

## Inhalt



### Hinter den Worten

**Wie Compliance Officer forensische Interviews richtig führen**  
Früher waren sie in erster Linie als Instrument staatlicher Ermittler bekannt, heute sind forensische Interviews in Unternehmen oft Aufgabe des Compliance Officers. Gegenüber externen Ermittlern ist er im Vorteil – er kennt das Unternehmen und die internen Abläufe. Dennoch gibt es viele Fallstricke, die der Interviewer kennen sollte, bevor er in ein Gespräch geht.



**„Compliance mit Augenmaß umsetzen“**  
Was sich hinter dem Hamburger Compliance Modell verbirgt, erklärt Malte Passarge.



**Datenpanne bei Börsensanktionen**  
Entscheidungen des Sanktionsausschusses der Frankfurter Börse nicht vollständig anonymisiert.



**Die Courageierte**  
Sonja Bartels hat die Compliance-Organisation bei DKV Mobility Services aufgebaut.

### Aufmacher

2 **Hinter den Worten**

### Praxis

- 4 **Zertifizierung: „Compliance mit Augenmaß umsetzen“**
- 5 **Steckbrief Rewe Group: „Die Schulungen sollen auch kleine Unternehmen erreichen“**

### Forschung

- 7 **Mittelstandsstudie: Bloß nicht zu bürokratisch**
- 7 **Veranstaltungen**

### Recht und Unrecht

- 8 **EU will härter gegen Geldwäsche vorgehen**
- 8 **Kommentar**
- 9 **Datenpanne bei Börsensanktionen entlarvt Unternehmen**

### Karriere

- 10 **Die Courageierte: Portrait Sonja Bartels, DKV Mobility Services**
- 10 **Andrew Procter verlässt die Deutsche Bank**

ANZEIGE

## Roundtable Compliance

29. APRIL IN FRANKFURT AM MAIN

Der Roundtable „Compliance“ bietet Compliance-Verantwortlichen eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und anregende Diskussionen über aktuelle Themen.

VERANSTALTER

Compliance

MITVERANSTALTER

KPMG

Bitte richten Sie Ihre Anmeldung an:

Nicole Neusitzer, Projektmanagerin Events  
Telefon: (060 31) 73 86-17 13  
E-Mail: nicole.neusitzer@finance-magazin.de

Nähere Informationen finden Sie unter:

[www.compliance-plattform.de/events.html](http://www.compliance-plattform.de/events.html)

# Hinter den Worten

## Wie Compliance Officer forensische Interviews richtig führen



Wer hat was getan? Bei der Aufklärung krimineller Vorgänge sind forensische Interviews ein wichtiger Baustein.

**F**rüher waren sie in erster Linie als Instrument staatlicher Ermittler bekannt, heute sind forensische Interviews auch in Unternehmen verbreitet. Das Ziel: Sachverhalte mit einer möglicherweise kriminellen Ausgangslage sollen so aufgeklärt werden, dass das Ergebnis am Ende auch gerichtlich verwertbar wäre. Kommt im Unternehmen der Verdacht auf, dass Mitarbeiter kriminelle Handlungen begangen haben könnten, ist häufig der Compliance Officer gefragt, mit Verdächtigen und Zeugen zu sprechen. Denn gegenüber externen Ermittlern hat er einen entscheidenden Vorteil: Er kennt sein Unternehmen und die internen Abläufe.

Was auf den ersten Blick nach einer rein technischen Aufgabe klingt, verlangt den Fragestellern einiges ab: „Forensik ist kein Selbstzweck. Es geht darum, ein konkretes Ergebnis zu bekommen“, sagt Frank Schury, der als Bereichsleiter Unternehmensaudit bei der Deutschen Flugsicherung (DFS) forensische Interviews führt. Für den Befragter heißt das: Er darf das Ziel nicht aus den Augen verlieren, muss aber gleichzeitig flexibel auf sein Gegenüber reagieren.

### Immer fair bleiben

Besonders die Vorbereitungszeit sollte man deshalb nicht unterschätzen, empfiehlt Birgit Galley: „In die Vorbereitung muss man bei intensiven Gesprächen oft doppelt so viel Zeit investieren wie in das eigentliche Interview später“, sagt Galley. Sie arbeitet seit 20 Jahren als Betrugsermittlerin und bildet Compliance Officer an der Berliner School

of Governance, Risk & Compliance aus. „Mit unausgegorenen Fragen warnt man den Täter leicht versehentlich vor.“

Deshalb sollte der Hauptverdächtige generell nach den Zeugen befragt werden, meint der ehemalige BKA-Betrugsermittler und Vernehmungsscoach Marco Löw. „Zeugen sind offen, ein Täter ist es nicht. Das ist ein einfaches psychologisches Phänomen: Wenn ich unschuldig bin, bin ich aus meinem ureigensten Interesse heraus kooperativ – ich möchte ja klar stellen, dass ich nichts getan habe. Ein Täter vermeidet dagegen konkrete Aussagen, um die Breite von Möglichkeiten zu erhalten und sich dahinter zu verstecken.“

Aber unabhängig davon, wen man vor sich hat: Aus Fairnessgründen sollte am Anfang des Gesprächs der Hinweis nicht fehlen, dass die Inhalte später auch bei der Staatsanwaltschaft landen könnten – denn betreffen die kriminellen Handlungen nicht nur das Unternehmen intern, könnte auch die Behörde ermitteln und dann auf die Protokolle zugreifen. Die Mitschrift muss deshalb am Ende vom Befragten unterschrieben werden und sollte das Interview so exakt wie möglich wiedergeben. Am besten sollte daher eine zweite Person das Protokoll führen, damit der Interviewer sich voll auf das Gespräch und den Befragten konzentrieren kann.

Schon mit einem falschen Einstieg kann der Befragter sich den Weg zum Erfolg verbauen. Kennt er seinen Gesprächspartner nicht, helfen ein paar unverfängliche Fragen zum Warmwer-

den, meint Galley. Weiß der Gegenüber aber, dass er verdächtig ist, sieht das anders aus. „Wenn dem Mitarbeiter völlig klar ist, dass ich ihn nicht zum Smalltalk eingeladen habe, fühlt er sich bei belanglosen Fragen womöglich verschaukelt“, warnt Schury von der DFS.

Auch wenn der Interviewer den Weg der direkten Konfrontation wählt, er sollte das Gegenüber nicht vorverurteilen – schließlich ermittelt er einen Sachverhalt. Wertungen sind im Gespräch deshalb fehl am Platz, ebenso birgt die Interpretation von Körpersprache Gefahren, da diese leicht manipulativ eingesetzt werden kann. Stattdessen muss der fragende Compliance Officer lernen, Widersprüche in der Gesprächssituation aufzudecken.

Das erfordert Übung – aber die meisten Muster wiederholen sich, sagt Marco Löw. Er hat mehr als 5.000 Protokolle aus seiner Zeit bei der Kriminalpolizei analysiert und daraus Indikatoren für und gegen die Glaubwürdigkeit von Aussagen abgeleitet. „Die Wahrheit hat Bilder im Kopf. Bei unvorbereiteten Lügen können Anschlussfragen nicht so einfach spontan beantwortet werden. Ist eine Lüge vorbereitet, hat der Gesprächspartner zwar ein Konstrukt im Kopf, aber das ist begrenzt. Man kann es zum Einstürzen bringen, indem man gezielt nach Details oder quer durch den Sachverhalt fragt.“ Detailfragen setzten den Interviewten nur unter Stress, wenn er lügt.

### Emotionen außen vor lassen

Bei allen möglichen Emotionen auf der Gegenseite sollte der Compliance Officer seine eigenen allerdings außen vor lassen. „Wir erleben die ganze Bandbreite von Emotionen: Vom Zusammenbruch unter Tränen bis zum totalen Wutausbruch. Deshalb sollte man sich vorher überlegen, welche Reaktionen kommen könnten. Das hilft, richtig reagieren zu können“, hat Schury in mehr als vier Jahren forensischer Interviewführung gelernt. Die wichtigste Eigenschaft des Gesprächsführers sei deshalb Einfühlungsvermögen, meint auch Galley: „Man darf dem Gespräch nicht den eigenen Stempel aufdrücken, dafür braucht es viel Empathie – und die hat nicht jeder. Das ist der einzige Punkt bei forensischer Gesprächsführung, den man nicht trainieren kann.“ san

### Do's & Don'ts im forensischen Interview:



- Intensive Ermittlungen zur Vorbereitung
- Über möglichen Zugriff der Staatsanwaltschaft aufklären
- Zweite Person als Protokollführer einbinden
- Mehr zuhören als selbst reden



- Schematisches Vorgehen
- Taktische Lügen des Interviewers
- Interpretation von Körpersprache
- Moralische Wertungen im Gespräch

# Compliance Awards 2014

5. JUNI 2014 – HILTON HOTEL, FRANKFURT AM MAIN

DIE PREISVERLEIHUNG FÜR COMPLIANCE-VERANTWORTLICHE

Feierliche Abendveranstaltung mit Preisverleihung  
und Austausch zu aktuellen Trends im Compliance

**Bewerben Sie sich jetzt!**

Werden Sie einer von drei Preisträgern in den Kategorien:

## Compliance Officer des Jahres

Für herausragende Compliance-Arbeit im Unternehmen

## Compliance Idee des Jahres

Für eine besonders kreative und durchschlagende Compliance-Lösung

## Compliance Officer Mittelstand

Für herausragende Compliance-Arbeit in einem mittelständischen Unternehmen

MITVERANSTALTER

GIBSON DUNN

**KPMG**  
cutting through complexity

FÖRDERER

  
SHILTON SHARPE QUARRY

Detaillierte Informationen zur Bewerbung  
und Anmeldung als Teilnehmer erhalten Sie unter:  
[www.compliance-plattform.de/awards](http://www.compliance-plattform.de/awards)

VERANSTALTER

**Compliance**  
Die Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche

## News

**Hilfe für KYC-Compliance**

Eine Gruppe internationaler Großbanken arbeitet mit dem Finanznachrichtendienstleister Swift an einem Know Your Customer (KYC)-Register. Der Service soll Banken beim Compliance-Management unterstützen und zudem helfen, die oft hohen Kosten durch die Befolgung von KYC-Auflagen zu senken.

<http://www.swift.com/about>

**BME-Standard zum Lieferantenmanagement**

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik hat einen Standard zu „Anforderungen an einen Compliance/CSR-Prozess im Lieferantenmanagement: Compliance-Risiko: Exportkontrolle“ veröffentlicht. Das Papier stellt u.a. länderspezifische Regelungen dar und gibt Handlungsempfehlungen.

[www.bme.de/compliance](http://www.bme.de/compliance)

**„Compliance mit Augenmaß umsetzen“**

Was sich hinter dem Hamburger Compliance Modell verbirgt, erklärt Malte Passarge.

» Sie haben die CMS-Zertifizierung nach dem sogenannten Hamburger Compliance Modell ins Leben gerufen. Was steckt dahinter?

« Die Idee ist gemeinsam von der Handelskammer Hamburg und dem Verein Pro Honore, der schon seit mehr als zehn Jahren als Vertrauensstelle der Hamburger Wirtschaft zum Schutz vor Wirtschaftskriminalität fungiert, entwickelt worden. Mittelständische Unternehmen müssen immer häufiger gegenüber Behörden oder Geschäftspartnern belegen, dass sie über eine funktionierende Compliance-Organisation verfügen. Wir wollen ihnen mit dem Zertifikat die Möglichkeit geben, das einfacher nachzuweisen und so auch für sich Werbung zu machen.

» Auch der TÜV bietet eine auf Mittelständler fokussierte Zertifizierung an.

« Das stimmt. Da unsere Zertifizierung aber von der Handelskammer getragen wird, stehen hier nicht primär finanzielle Interessen im Vordergrund. Deshalb halten die Kosten sich im Ver-



Dr. Malte Passarge ist Vorstandsvorsitzender des Instituts für Compliance im Mittelstand, Geschäftsführer bei Pro Honore e.V. und Partner der Kanzlei Passarge + Killmer.

gleich zu anderen Zertifizierungen im Rahmen. Wir haben ein dreistufiges Kostenmodell. Für mittlere Unternehmen liegen die Zertifizierungskosten zwischen 3.500 und 7.500 Euro.

» Wie umfassend muss das CMS denn sein, damit ein Unternehmen das Zertifikat erhält?

« Unser Standard umfasst rund 16 Seiten. Wir wollen natürlich die typischen Elemente wie Richtlinien, Compliance-Prozesse oder Schulun-

gen sehen. Entscheidend ist aber, dass Unternehmen keinen riesigen Verwaltungsapparat präsentieren müssen. Sie sollen Compliance mit Augenmaß umsetzen und selbst entscheiden, wie detailliert sie bestimmte Themen regeln. Das gilt zum Beispiel für Richtlinien: Kleinere Unternehmen brauchen meist bei weitem nicht so viele und auch nicht so detaillierte Vorgaben wie Großunternehmen.

» Hat die Hamburger Wirtschaft die Zertifizierung gut angenommen?

« Auf jeden Fall. Das erste Unternehmen befindet sich gerade in der Zertifizierungsphase, und wir haben von vielen Seiten positive Resonanz bekommen, auch aus anderen Bundesländern. Das Angebot gilt natürlich nicht nur für Hamburger Unternehmen. Dadurch, dass das Zertifikat den Stempel der auch international renommierten Hamburger Handelskammer trägt, soll es für Mittelständler aus allen Bundesländern eine Alternative zu anderen Zertifizierungen sein. *san*

ANZEIGE

**BEST PRACTICES IN DER COMPLIANCE**

PolicyHub stellt sicher, dass die richtigen Personen über die richtigen Richtlinien informiert werden, dass sie die Kenntnisnahme bestätigen und der gesamte Prozess überprüfbar wird.

**Klare, verständliche Richtlinien und Verfahren sind die Grundpfeiler jedes Compliance-Programms. Wenn sie jedoch nicht regelmäßig überprüft, professionell verwaltet und kommuniziert werden, verlieren sie schnell ihren Wert.**

Ständig neue rechtliche und regulatorische Vorschriften erfordern eine proaktive und nachweisbare Verwaltung und den individualisierten Versand der jeweiligen Richtlinien und Verfahren. Es wird immer wichtiger, nicht nur deren Einhaltung sicherzustellen, sondern auch Nachweise über die Verteilung und Kommunikation führen zu können. Dies vermindert zudem Image- und Haftungsrisiken für das Management, indem die Basis für eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation gelegt wird und dies belegbar ist.

PolicyHub ist eine ausgezeichnete, spezialisierte Softwarelösung, die den gesamten Lebenszyklus einer Richtlinie automatisiert, von der Erstellung über die Freigabe bis hin zur Kommunikation. Darüber hinaus gewährleistet PolicyHub, dass die Dokumente zur Kenntnis genommen werden und ermöglicht dem Management eine transparente Berichterstattung. Jeder Schritt kann mittels eines Audit-Trails nachgewiesen werden.

[www.hiteclabs.de](http://www.hiteclabs.de)

Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns:

**06103 376 969 0 - kontakt@hiteclabs.com**



## Steckbrief: REWE Group



<b>Unternehmensname</b>	REWE Group
<b>Mitarbeiterzahl</b>	rund 320.000 Mitarbeiter (Stand 31.12.2013)
<b>Name Chief Compliance Officer</b>	Volker Dürschlag
<b>Start Compliance</b>	Juni 2010
<b>Mitarbeiterzahl Compliance</b>	Fünf Mitarbeiter in der Zentrale und 23 dezentrale Compliance Officer in den strategischen Geschäftseinheiten/Landesgesellschaften
<b>Compliance-Organisation</b>	Eigenständiger Compliance-Bereich mit dezentraler Struktur und direkter Berichtslinie des CCO an den CEO
<b>Compliance-Aufgabenspektrum</b>	Sensibilisierung für Compliance-Sachverhalte und Schutz der Unternehmen der REWE Group sowie ihrer Organe und Mitarbeiter vor finanziellen und reputativen Schäden. Der Fokus liegt auf den Themenfeldern „Kartellrecht“ und „Korruption“.
<b>Compliance-Instrumente</b>	„Tone from the Top“; Riskassessments; IT-gestütztes Monitoring und zentrales und dezentrales Reporting; Hinweisgebersystem; Kommunikationsmaßnahmen (u.a. Schulungen, Helpline, Guidelines)
<b>Missstände werden gemeldet durch</b>	Mitarbeiter und Externe über das Hinweisgebersystem an die zuständigen Compliance Officer oder an den Ombudsmann
<b>Compliance-Themen sind Teil des jährlichen Mitarbeitergesprächs</b>	z.T. bei Führungskräften in der Zielvereinbarung verankert
<b>Compliance-Audits</b>	Externe Analysen des CMS. Zusätzlich Prüfungen durch die Konzernrevision
<b>Compliance-Due-Diligence</b>	Einbindung bei M&A-Transaktionen mit konkreten Prüfungsschritten
<b>Geschäftspartner-Compliance</b>	Regelmäßige Geschäftspartnermailings und Schulungsangebote für Geschäftspartner
<b>Zertifizierungen</b>	In Planung nach IDW PS 980
<b>Besonderheiten</b>	Die schlanke Compliance-Organisation ermöglicht schnelle und effiziente Entscheidungswege bei der Implementierung und Weiterentwicklung des CMS. Der Fokus liegt auf Präventionsmaßnahmen, insbesondere durch Schulungen und persönlicher Beratung.
<b>Arbeitsschwerpunkte/Ziele 2014</b>	Weiterer Ausbau der konzernweiten Schulungen; Verstärkung der Kommunikationsmaßnahmen, u.a. monatliche Compliance-Kampagne zu den wesentlichen Verhaltensstandards; Vertiefung der Compliance in den Geschäftseinheiten; Mitarbeiterbefragung zur Wahrnehmung des CMS; Optimierung des konzernweiten Compliance Reporting

## „Die Schulungen sollen auch kleine Unternehmen erreichen“

Die Rewe-Compliance-Abteilung hat aus ihren Geschäftspartner-Schulungen selbst einiges gelernt. Was, das erzählen Volker Dürschlag und Andrea Roth im Gespräch.

» Rewe hat im vergangenen Jahr Kartellrechtsschulungen für Geschäftspartner ins Leben gerufen. Woher kam die Idee?

« **Volker Dürschlag:** Bei uns gab es natürlich schon vorher interne Kartellrechtsschulungen. Wir wollten aber, dass unserer Vertragspartner auf demselben Wissensstand sind wie unsere Mitarbeiter, um Missverständnisse zu vermeiden.

« **Andrea Roth:** Es ist ja nicht so, dass es keine Schulungen am Markt gibt. Aber die sind zum Teil sehr teuer und gerade für kleinere Unternehmen mit begrenzten Budgets daher nicht attraktiv. Gemeinsam mit unserem Partner AFC Consulting ist es uns unserer Ansicht nach gelungen, ein preislich wie inhaltlich sehr attraktives Schulungspaket zu schnüren.



**Volker Dürschlag** ist Chief Compliance Officer der Rewe Group.



**Andrea Roth** ist Head of Compliance bei der Rewe Group.

» Was verdient Rewe mit dem Angebot?

« **Dürschlag:** Wir verdienen daran gar nichts. Das Konzept haben wir gemeinsam mit AFC Consulting entwickelt und die Inhalte beigesteuert, aber die Schulungen werden von Anwälten mehrerer großer Kanzleien gehalten. Das Ganze soll so neutral wie möglich sein, obwohl es natürlich auch darum geht, die Wertestandards der Rewe Group zu vermitteln.

» Waren Sie mit den Feedbacks der Teilnehmer zufrieden?

« **Roth:** Auf jeden Fall. Die Nachfrage war auf Anhieb so groß, dass wir die Schulungen für Geschäftspartner auch in diesem Jahr anbieten.

« **Dürschlag:** Und wir konnten selbst auch einiges für unsere Compliance-Arbeit mitnehmen. Die

Teilnehmer haben zum Beispiel nach einem Internetauftritt der Compliance-Abteilung gefragt. Der war zu diesem Zeitpunkt schon in Planung, aber das Feedback hat uns bestärkt, die kommunikativen Maßnahmen weiter auszubauen, auch intern.

» Was planen Sie als nächstes?

« **Dürschlag:** Wir starten gerade eine neue Compliance-Kampagne. Dabei wollen wir das Wissen der Mitarbeiter zu den zentralen Compliance-Themen auch mit ein wenig Humor weiter vertiefen, zum Beispiel durch einen monatlichen Compliance-Cartoon.

« **Roth:** Das Schöne ist, dass wir von Anfang an gemerkt haben, dass Compliance in allen Bereichen auf großes Interesse stößt und die Mitarbeiter mit vielen Fragen auf uns zukommen. Deshalb haben wir mittlerweile so etwas wie ein Apothekenschränkchen in der Abteilung, dessen Schubladen gut gefüllt sind, und können so nach und nach unsere Instrumente weiter verfeinern. *san*

## Korruptionsprävention durch effektiven Compliance-Dialog

Deutsche Behörden und Unternehmen bestimmen heutzutage das Tempo bei den Anstrengungen zur Verhinderung und Bekämpfung von Bestechung im Ausland (Quelle: EU Anti-Corruption Report, 2014). Das ist aber kein Grund, sich zurück zu lehnen.

Interactive Dialogues ist davon überzeugt, dass echte Anti-Korruptions-Compliance nur dann erreicht werden kann, wenn Unternehmen wachsam bleiben und dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter und andere Interessenvertreter die entsprechenden Anti-Korruptionsrichtlinien in ihrem Tagesgeschäft anwenden können.

Unsere einzigartige online Trainings- und Kommunikationslösung, die in Zusammenarbeit mit Pohlmann & Company entwickelt worden ist, fördert nachhaltig regelkonformes Verhalten im Unternehmen und trägt dazu bei, dass Mitarbeiter sichere Entscheidungen treffen.

Möchten Sie mehr darüber wissen? Dann freuen wir uns auf Ihren Anruf (Carsten Gerz +49 221 997 60530 bzw. +32 2 713 6300) oder Ihre Nachricht per E-Mail ([sales@interactivedialogues.com](mailto:sales@interactivedialogues.com)). Sie treffen uns auch persönlich auf folgenden Veranstaltungen:

**Anti-Korruption and Compliance Summit**  
(8-9 April 2014) FRANKFURT

**Corporate Counsel and Compliance Exchange**  
(7-9 April 2014) LONDON

**Anti-Corruption France**  
(13 May 2014) PARIS

## News

**Kaum Wirtschaftskriminalität in der Schweiz**

Bestechung und Korruption sind für die meisten Schweizer Unternehmen keine reale Bedrohung. Selbst bei international agierenden Konzernen spielen Delikte aus diesen Bereichen keine Rolle, wie die „Global Economic Crime Survey – A Swiss Perspective“ von PwC Schweiz zeigt.

<http://www.pwc.ch/en/>

**Korruption global betrachtet**

Afrika und Russland sind aus Sicht internationaler Compliance Officers die riskantesten Geschäftsregionen. Die Mehrheit hat trotzdem noch keine Region nur wegen ihres Korruptionsrisikos kategorisch gemieden, haben die Autoren der „AlixPartners Annual Global Anti-Corruption Survey“ herausgefunden.

<http://www.alixpartners.com>

**Bloß nicht zu bürokratisch**

Mittelständler fürchten zu viel Bürokratie bei Compliance mehr als hohe Kosten

Mittelständler führen eine Compliance-Organisation aus denselben Gründen ein wie große Konzerne: Für 83 Prozent der Befragten steht die Haftungsvermeidung im Vordergrund, gefolgt von der Korruptionsprävention (78 Prozent). Das zeigt die gemeinsame Studie „Compliance im Mittelstand“ vom Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) der HTWG Konstanz, dem Deutschen Institut für Compliance (DICO) und Comformis.

Obwohl die meisten Studienteilnehmer in ihrem Unternehmen bereits eine Reihe von Compliance-Instrumenten wie Verhaltenskodex, Compliance-Risikoanalyse, Compliance-Reporting und Schulungen implementiert haben, sehen sich viele bei der Umset-

- Die Studie kann **hier** heruntergeladen werden.
- Die Ergebnisse werden zudem in einem **Webinar** am 14. März vorgestellt.

**Probleme bei der Compliance-Umsetzung** (Angaben in Prozent)

Entstehen einer Compliance-Bürokratie	48	38	12	2
Umsetzung in Hochrisikoländern	43	18	27	12
Mangelndes Verständnis der Mitarbeiter	42	48	8	2
Festlegung von Verantwortlichkeiten	35	37	27	1
Hoher Aufwand beim Aufbau	33	43	22	2
Fehlende Kenntnis von CMS-Anforderungen	32	55	12	1
Fehlende Kenntnis der relevanten Regelungen	32	45	22	1
Hohe Kosten	27	45	25	3

■ großes Problem ■ geringes Problem ■ kein Problem ■ keine Antwort

Quelle: CBCI, DICO, Comformis

zung mit praktischen Problemen konfrontiert: Als größte Herausforderung bewerten sie die Verhinderung einer „Compliance-Bürokratie“ – rund die Hälfte der Studienteilnehmer sorgt sich darum, dass nach und nach ein für die Mitarbeiter nicht mehr nachvollziehbares Regelungsgefüge entsteht. Die oft proklamierte Angst vor einem hohen Aufwand beim Aufbau eines CMS oder damit verbundenen Kosten schrecken Mittelständler dagegen weniger ab (siehe Grafik).

san

**Veranstaltungen**

25./26.3., Frankfurt/Oder

- **2. Viadrina Compliance Congress**

3.4., Hamburg

- **To Be Tax Compliant**

29.4., Frankfurt/Main

- **Roundtable Compliance**

5.6., Frankfurt/Main

- **Compliance Awards 2014**

ANZEIGE

**Praktische Tipps für wirksame Datenschutz-Schulungen**

**Whitepaper I** Erfahren Sie mehr darüber, wie Sie mit der sich ständig verändernden Risikolandschaft Schritt halten können. SAI Global Experten bieten Ihnen hierzu praktische Tipps.

In der heutigen Zeit sind Unternehmen besonders anfällig für Datensicherheitsverletzungen. Unser Whitepaper veranschaulicht warum das so ist, und wie man dem entgegenwirken kann. Unsere Experten beleuchten unter anderem:

- > Technologische Fortschritte und Mitarbeiterverhalten
- > Soziale Medien - eine Goldmine für Social Engineers und Betrüger
- > Erste Verteidigung gegen Datensicherheits-Risiken - Ihre Mitarbeiter
- > Wissen, Einstellungen und Verhalten - die drei Säulen effektiver Mitarbeiter-Schulungen
- > Checkliste zur Planung Ihrer Informationssicherheits- und Datenschutz-Schulungen

**►► Zum Whitepaper-Download**

## News

**Schienenkartell: Verdacht gegen Kremer**

Nach Informationen des Handelsblatts hat der frühere Thyssen-Vorstand Edwin Eichler im Zusammenhang mit dem Schienenkartell Thyssens ehemaligen Compliance-Chef Thomas Kremer belastet. Eichler habe sich bereits 2006 nach ersten Hinweisen auf Absprachen an Kremer gewandt, der ihm aber geraten habe, nichts zu tun. Kremer ist heute Compliance-Vorstand bei der Telekom.  
<http://www.handelsblatt.com/>

**Melitta muss zahlen**

Das OLG Düsseldorf hat eine Kartellstrafe in Höhe von 55 Millionen Euro gegen Melitta bestätigt. Der Kaffeehersteller hatte sich gegen die Entscheidung des Bundeskartellamts



Melitta

von 2009 gewährt, da es zwischenzeitlich zu Umstrukturierungen im Unternehmen gekommen war. Diese änderten jedoch nichts an der Haftung, meinen die Richter.  
<http://www.bundeskartell>

**Continental suspendiert Brasilien-Chef**

Der Reifenhersteller Continental hat seinen Landeschef für Brasilien und Argentinien suspendiert. Sandro Beneduce soll sich persönlich bereichert haben. Derzeit laufen interne Ermittlungen, die brasilianischen Behörden sind noch nicht eingeschaltet.  
<http://www.handelsblatt.com/>

**Geldbußen für Zuckerhersteller**

Das Bundeskartellamt hat gegen die Zuckerhersteller Pfeifer & Langen, Südzucker und Nordzucker ein Bußgeld von rund 280 Millionen Euro wegen Preisabsprachen verhängt. Der größte Teil der Summe entfällt mit 195,5 Millionen Euro auf Südzucker.  
<http://www.bundeskartell>

# EU will härter gegen Geldwäsche vorgehen

Finanzdienstleister kritisieren die geplanten Verschärfungen im Kampf gegen Geldwäsche



Thinkstock

Die EU will Geldwäschern an den Kragen – mit wenig zweckmäßigen Mitteln, meinen Finanzdienstleister.

Jedes Jahr werden nach Zahlen der OECD illegale Gelder in Höhe von 2,7 Prozent des globalen BIP reingewaschen. Bereits seit Jahren verschärft die EU die Vorschriften zur Bekämpfung von Geldwäsche kontinuierlich, nun hat das Europaparlament über die vierte Fassung der EU-Anti-Geldwäscherichtlinie abgestimmt, nach der Geldwäschern mit drastischeren Maßnahmen als bisher das Handwerk gelegt werden soll.

Kern des Problems ist die Aufdeckung des wahren „wirtschaftlich Berechtigten“ hinter einer Transaktion. Durch die Gründung von Briefkastenfirma oder anderer Vehikel verschleiern kriminelle Organisationen, dass sie der wahre Nutznießer einer Zahlung sind. Zwar müssen deutsche Finanzdienstleister und Unternehmen nach der Verschärfung des Anti-Geldwäschesgesetzes vor zwei Jahren bereits

ohnehin bei vielen Geschäften den wirtschaftlich Berechtigten feststellen. Die neuen Vorschriften, auf die sich die zuständigen Ausschüsse für Wirtschaft, Inneres und Justiz jetzt in Brüssel verständigt haben, gehen allerdings noch einen Schritt weiter.

**Öffentliche Register**

Die Pläne sehen die Einführung von öffentlichen Registern vor, in denen für Unternehmen aller Rechtsformen eine ganze Reihe von Informationen über

ihren jeweiligen wirtschaftlich Berechtigten gelistet werden sollen. Zudem sollen größere Zahlungsaktivitäten in Zukunft besser dokumentiert werden, damit sie sich in Zweifelsfällen besser zurückverfolgen lassen. Betroffen von den Regelungen wären nach Angaben der EU nicht nur Banken und Finanzdienstleister, sondern beispielsweise auch Wirtschaftsprüfer, Kanzleien, Notare, Asset Manager und Fonds.

Die EU bezeichnet den neuen Vorstoß als „bahnbrechend“. Finanzdienstleister allerdings laufen bereits jetzt Sturm gegen die Neufassung der Richtlinie. Auf einer Konferenz in Brüssel äußerten unter anderem Vertreter von Western Union, PayPal und MasterCard die Befürchtung, dass die verschärften Regelungen ihre Kosten zwar immens erhöhen, den angestrebten Zweck aber verfehlen könnten.

Geldwäscher würden dann verstärkt in den Untergrund ausweichen oder sich auf Bargeschäfte konzentrieren.

Politik und Interessenvertreter wie Transparency International begrüßten den Vorstoß dagegen ausdrücklich. Noch steht der finale Gesetzestext allerdings nicht. Das gesamte EU-Parlament wird sich voraussichtlich im März mit dem Vorschlag beschäftigen, in der zweiten Jahreshälfte dürften dann die Verhandlungen mit der Kommission und dem Ministerrat folgen.

san

## Kommentar



Die Unschuldsvermutung gilt bis zum Urteil. Insofern darf man Uli Hoeneß' illustren Kollegen im Aufsichtsrat des FC

Bayern zunächst nicht vorwerfen, dass sie sich bedeckt halten. Spätestens mit Hoeneß' umfassendem Geständnis zum bisher ungeahnten Ausmaß seiner Steuerhinterziehung ist die Berufung auf die Unschuldsvermutung aber Makulatur – egal wie das Urteil ausfällt. Denn auch im Unternehmen FC Bayern muss der Aufsichtsrat auf die Einhaltung von Regeln und Moral pochen. Wer wie die dort versammelten CEOs im eigenen Haus Compliance predigt, darf als Aufsichtsrat in einem anderen nicht gönnerhaft über solche Verfehlungen seines Vorsitzenden hinwegsehen. Damit beschädigen die Granden auch sich selbst. Bayern-Aufsichtsrat zu sein verliert mit jedem Tag des Festhaltens an Hoeneß an Glanz.

san

## IMPRESSUM

**Verlag:** FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Verlagsgruppe, Frankenallee 95, 60327 Frankfurt am Main  
E-Mail: [verlag@frankfurt-bm.com](mailto:verlag@frankfurt-bm.com)  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
**Geschäftsführer:** Dr. André Hülsbömer, Jürgen Kiehl  
**Geschäftsleitung:** Bastian Frien  
**Redaktion:** Dr. Sarah Nitsche (san), Verantwortliche Redakteurin; Julia Becker (jub), Sabine Reifenberger (sar)  
Telefon: (069) 75 91-26 31, Telefax: (069) 75 91-32 24  
E-Mail: [sarah.nitsche@finance-magazin.de](mailto:sarah.nitsche@finance-magazin.de)  
**Verantwortlich für Anzeigen:** Dorothee Groove, Objektleitung Compliance  
Telefon: (069) 75 91-32 17, Telefax: (069) 75 91-24 95  
E-Mail: [dorothee.groove@frankfurt-bm.com](mailto:dorothee.groove@frankfurt-bm.com)  
**Herausgeber:** Boris Karkowski  
**Mitherausgeber:** digital spirit GmbH, KPMG AG, SAI Global  
**Fachbeirat der Online Zeitschrift Compliance:** Gregor Barendregt, Carl Zeiss AG; Andrea Bernes, Paul Hartmann AG; Ralf Brandt, LTS Lohmann Therapie-Systeme AG; Otto Geiß, Fraport AG; Mirko Haase, Adam Opel AG; Dr. Katharina Hastenrath, Frankfurt School of Finance & Management; Olaf Kirchhoff, Mitutoyo Europe GmbH; Torsten Krumbach, Sky AG; Prof. Dr. Bartosz Makowicz, Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder; Dr. Birte Mössner, EnBW Energie Baden-Württemberg AG; Thomas Muth, Corpus Sireo Holding; Dr. Dietmar Prechtel, Osram GmbH; Alexander von Reden, Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH; Dr. Dirk Christoph Schaubes, Metro AG; Elena Späth, Klöckner & Co SE; Dr. Eckhardt Sünner, Aufsichtsrat Infineon Technologies AG; Bettina Vieler, Wincor Nixdorf AG; Heiko Wendel, Rolls-Royce Power Systems AG; Dietmar Will, Audi AG; Rudolf Zimmermann, ABB AG.  
**Jahresabonnement:** kostenlos  
**Erscheinungsweise:** monatlich (10 Ausgaben im Jahr)  
**Layout:** Daniela Seidel, FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH  
© Alle Rechte vorbehalten.  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH, 2014.  
Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden.  
**Haftungsausschluss:** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „Compliance“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

# Datenpanne bei Börsensanktionen entlarvt Unternehmen

Entscheidungen des Sanktionsausschusses der Frankfurter Wertpapierbörse nicht vollständig anonymisiert

Die Klarnamen mehrerer Unternehmen, die vom Sanktionsausschuss der Frankfurter Wertpapierbörse mit Ordnungsgeldern belegt worden sind, waren auf der Internetseite des Hessischen Wirtschaftsministeriums offen einsehbar. Zwar wurden die Namen der Emittenten in den abrufbaren Dokumenten entfernt, und auch die URL ließ keine Rückschlüsse auf die Betroffenen zu. Doch einige Browser zeigen die Dateinamen der hochgeladenen Dokumente an – und darin waren in mehreren Fällen die Emittenten offen genannt.

Das Ministerium selbst wurde erst durch einen Hinweis dieser Redaktion auf die Missstände aufmerksam. „Wir haben zunächst den Online-Zugriff auf sämtliche Entscheidungen der Sanktionsausschüsse gesperrt und suchen nach der technischen Ursache dafür, dass – zumindest bei der Verwendung einiger Browser – Informationen über die Ursprungsdateien eingesehen werden konnten“, teilte ein Sprecher mit. Die Deutsche Börse als Trägerin der Frankfurter Wertpapierbörse



Deutsche Börse

äußerte sich nicht zu dem Vorfall und verwies an die Börsenaufsicht, die Teil des Hessischen Wirtschaftsministeriums ist.

## Stichprobe ergibt gut ein Dutzend Fälle

Wie lange die Dokumente schon in dieser Form online waren, ließ das Ministerium unbeantwortet. In einer Stichprobe hat diese Redaktion die

seit Ende 2012 veröffentlichten Dokumente gesichtet. Einige waren vollständig anonymisiert, jedoch fanden sich auch mehr als ein Dutzend Fälle, in denen das sanktionierte Unternehmen über den Dokumentennamen eindeutig zuzuordnen war. Die Emittenten wurden mit Strafen von wenigen hundert Euro bis hin zu Ordnungsgeldern im fünfstelligen Euro-Bereich belegt. Sanktioniert wurde in den meisten

Fällen die verspätete Vorlage von Finanzberichten. Die Redaktion hat sich entschlossen, die Namen der betroffenen Unternehmen nicht zu veröffentlichen. Ob die Emittenten von dem Problem wussten, ist offen. Das Ministerium äußerte sich auf Anfrage nicht dazu, wann und wie die betroffenen Unternehmen über die Datenpanne informiert wurden.

sar

ANZEIGE

**KPMG**  
cutting through complexity

**Regeln des Erfolgs**  
Chancen nutzen, sicher wachsen



## Es gibt Wachstum und es gibt sicheres Wachstum. Sie haben die Wahl.

Ein effektives Compliance-Management minimiert Risiken und leistet einen aktiven und gewinnbringenden Beitrag zum unternehmerischen Erfolg. Mit maßgeschneiderten Lösungen schaffen unsere spezialisierten Teams die notwendige Sicherheit und Transparenz in der gesamten Compliance-Kette. Sprechen Sie mit uns.

**Ihr Ansprechpartner:** Frank Weller, T +49 89 9282-1050, fweller@kpmg.com

[www.kpmg.de/  
regelndeserfolgs](http://www.kpmg.de/regelndeserfolgs)



## News

### Heeb verstärkt Heideldruck



Der frühere Praktiker-Chefjurist Oliver Heeb ist in gleicher Funktion zu

Heideldruck gewechselt. Bei seinem neuen Arbeitgeber leitet der 40-Jährige neben dem Rechts- und Compliance-Bereich auch den Bereich Enterprise Governance. Sein Vorgänger Wirnt Galster verlässt das Unternehmen.

### Von Reden geht zu BSH



Seit Anfang Februar ist Alexander von Reden bei Bosch Siemens

Haushaltsgeräte (BSH) als Compliance Officer für die Region Europa verantwortlich. Von Reden war zuvor Chief Compliance Officer bei Schindler Deutschland.

### Thyssen holt Kartellrechtlerin



Manon Brindöpke verantwortet seit Anfang März in der Compliance-

Abteilung von ThyssenKrupp die Business Area Components Technology. Mit der Ernennung der Kartellrechtlerin, die von Linklaters kommt, hat der Konzern die personelle Neuaufstellung der Compliance-Organisation abgeschlossen, die nun als Matrix-Struktur aufgebaut ist.

### Externer CCO für Grohe



Der Rechtsanwalt Jesko Trahms ist seit Mitte Februar externer Chief Compliance

Officer bei Grohe. Trahms ist Partner bei Peters Rechtsanwälte in Düsseldorf. Der 47-Jährige fungiert bereits seit 2009 als externer Ombudsmann für Grohe.

## Die Couragierte

Mit einer gehörigen Portion Pragmatismus hat Sonja Bartels die Compliance-Organisation bei DKV Mobility Services aufgebaut.

Compliance gilt oft als weibliches Fach. Schließlich fordert die Arbeit Eigenschaften, die in der Regel Frauen zugeschrieben werden: Kommunikationsfähigkeit, ein offenes Ohr und die Gabe, viele Interessen unter einen Hut zu bringen. Der Blick in die Chefetagen widerlegt dieses Vorurteil aber schnell, ist der Posten des Chief Compliance Officers in den meisten Fällen doch mit Männern besetzt, die über jahrzehntelange Berufserfahrungen verfügen.

Anders ist das bei der DKV Mobility Services Group, die bis Ende 2013 als Egrima Group firmierte. Seit anderthalb Jahren ist Sonja Bartels Compliance-Chefin des Logistikdienstleisters aus Ratingen. Dort hat sich die heute 33-jährige Juristin allerdings nicht ins gemachte Nest gesetzt, sondern sich gezielt beworben, als DKV jemanden suchte, der die Compliance-Organisa-

tion aufbaut. Die Compliance-Arbeit in Unternehmen kannte Bartels, die bis dato als Anwältin im Wirtschaftsstrafrecht gearbeitet hat, zu dem Zeitpunkt nur aus der Beraterperspektive. „Natürlich war das ein Sprung ins kalte Wasser“, sagt sie.

### Neugier statt Vorbehalte

Unbefangen geht sie ans Werk – und begegnet selbst auch nicht vielen Vorbehalten. Vielmehr wären die Angestellten ihr gegenüber neugierig gewesen, erinnert sich die junge Compliance-Chefin an die Zeit ihres Einstiegs. Deshalb sucht sie das persönliche Gespräch und setzt auf ihre Überzeugungskraft. „Die Mitarbeiter sind das erste Mal überhaupt mit dem Thema Compliance konfrontiert worden. Deshalb habe ich mit einer Kurzvorstellung begonnen: Was ist Compliance überhaupt? Wo liegen unsere Risiken?“

Trotzdem: Ein glatter Durchmarsch ist der Aufbau nicht. Wie viele ihrer Compliance-Kollegen muss Bartels sich besonders bei den Vertrieblern ins Zeug legen – und wählt für ihre Compliance-Präsentationen typische Motive aus, um den männerdominierten Stab von Compliance zu überzeugen: „Ich habe auf Themen wie Fußball und Autos gesetzt. Damit ist es mir gelungen, die Jungs zu knacken“, sagt sie lächelnd. Auch bei der Geschäftsführung muss sie sich durchsetzen. Trotz ihres offiziellen Auftrags kommt sie um hartnäckige Budgetverhandlungen nicht herum: „Die Kostenfreigaben muss ich selbst durchboxen.“ Unter anderem dafür, dass sie im vergangenen Jahr DKV-Niederlassungen in elf



Sonja Bartels ist Head of Compliance bei der DKV Mobility Services Group.

europäischen Ländern besucht hat, um den internationalen Compliance-Rollout vorzubereiten und Gesicht zu zeigen.

### Nicht nach Schema F

Insgesamt versucht Bartels aber, Maß zu halten. „Ich suche immer nach praxisorientierten Lösungen. Konsequente Verbote nach Schema F bringen niemandem etwas.“ Zum Beispiel müsse man Einladungen nicht strikt verbieten, sondern könne Konflikte auch lösen, indem der eingeladene Mitarbeiter selbst einen Teil zuzahlt.

Ihr Pragmatismus hat ihr nicht nur beim erfolgreichen Aufbau der Compliance-Organisation ihres Arbeitgebers geholfen – mittlerweile ist sie auch als Referentin auf Veranstaltungen gefragt. Man glaubt ihr sofort, wenn sie sagt, dass sie beruflich gefunden hat, was ihr als Anwältin fehlte: „Mich fasziniert die Verquickung von Recht, Kommunikation und Kreativität. Das ist einfach ein ganz anderes Arbeiten als bei einem langwierigen Wirtschaftsstrafprozess.“ *san*

» Konsequente Verbote bringen niemandem etwas. «

Bartels setzt sich von Anfang an ehrgeizige Ziele: In kurzer Zeit müssen ein Verhaltenskodex und Richtlinien formuliert, Mitarbeiter im In- und Ausland geschult werden. Zwar ist sie

## Andrew Procter verlässt die Deutsche Bank

Compliance-Chef Andrew Procter verlässt die Deutsche Bank. Procter, der offiziell als Head of Compliance and Government & Regulatory Affairs direkt unter Rechts- und Compliance-Vorstand Stephan Leithner steht, wechselt im Juni in das Londoner Büro der australischen Anwaltskanzlei Herbert Smith Freehills.



Der Wechsel von Procter könnte der Deutschen Bank nicht ungelegen kommen, denn er könnte die Auseinandersetzungen um die Libor-Affäre entschärfen. Im Zuge der Ermittlungen gegen die Deutsche Bank im Zusammenhang mit den Manipulationen von Referenzzinssätzen hatte die Bafin kritisiert, dass Procter keine

Konsequenzen personeller Art aus der Affäre gezogen hatte. Einen Zusammenhang mit der Libor-Affäre bestätigte die Deutsche Bank allerdings nicht. In einer internen Mitteilung, die der Redaktion vorliegt, begründete Leithner den Wechsel lediglich damit, dass Procter sich neuen Aufgaben in der juristischen Praxis zuwenden wolle und dankte ihm nachdrücklich für seine geleistete Arbeit. *jub*



## 2. Viadrina Compliance Congress

Compliance in Motion: Zwischen Staat und Wirtschaft,  
zwischen Groß- und Kleinunternehmen – zwischen den Grenzen

Der 2-tägige Viadrina Compliance Congress ist eine fach- und branchenübergreifende Austauschplattform rund um aktuelle Compliance-Themen für Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik – veranstaltet vom Zentrum für Interdisziplinäre Compliance Forschung an der Europa-Universität Viadrina und von der Compliance Academy.

**Datum:** 25. bis 26. März 2014

**Ort:** Europa-Universität Viadrina  
Logenstraße 12, 15230 Frankfurt (Oder)

**Preis:** 159,-€ (zzgl. 19% MwSt.)

**Information und Anmeldung:**

► [www.ca-seminare.de/veranstaltungen/2-vcc](http://www.ca-seminare.de/veranstaltungen/2-vcc)

### Festvorträge:

- ▲ Vertrauen ist gut – Compliance ist besser  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Rolf Stober
- ▲ Von wissenschaftlichen und praktischen Fragen der Criminal Compliance  
Prof. Dr. Thomas Rotsch

**Fachdiskussionen, Networking und Gespräche für Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik:**

### Compliance in Motion

- ▲ Compliance oder Unternehmensstrafbarkeit?
- ▲ Haftung der Compliance Manager
- ▲ Compliance-Risiken Dritter
- ▲ Cross Cultural Compliance
- ▲ Aktuelles aus ISO-Compliance

#### Sponsoren

C'M/S/ Hasche Sigle

Compliance  
STIFTUNG FÜR FORTBILDUNG & MEHR

COMFORMIS

F/G/M  
Automobil GmbH  
Franz Graf Mettchen Mercedes-Benz  
Ihre sympathischen Mercedes-Benz Center  
in S84- und Oubrandenburg.

#### Kooperationspartner

BCM | Berufsverband  
der Compliance Manager

VIADRINA CENTER  
B/ORDERS IN  
MOTION

#### Schirmherrschaft

LAND  
BRANDENBURG  
Ministerium der Justiz

#### Medienpartner

Bundesanzeiger  
Verlag

ESV ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

Compliance  
Die Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche

AWA  
AUSSENWIRTSCHAFTS-AKADEMIE

AWB  
STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT  
mbH

AWB  
WOLFFGANG & HARKSEN  
RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT mbH

Compliance  
Berafer



**Compliance Academy – Ihr Allround Seminar-Anbieter für Compliance!**

Von aktuellen Update- und Refresher-Seminaren für Compliance-Verantwortliche  
bis hin zu Basis- und StartUp-Seminaren für Einsteiger und Spezial-Seminaren für den Mittelstand.

Mehr unter: [www.ca-seminare.de](http://www.ca-seminare.de)