehen.“ Dann: „Wir haben ein Recht zu wissen.“ Und schließlich: „Wenn ihr uns nichts gebt, holen wir es uns.“ Spätestens da ist Transparenz nicht mehr Aufklärung, sondern Eskalationslogik – und jede Organisation gerät in Ver-

suchung, mit Daten zu werfen, weil das so schön nach Handlung aussieht.

Das ist das Missverständnis: Datendumping wirkt aktiv, ist aber oft nur das Verteilen von Rohmaterial. Es macht die Empörung sichtbarer, nicht die Wahrheit. Und es verschiebt die Verantwortung – vom Verfahren zur Öffentlichkeit: „Hier, macht ihr euch ein Bild!“ Nur: Die Öffentlichkeit macht sich in Krisen selten ein Bild, sie macht sich eine Meinung.

„Transparenz klingt in Krisen nicht mehr nach Haltung, sondern nach Erste Hilfe.“

Man kann das auch im offiziellen Betrieb beobachten: Beim Rundfunk Berlin-Brandenburg (rbb) forderte der Untersuchungsausschuss 7/4 im Landtag Brandenburg den ungeschwärzten Compliance-Zwischenbericht, also eine interne Aufarbeitung, die der Sender extern hatte prüfen lassen. Der rbb gab ihn nicht heraus. Der Ausschuss warf dem Sender Verweigerungstaktik vor und verwies ausdrücklich auf „mildere Mittel“ – also auf Zwischenlö-

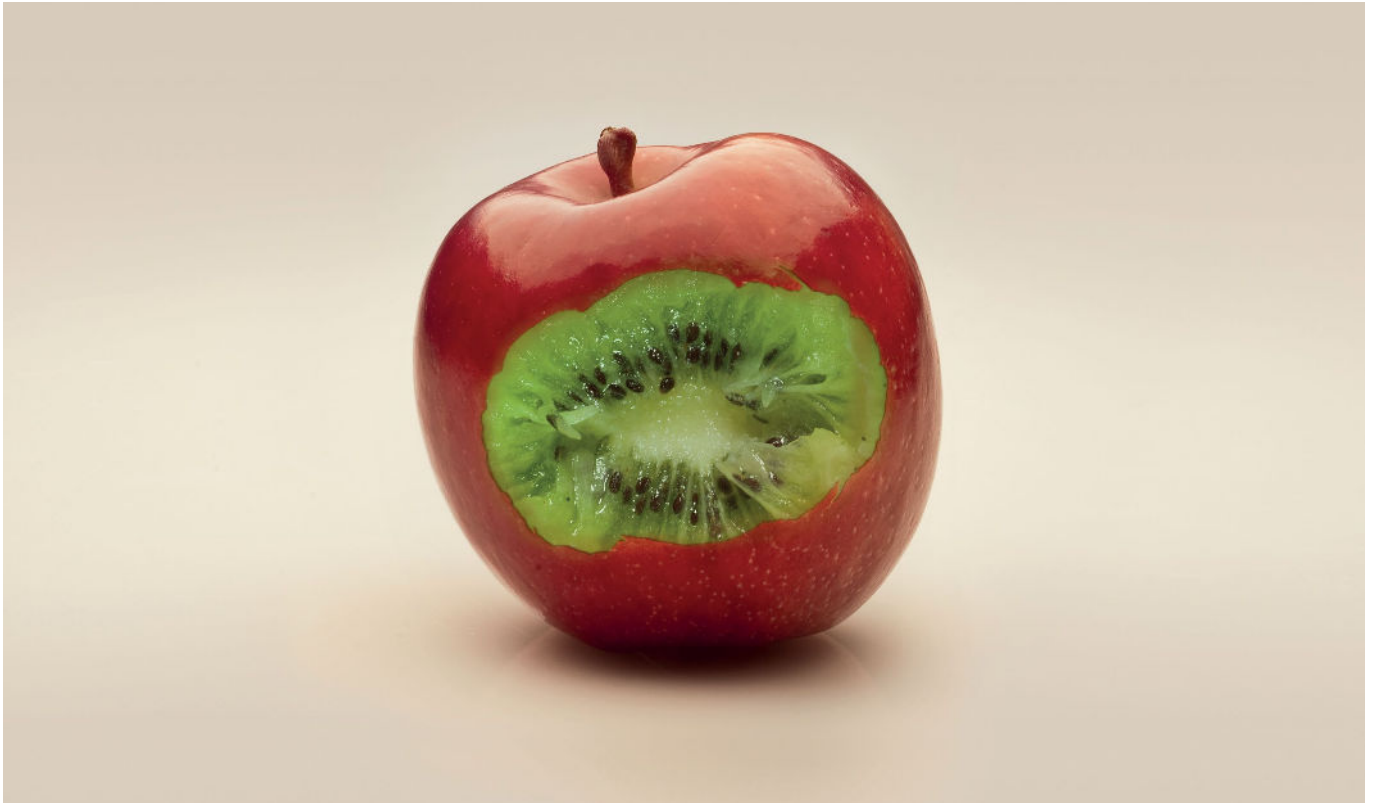
sungen zwischen alles veröffentlichen und gar nichts, etwa eine Herausgabe unter Geheimhaltung.

Das ist derselbe Mechanismus, nur in Amtsdeutsch: Das Bedürfnis nach Aufklärung kippt in die Forderung nach Zugriff – und plötzlich wird weniger über den Inhalt gestritten als darüber, wer welche Version sehen darf.

Das Problem ist: In Krisen wird Transparenz mit Fairness verwechselt. Als gäbe es eine moralische Gleichung: mehr Informationen = mehr Gerechtigkeit. Praktisch passiert eher das Gegenteil. Mehr Informationen bedeuten erst einmal: mehr Rohdaten. Und diese suchen sich in der Krise nicht den besten Kontext, sondern den schnellsten.

Während noch ermittelt wird, kann eine Organisation fast nie alles sagen. Also sagt sie das, was gerade möglich ist – und merkt dabei nicht, dass schon diese Teilinformation ein Eigenleben entwickelt. Denn in der Krise wird nicht gewartet, bis ein Bild vollständig ist. Es wird sofort gedeutet.

Die FIFA hat das unfreiwillig durchgeführt: Nach einem illegalen Leak veröffentlichte sie den vollständigen Garcia-Report umgehend. Sie begründete das damit, „misleading information“ verhindern zu wollen. Transpa-



Von außen gleich, im Inneren anders: Ungleichbehandlung zeigt sich oft erst beim genauen Hinsehen.

prozesse für Gehaltsentscheidungen, ein enger Austausch zwischen HR, Compliance und Rechtsabteilung sowie interne Kontrollmechanismen, die auffällige Vergütungsunterschiede früh sichtbar machen.

Besondere Bedeutung kommt dabei den Führungskräften zu. In vielen Unternehmen entstehen Gehaltsunterschiede nicht allein durch formale Systeme, sondern durch Einzelentscheidungen auf Managementebene. Gerade dort wächst das Risiko, dass uneinheitliche Maßstäbe, informelle Absprachen oder subjektive Einschätzungen zu Differenzen führen, die sich später kaum noch plausibel erklären lassen. Compliance muss deshalb nicht nur Regeln definieren, sondern auch deren Anwendung im Alltag begleiten.

Zusätzlichen Druck erzeugt die europäische Regulierung. Die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz muss bis spätestens 2026 in nationales Recht überführt werden. Sie verpflichtet Unternehmen unter anderem dazu, Gehaltsstrukturen transparenter zu machen und regelmäßige Entgeltanalysen durchzuführen. In bestimmten

Fällen müssen Unternehmen zudem Gehaltsberichte erstellen und bei deutlichen Ungleichheiten gegensteuern. Für Compliance-Verantwortliche bringt das neue Berichts-, Kontroll- und Governance-Aufgaben.

„Faire Vergütung stärkt auch die Reputation.“

Parallel verändert künstliche Intelligenz (KI) die Arbeit in Personal- und Compliance-Abteilungen. KI-Systeme unterstützen bereits Bewerbungsanalysen, Gehaltsvergleiche und Leistungsbewertungen. Das schafft Effizienz, birgt aber auch neue regulatorische Risiken. Problematisch wird es vor allem dann, wenn KI-Modelle auf historischen Personal- und Vergütungsdaten aufbauen. In solchen Daten können frühere Ungleichbehandlungen bereits angelegt sein. Systeme, die daraus Muster ableiten, laufen Gefahr, diese Unterschiede fortzuschreiben.

Hinzu kommt der europäische AI Act. Er kann KI-Systeme mit Auswirkungen auf Beschäftigungsverhält-

nisse als Hochrisiko-Systeme einstufen. Für Unternehmen folgen daraus zusätzliche Anforderungen an Transparenz, Dokumentation und Risikomanagement. Compliance-Abteilungen werden daher eine wichtige Rolle beim Aufbau tragfähiger Governance-Strukturen übernehmen.

Die aktuelle Rechtsprechung zur Entgeltgleichheit zeigt damit einen grundlegenden Trend. Transparente und diskriminierungsfreie Vergütungssysteme sind nicht nur rechtlich geboten. Sie stärken auch Reputation, Arbeitgeberattraktivität und nachhaltige Unternehmensführung. Für Compliance-Verantwortliche wächst damit die Verantwortung. Zugleich stärkt das ihre Rolle in der Organisation. Equal Pay wird so immer mehr zu einem Prüfstein wirksamer Corporate Governance.



Frederik Nyga ist Herausgeber des Magazins Compliance Manager.

Mehr KI, mehr Risiko? Wie Rechtsabteilungen die Kontrolle behalten

Noch dominieren fragmentierte Insellösungen den Markt für Legal-Tech-Software. Vor dem Hintergrund der KI-Revolution bilden solche Tools ein unkalkulierbares Sicherheitsrisiko. Gefragt ist daher ein Ansatz, der konsistente und durchgängige Workflows ermöglicht.

VON
SARAH WEBB

Interne Rechtsabteilungen sind die Hüter der wertvollsten Vermögenswerte eines Unternehmens. In ihren Archiven werden firmeneigene Geschäftsgeheimnisse, Daten zu Fusionen und Übernahmen sowie sensible personenbezogene Daten aufbewahrt. Werden diese Informationen offengelegt, drohen massive Bußgelder und Reputationsschäden. Diese Verantwortung war schon immer von entscheidender Bedeutung. Doch mit der zunehmenden Verbreitung und Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) wird der Schutz dieser kritischen Daten immer komplexer.

Generative KI entwickelt sich rasant

Die Branche entwickelt sich schnell weiter. Wie der CLOC State of the Industry Report 2025 zeigt, nimmt die Einführung von KI deutlich an Fahrt auf: Demnach arbeiten 30 Prozent der Rechtsabteilungen bereits mit KI, während weitere 54 Prozent den Einsatz in den kommenden zwei Jahren konkret planen. In US-amerikanischen Unternehmen setzt bereits mehr als die Hälfte aller Juristen generative KI ein. Vor einem Jahr waren es lediglich 23 Prozent, so das Ergebnis einer ACC-Studie.

Rund 92 Prozent der Befragten sehen den größten Vorteil generativer KI in weitreichenden Effizienzsteigerungen. Die Ergebnisse zeigen zudem einen zentralen Wandel: Statt nur zu planen, setzen viele Rechtsabteilungen KI-Projekte aktiv um. Immer mehr Teams integrieren die Technologie in ihre tägliche Arbeit, um die Produktivität zu erhöhen. Nach Ansicht der Befragten war 2025 ein Schlüsseljahr, in dem generative KI eingeführt und gezielt genutzt wurde.

„Mit KI wird der Schutz kritischer Daten immer komplexer.“

Hohe Sicherheitsanforderungen für KI-Tools

Wie alle neuen Anbieter und Lösungen müssen auch KI-Tools umfassende Sicherheitsprüfungen bestehen, bevor Unternehmen sie in ihrer Systemlandschaft zulassen. Das ist ein guter Standard, aber kein vollständig sicheres Verfahren. In der Praxis umgehen Mitarbeitende diese Vorgaben häufig durch die zunehmende unbefugte Nutzung von Technologie im Unternehmen (Schatten-IT).

Doch selbst zugelassene Tools erhöhen das Risiko: Mit ihnen entstehen oft Kopien sensibler Daten, die an Dritte weitergegeben werden. So entstehen mehrere kritische Einfallstore, die Cyberkriminelle aktiv ins Visier nehmen. Viele Firmen haben spezialisierte Softwarelösungen eingeführt, um einzelne Probleme zu lösen. Die Folge ist ein Wildwuchs isolierter Technologien. Sie beschleunigen zwar Arbeitsabläufe, vervielfachen aber zugleich das Cyberrisiko.

Insellösungen - ein unkalkulierbares Sicherheitsrisiko

Wenn Rechtsabteilungen nicht über genehmigte, integrierte und effiziente Tools verfügen, suchen sich Mitarbeitende eigene Lösungen. Das Ergebnis ist die stark zunehmende Verbreitung von „Schatten-KI“. Nutzer greifen dabei auf kostenlose, öffentlich zugängliche Large Language Models (LLMs) zurück, um Aufgaben zu beschleunigen und effizienter zu erledigen. Das birgt Risiken: Vorfälle im Zusammenhang mit Schatten-KI machen 20 Prozent der Datenverletzungen aus und verursachen durchschnittlich einen Schaden von 10,2 Millionen US-Dollar.

ziert den Verwaltungsaufwand und vereinfacht die Zusammenarbeit mit internen Stakeholdern.

Sicher und skalierbar: KI-Vertragsanalyse im integrierten Workspace

Dabei können solche KI-basierten Legal-Tech-Lösungen noch mehr: Sie lesen Verträge automatisch aus, analysieren sie, strukturieren wesentliche Inhalte und machen wichtige Informationen sofort sichtbar. Auf diese Weise behalten juristische Teams auch bei großen Vertragsbeständen jederzeit die volle Kontrolle.

Die Lösungen unterstützen sowohl die Prozesse des laufenden Vertragsmanagements als auch kurzfristige oder dringende Prüfungen. Dazu zählen beispielsweise Datenschutzvorfälle, Due-Diligence-Prozesse

im M&A-Umfeld, Gesetzesänderungen oder Audits. Juristische Teams in Unternehmen erstellen so schnell eigene strukturierte Datensätze und reduzieren dadurch die Kosten für externe Kanzleien. Gleichzeitig lassen sich Analysen beschleunigen.

Darüber hinaus bieten integrierte Legal-Tech-Tools weitere Funktionen und Vorteile: Sie erkennen und verifizieren wichtige Klauseln in Tausenden Verträgen innerhalb kürzester Zeit. Prüfzeiten für Due Diligence, Audits und Risikoanalysen lassen sich deutlich verkürzen. Zudem schaffen die Lösungen die erforderliche Transparenz, um Risiken bei Verlängerungen, Lücken in ESG-Anforderungen sowie Datenschutzprobleme frühzeitig zu erkennen.

Kosten sparen und Sicherheit erhöhen

Jede KI-Extraktion wird nahtlos mit der ursprünglichen Klausel verknüpft. Das macht Ergebnisse audit-sicher nachvollziehbar und sorgt für Übersicht. Hinzu kommt: Dank der direkten Integration von KI in den zentralen Arbeitsbereich lassen sich KI-basierte Workflows schneller in Rechtsabteilungen und Großkanzleien einführen. Das senkt die Kosten – verglichen mit dem Betrieb zahlreicher Einzellösungen. Nicht zuletzt profitieren juristische Teams von hoher Compliance, Sicherheit und Datenschutz.



Sarah Webb ist Chief Operations Officer bei LawVu.

Anzeige

BUNDESKONGRESS COMPLIANCE 2026

Ihre Themen zählen!

Welche Compliance-Themen prägen derzeit Ihren Arbeitsalltag? Welche Impulse sollte der BCM e.V. für den Bundeskongress 2026 setzen?

Mit dieser kurzen Umfrage erfassen wir Ihre aktuellen Schwerpunkte, um den Kongress praxisnah und bedarfsgerecht auszurichten.



Hier geht es zur Umfrage.
Jetzt QR-Code scannen.

Bei Fragen wenden Sie sich gerne an unsere Geschäftsstelle:
info@compliance-verband.de
Telefon 030-84859320



Litigation Readiness: Vom Präventionssystem zur Verteidigungsstrategie

Litigation Readiness wird zur Schlüsselkompetenz: Compliance ist längst nicht mehr nur Prävention, sondern entscheidet im Streitfall über Haftung, Reputation und Governance.

VON

DR. MARTIN KNAUP UND WILHELM VON FEILITZSCH

In einer Welt, in der regulatorische Anforderungen und unternehmensinterne Haftungsrisiken wachsen, kann die professionelle Vorbereitung auf Streitfälle über die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens entscheiden. Die Leitfrage lautet: Wie entwickelt sich Compliance im Spannungsfeld von Prävention, Prozessführung und Governance – und worauf kommt es in der Praxis an?

Entwicklungstrend: Compliance wird zum Justizfall

Compliance war früher vor allem Prävention. Heute ist sie Prüfstein unternehmerischer Professionalität – und steht häufig im Zentrum gerichtlicher, behördlicher und interner Auseinandersetzungen. Verstöße gegen gesetzliche oder interne Vorgaben kommen vor. Für Unternehmen heißt das: Haftungsrisiken, Reputation und Governance sind betroffen. Litigation Readiness wird zur Schlüsselkompetenz.

Die Zahl compliancebezogener Streitigkeiten steigt aus mehreren Gründen. Ein zentraler Faktor ist die Ausweitung gerichtlich durchsetzbarer Pflichten. Neue Gesetze wie das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG)

oder ESG-Regelwerke erhöhen Haftungsstandards. Zugleich erweitern sie Dokumentations- und Berichtspflichten. Behörden prüfen systematischer, erwarten transparente Compliance-Strukturen und bewerten zunehmend auch die Angemessenheit der Compliance-Organisation.

Beispiel: In behördlichen Verfahren zählt oft nicht nur der Vorwurf eines Verstoßes. Entscheidend ist auch, ob

„Interne Regeln sind nicht mehr nur Ausdruck unternehmerischer Selbstverpflichtung, sondern referenzfähige Maßstäbe vor Gericht.“

das Unternehmen tragfähige Prozesse zur Risikoanalyse, Prävention, Reaktion und Nachsteuerung etabliert hat. Ebenso wichtig: Sind diese Prozesse dokumentiert – und werden sie tatsächlich gelebt?

Auch zivil- und haftungsrechtliche Folgekonflikte nehmen zu. Aktionäre, Kunden und Geschäftspartner verlangen Schadensersatz wegen unterlassener Sorgfalt, fehlender Aufsicht oder ungenügender Kontrollen.

Parallel steigen Organhaftungsklagen nach §§ 43 GmbHG, 93 AktG. Häufig stoßen Aufsichtsorgane diese Verfahren an, um eigene Haftungsrisiken zu begrenzen und Governance-Erwartungen zu erfüllen.

Beispiel: Nach öffentlich bekannt gewordenen Compliance-Vorfällen rücken nicht nur operative Entscheidungen in den Fokus. Auch Leitungs- und Überwachungsstrukturen werden geprüft. Wurden Risiken wirksam adressiert? Gab es eine klare Eskalationslogik? Sind Ressourcen und Zuständigkeiten plausibel verteilt?

Litigation Readiness verlangt heute ein Update der Compliance-Strategie

Das rechtliche Umfeld professionalisiert sich weiter. Legal-Tech-Plattformen, kollektive Rechtsschutzstrukturen und Prozessfinanzierer erleichtern die Rechtsdurchsetzung – auch bei hohem Kostenrisiko. Gleichzeitig agieren Aufsichtsorgane strategischer. Sie nutzen Verfahren, um Verantwortung zu dokumentieren und Governance-Anforderungen sichtbar zu erfüllen.

Viele Unternehmen reagieren proaktiv. Strategische Prozessführung – etwa durch gezielte Klagen oder die



Restrukturierung beginnt oft mit einem einzelnen Impuls - und setzt dann weitreichende Veränderungen in Gang.

ihre Erfahrungen aus. Dadurch prägt die Wahrnehmung von fehlendem oder zufriedenstellendem respektvollen Handeln beide Seiten.

Betrachten wir das Kündigungsgespräch als einen Wassertropfen, der auf eine ruhige Wasseroberfläche trifft. Das Eintauchen des Tropfens und die damit verbundene Energie entsprechen der Wirkung des Gesprächs auf die direkt betroffene Person. Die Höhe und Reichweite der Wellen bestimmen der Tropfen selbst und seine Fallhöhe. Die Größe des Tropfens – also der Umstand einer Restrukturierung – haben wir nur bedingt unter Kontrolle. Die Fallhöhe und damit die Eintauchgeschwindigkeit können wir jedoch aktiv beeinflussen: durch die Gestaltung des Prozesses und durch unsere Kommunikation gegenüber direkt und indirekt Betroffenen.

Die Wellenkreise breiten sich entsprechend unserem Handeln aus. Zunächst treffen sie die direkt betroffene Person, die die Organisation verlässt. Danach erreichen sie die engsten Kolleginnen und Kollegen im Team. Von dort wirken sie in die breitere Organisation hinein – an Schnittstellen zu anderen Abteilungen und in Projektteams. Durch digitale Vernetzung reichen sie schließlich bis nach außen, etwa zu Dienstleistern, Beratern und weiteren Stakeholdern; im ungünstigsten Fall entsteht negatives Medienecho.

Aus einer Maßnahme zum Personalabbau wird damit die Gestaltung der Arbeitgebermarke. Entscheidend ist, dass das, was wir als Unternehmensvertretung im Trennungsprozess zeigen, von den Verbleibenden als Vorschau auf die eigene Zukunft

gelesen wird: „So würde also auch mit mir umgegangen?“ Diese Zukunftsbewertung begünstigt innere Kündigung und kann Abwanderung auslösen. Austrittsmanagement wird zum neuen Bindungsmanagement.

Es obliegt uns, ob wir in Trennungsprozessen Angst oder Vertrauen auslösen. Wir entscheiden das mit dem Respekt, den wir denen zeigen, die gehen – und denen, die bleiben.

Die Trilogie des Respekts - Ordnung schaffen

In der Beobachtung von Kündigungsgesprächen oder auch ihrer Vorbereitung stelle ich immer wieder fest, dass Führungskräfte ihre Argumentation nach dem geringsten Widerstand ausrichten. Nicht aus böser Absicht. Vielmehr führt die emotionale Last der



Ist Restrukturierung erst in Gang, müssen Unternehmen ihre Dynamik beherrschen, bevor sie sich zur Welle aufbaut.

Situation und die eigene Unsicherheit dazu, dass sie Verantwortung nach oben delegieren, äußeren Zwängen zuordnen oder Entscheidungen vollständig anonymisieren.

Diese Befreiung fühlt sich in der Erstkommunikation wirkungsvoll an. Langfristig wird sie jedoch zur Belastung für den gesamten Prozess. Sie schwächt den Zusammenhalt der Organisation, erhöht Abwanderungsrisiken und beeinflusst den Ausgang von Verhandlungen. Am Ende leidet der Respekt gegenüber dem Unternehmen – und damit auch dessen Glaubwürdigkeit.

Genau hier appelliere ich an eine gute Vorbereitung. Respektvolles Handeln bedeutet, dass wir Führungskräfte in ihrer Rolle stärken. Wir müssen ihnen beibringen, dass Entscheidungen verantwortungsvoll zu vertreten, nicht heißt, dass man sie selbst getroffen haben muss. Es heißt auch nicht, dass man sich mit den Entscheidern

solidarisieren oder von ihnen distanzieren muss. Wir müssen aufzeigen, dass es einen Unterschied zwischen Empathie und Sympathie gibt. Entscheidend sind Klarheit und Haltung – sie stiften in solchen Situationen Respekt.

Wenn wir psychologisch die Trilogie des Respekts verinnerlichen, betrachten wir Restrukturierungsmaßnahmen aus einem neuen Blick-

„Entscheidungen zu vertreten, heißt nicht, sie selbst getroffen zu haben“

winkel: ausgeglichen, realistisch und nachhaltig. Das beginnt mit Respekt gegenüber den direkt betroffenen Personen – getragen von Würde, Klarheit, Aufrichtigkeit und Fairness.

Gleichzeitig braucht es Respekt gegenüber den Verbleibenden. Er zeigt sich vor allem in Stabilität: indem Pla-

nungssicherheit geschaffen und Orientierung über die eigene Zukunft ermöglicht wird. Und schließlich gehört Respekt gegenüber dem Unternehmen dazu – also die wirtschaftliche Realität nicht auszublenden. Denn nur wenn das System tragfähig bleibt, lassen sich Arbeitsplätze langfristig sichern.

Aus dieser Haltung heraus lassen sich typische Brüche in der Praxis vermeiden. Gegenüber denen, die gehen, zeigt sich fehlender Respekt häufig in unprofessionell geführten Trennungsgesprächen ohne Struktur – geprägt von technokratischer Rhetorik und einem unangemessenen Auftreten von Führungskräften, statt eines professionell orchestrierten Gesprächs mit individuell abgestimmten Inhalten.

Ebenso problematisch ist der Einsatz von Empathie als vermeintliches Allheilmittel in kritischer, unangenehmer Kommunikation. Im schlechtesten Fall führt das zu Mitleidsbekundungen und faktischer Verantwortungslosigkeit, anstatt echtes Verstehen durch aktives Zuhören zu ermöglichen. Auch abrupte Abbrüche der Zusammenarbeit werden oft als kosteneffizienter Prozessschritt missverstanden. Dabei können würdige Prozesse Folgekosten vermeiden, die die anfänglichen Einsparungen um ein Vielfaches übertreffen.

Gegenüber denen, die bleiben, entstehen Brüche typischerweise dort, wo nach der Kündigungswelle Orientierung fehlt – etwa zu Zuständigkeiten, Prioritäten, Schnittstellen und Erwartungen in einer Organisation mit reduzierter Personalstärke. Hinzu kommen top-down verordnete Neustrukturen, die keine systematische Mitgestaltung, Retrospektive und Optimierung vorsehen. Dadurch leiden Akzeptanz und Wirksamkeit. Schließlich wird die Nachsorge häufig unterschätzt, wenn sie sich auf einzelne Schlüsselmeetings beschränkt – oft in der Annahme, eine einmalige Ansprache habe den Trauerprozess bereits abgeschlossen.

Auch gegenüber dem Unternehmen selbst lassen sich typische Brüche klar benennen: etwa, wenn die Kündigungs-

begründung unklar, unglaubwürdig oder gar nicht kommuniziert wird – aus Angst vor klaren Entscheidungen, vor Verantwortungsübernahme oder aus mangelnder Identifikation mit der Maßnahme. Ein weiterer Fehler liegt in zu knapp dimensionierten Kündigungswellen. Sie ziehen entweder weitere Wellen nach sich (Salamitaktik) oder optimieren den Budgetrahmen nur so weit, dass kurzfristig Liquidität gesichert ist, während gleichzeitig die Attraktivität des Arbeitsplatzes beschnitten wird.

Und schließlich gefährden unzureichendes Projektmanagement und vermeidbare Verzögerungen – zum Beispiel durch schlecht vorbereitete Mitbestimmungsprozesse – den Erfolg, wenn Maßnahmen über Monatsgrenzen hinausgeschoben werden. Dann zehren Personalkosten unmittelbare Abfindungs- und Investitionsspielräume wieder auf.

Respekt als Wirkung, nicht nur als Haltung

Jede Restrukturierung hinterlässt Verlierer. Die Frage ist aber, ob sie zusätzlich Vertrauen zerstört. Diese Gefahr sinkt, wenn Respekt nicht nur als Tonfall oder als individuelles Deals aushandeln im Rahmen von Kündigungsprozessen interpretiert wird.

Respekt muss im Projekt fest verankert sein – mit allen drei Wirkungsrichtungen und entlang der gesamten Change-Kurve von Restrukturierungsprozessen. Ziel muss dabei sein, sowohl die Unternehmenskultur zu sichern als auch die Handlungsfähigkeit der Organisation und ihres Geschäftsmodells zu erhalten. Das gelingt, wenn wir diejenigen respektvoll begleiten, die wir verabschieden müssen. Es gelingt, wenn wir die verbleibenden Mitarbeitenden mit Respekt in die neue Unternehmenssituation führen. Und es gelingt,

wenn wir zugleich Argumentationsketten entwickeln, die auch dem Unternehmen gegenüber respektvoll sind.

Damit das nicht abstrakt bleibt, sollten sich Projektverantwortliche im Verlauf des Prozesses konsequent drei Kernfragen stellen: Welche Respekt-Perspektive wird gerade vernachlässigt? An welchen Punkten vermeide ich Klarheit aus Angst vor der Reaktion der Betroffenen? Und welche Wirkung hat mein Handeln auf diejenigen, die bleiben?



Matthias Mittelsten Scheid ist Gründer von Mittelsten Scheid Consulting & Coaching und berät CEOs und CHROs in unternehmenskritischen HR-Themen wie Restrukturierung, Personalabbau und alternative Mitbestimmung.

Anzeige



IHR WÖCHENTLICHES COMPLIANCE UPDATE

- von uns kuratiert & von der KI gelesen.



Jetzt QR-Code scannen,
reinhören und abonnieren!

BCM | Berufsverband
der Compliance Manager

NEUES AUS DEN FACHGRUPPEN

Fachgruppe Antikorrruption

5 Fragen an **Arsen Pogosjan**
 Fachgruppenleiter Antikorrruption



Fachgruppenleiter - Arsen Pogosjan

Worum geht es in eurer Fachgruppe – und wer kann sich beteiligen?

Die Fachgruppe Antikorrruption versteht sich als Plattform für den fachlichen Austausch. Antikorrruption bildet seit dem Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) der USA aus dem Jahr 1977 das Fundament moderner Compliance-Strukturen – daran hat sich nichts geändert.

Unsere Treffen bringen erfahrene Praktiker und Berufseinsteiger zusammen. Ziel ist es, vorhandenes Know-how zu bündeln und für alle nutzbar zu machen. Mitwirken kann jedes BCM-Mitglied, das sich für das Thema interessiert.

Der Corruption Perceptions Index 2025 (Hg. Transparency International) ist kürzlich erschienen. Welche Bedeutung hat er für Unternehmen?

Der CPI misst die Wahrnehmung von Korruption im öffentlichen Sektor – nicht tatsächliche Korruption. Dieser Unterschied ist zentral.

Für international tätige Unternehmen ist er dennoch ein wichtiger Referenzpunkt. Er dient als Indikator für länderspezifische Risiken und unterstützt die strukturierte Risikoanalyse, etwa bei Expansionen oder Geschäftspartnerprüfungen.

Der CPI ist kein Messinstrument, aber ein Kompass.

Welche Implikationen ergeben sich daraus für Compliance-Verantwortliche? Wo liegen die Grenzen?

Drei Punkte sind praxisrelevant: Erstens fließt der CPI in die länderbezogene Risikobewertung ein. Zweitens dient er als Argumentationshilfe gegenüber der Geschäftsführung bei Ressourcenfragen. Drittens unterstützt er die Priorisierung begrenzter Compliance-Kapazitäten.

Gleichzeitig gilt: Ein hoher Score garantiert keine Risikofreiheit (Anmerk. Redaktion: Hoher Score = niedrige Korruptionswahrnehmung), ein niedriger Wert schützt nicht vor Korruptionsgefahren. Jede Geschäftstätigkeit bleibt individuell zu bewerten.

Worin liegen aktuelle Risiken und welche Rolle kann/ soll die EU-Antikorrupsionsrichtlinie einnehmen?

Wirtschaftlicher Druck erhöht erfahrungsgemäß das Korruptionsrisiko. Prävention, sorgfältige Due Diligence und kontinuierliche Schulungen bleiben daher zentral.

Die geplante EU-Antikorrupsionsrichtlinie wird die Compliance-Landschaft verändern. Besonders relevant ist die vorgesehene mögliche Strafmilderung bei nachweislich wirksamen Compliance-Systemen – ein starkes Signal für Unternehmen.

Welche Themen stehen 2026 bei euch im Fokus?

Die Fachgruppe entwickelt sich kontinuierlich weiter. Geplant ist ein Präsenztreffen am 5. Juni in Wedel bei Hamburg mit einem Gastvortrag zu „FCPA und Auswirkungen für deutsche Unternehmen“.

Inhaltlich stehen die EU-Antikorrupsionsrichtlinie, der Umgang mit Mandats- und Amtsträgern sowie praxisnahe Schulungskonzepte im Mittelpunkt.

Fachgruppe Compliance Kommunikation

3 Fragen an **Felicia Müller Pelzer & Danijela Lemke**



(v.l.) Fachgruppenleiterin Felicia Müller-Pelzer,
stv. Fachgruppenleiterin Danijela Lemke

Welche Themen stehen im Mittelpunkt Eurer Fachgruppe?

Die Fachgruppe Compliance-Kommunikation des BCM bietet ihren Mitgliedern eine regelmäßige Plattform für fachlichen Austausch und kollegiale Beratung. Im Rahmen unserer zweiwöchigen Treffen online (mittags und abends im Wechsel) werden aktuelle Fragestellungen und praxisrelevante Themen (beispielsweise zu Richtlinien, Schulungen oder auch zur Organisation) der Teilnehmenden diskutiert.

Wie wichtig ist die Zusammenarbeit mit anderen Fachgruppen?

Da sehr viele Compliance-Themen einen Kommunikationsbezug haben, liegt ein besonderer Fokus der Fachgruppe auf der Vernetzung und Kooperation mit anderen Fachgruppen. Aktuell arbeiten beispielsweise die Fachgruppen Whistleblowing und Kommunikation an einem Quick Guide zur Kommunikation im Zuge interner Ermittlungen.

Was ist für 2026 an Präsenzformaten geplant?

Neben dem regelmäßigen digitalen Austausch setzt die Fachgruppe auch auf persönliche Begegnungen. Im Jahr 2026 sind zwei Präsenztreffen der Fachgruppe Compliance Kommunikation geplant (siehe BCM-Kalender): am 07.05.2026 in Winnenden und am 04.11.2026 in Berlin.

Aus aktuellem Anlass noch ein Hinweis:

Am 11.03.2026 wird es beim Abendtermin (18-19 Uhr) der Fachgruppe einen Vortrag von Ontegrity Games zu interaktiven Escape-Room-Spielen im Sinne einer erlebnisorientierten Compliance-Kommunikation und -Sensibilisierung geben.

Sie haben Interesse an unseren Fachgruppen?

**Jetzt QR-Code scannen
und mitmachen!**

