

Stefan Behringer (Hrsg.)

Compliance für KMU

Praxisleitfaden für den Mittelstand



Leseprobe, mehr zum Buch unter ESV.info/978-3-503-13896-8



ERICH SCHMIDT VERLAG

ESV

Compliance für KMU

Praxisleitfaden für den Mittelstand

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978-3-503-13896-8](https://www.esv.info/978-3-503-13896-8)

Herausgegeben von

Prof. Dr. Stefan Behringer

Mit Beiträgen von

**Anja Becher, Prof. Dr. Stefan Behringer,
Prof. Dr. Georg Disterer, Prof. Dr. Eberhard Jung,
Doreen Müller, Dr. Malte Passarge, Dr. Harald W. Potinecke,
Philipp Reusch, Dr. Thomas Uhlig, Dr. Thomas Ull,
Dr. Patrick Ulrich, Mathias Wendt**

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 13896 8](http://ESV.info/9783503138968)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 13896 8

eBook: ISBN 978 3 503 13897 5

Alle Rechte vorbehalten

©Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2012

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Vorwort

Kleine und mittlere Unternehmen gelten als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. 99,7 % der deutschen Unternehmen sind nach der Unternehmensgrößenstatistik des Bundesministeriums für Wirtschaft mittelständisch. In ihnen sind 60,8 % aller Arbeitnehmer beschäftigt. Sie tragen 51,3 % zur Nettowertschöpfung aller Unternehmen bei. Die quantitative Bedeutung der Unternehmensgruppe der KMU kann nicht bestritten werden.

KMU haben aber auch eine wichtige gesellschaftliche Bedeutung. Unternehmer sind Vorbilder in der sozialen Marktwirtschaft und schaffen mit ihrem unternehmerischen Engagement gesellschaftliche Werte.

Viele mittelständische Unternehmer glauben, dass ein Vorleben der Werte und Ideale ausreicht, um allen Mitarbeitern die Wichtigkeit und Richtigkeit des legalen Handelns deutlich zu machen. Fälle von Verstößen gegen Recht und Gesetz bei KMU sind nicht so spektakulär, dass sie den Weg in die Öffentlichkeit finden, wie bei Skandalen von Großunternehmen. Allerdings zeigen Fälle wie die kartellrechtlichen Verstöße des Reißverschlussherstellers Prym oder die Verurteilung wegen Bestechung bei der Spedition Willi Betz, dass Mittelständler keineswegs gegen strafbare Handlungen immun sind. Zur Sicherung der Legalität des unternehmerischen Handelns hat sich in den letzten Jahren die Managementdisziplin „Compliance“ herausgebildet. Fälle wie die geschilderten zeigen, dass auch bei KMU dem Thema Compliance Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

Das vorliegende Buch möchte hierzu einen Einstieg bieten. Es werden die wichtigsten Themenbereiche kurz und prägnant dargestellt, um Unternehmern und ihren Beratern notwendige Informationen bei der Einführung eines Compliance-Managements zu geben. Dabei wird den Besonderheiten von KMU stets Rechnung getragen, da die zwischenzeitlich etablierten Compliance-Strukturen in Großkonzernen eben nicht „einfach so“ auf kleine und mittlere Unternehmen übertragbar sind.

Nach einer Einordnung der grundlegenden Begriffe KMU und Compliance zeigt *Uhlig* in seinem Beitrag die Grundsätze der unternehmerischen Haftung auf. Das folgende Kapitel von *Müller* diskutiert die hauptsächlichen Tatbestände im Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht. Speziell auf den Straftatbestand der Korruption geht *Passarge* ein. Damit wird der besonderen Relevanz dieses Themas Rechnung getragen. Dem großen Bereich des Personalwesens widmen sich die beiden folgenden Beiträge: *Becher* zeigt auf, wo im Arbeitsrecht die wichtigsten Fallstricke für KMU liegen. Des Weiteren zeigt sie, was bei Untersuchungen bei Verdacht auf Compliance-Verstöße zu beachten ist, so dass das Unternehmen dabei nicht selbst gegen Regeln verstößt. *Jung* befasst sich anschließend mit den Vorschriften im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz.

In den folgenden drei Kapiteln werden die wesentlichen für KMU bedeutenden Bereiche des Compliance-Managements erörtert: *Ull* beschäftigt sich mit Fragen des Rechnungswesens, der Steuern und der Wirtschaftsprüfung. *Disterer* befasst sich mit den wichtigsten Regeln zur Compliance in der Informationstechnologie. *Potinecke* diskutiert die relevanten Felder auf dem Gebiet der Produkthaftung.

Die kulturellen Besonderheiten, die viele KMUs ausmachen, werden in dem Beitrag von *Wendt* thematisiert. Wie der Status quo des Compliance-Managements bei KMU ist, stellt *Ulrich* in seinem Beitrag dar, der auf einer großen empirischen Untersuchung aufbaut. Abgeschlossen wird der Band mit der Darstellung, wie Compliance in einem KMU angemessen und effizient organisiert werden kann.

Bücher schreiben und herausgeben, ist immer ein herausforderndes Projekt. Mein besonderer Dank gilt allen Autoren, die an diesem Werk mitgearbeitet haben. An einem solchen Projekt wirken viele auf die eine oder andere Weise mit, auch wenn sie nicht direkt als Autor tätig sind. All diesen Personen gilt mein Dank. Claudia Splittgerber vom Erich Schmidt Verlag danke ich sehr, für die Anregung des Projekts und für die stets aufmunternde und konstruktive Zusammenarbeit. All jenen, die die Opportunitätskosten des Projekts tragen mussten, möchte ich ebenfalls meinen Dank ausdrücken. Besonders gilt dies für meine Freundin Anna von dem Berge, die mich stets bei allen Widrigkeiten mit viel Liebe ertragen hat.

Hamburg, im August 2012

Prof. Dr. Stefan Behringer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	14
Abkürzungsverzeichnis	15
Compliance und KMU (Stefan Behringer)	19
1 Der Begriff „Compliance“	19
1.1 Entstehung und Definition des Begriffs Compliance	19
1.2 Compliance als neue Aufgabe für Unternehmen	20
2 Der Begriff „kleine und mittlere Unternehmen“	22
2.1 Mittelstand, kleine und mittlere Unternehmen, Familienunternehmen ..	22
2.2 Wesensverschiedenheit von KMU zu Großunternehmen	23
2.3 Die Bedeutung von KMU in Deutschland	26
2.4 Bedeutung der Wirtschaftskriminalität in KMU	27
3 Fazit	28
Legal Compliance (Thomas Uhlig)	29
1 Einleitung	29
1.1 Compliance als rechtliche Herausforderung auch für KMU	29
1.2 Notwendigkeit der Identifizierung relevanter rechtlicher Risiken	31
2 Überblick über den rechtlichen Haftungs- und Sanktionsrahmen	32
2.1 Privatrecht	32
2.2 Öffentliches Recht	33
2.3 Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht	34
3 Privatrechtliche Haftungstatbestände	35
3.1 Unterscheidung zwischen Unternehmen und Unternehmensträger	35
3.2 Haftung des Unternehmensträgers	36
3.3 Haftung von Gesellschaftsorganen gegenüber der Gesellschaft	46
Checkliste	50
Wirtschaftsstrafrecht bei KMU (Doreen Müller)	51
1 Einleitung	51
2 Strafrechtliche Verantwortlichkeit der Unternehmensleitung	51
2.1 Haftung bei Gremienentscheidungen	52
2.2 Zurechnung von Verantwortung im Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht	52

2.3	Pflicht zur Verhinderung von betriebsbezogenen Straftaten	53
2.4	Haftung aufgrund betrieblicher Aufsichtspflichtverletzung (§ 130 OWiG)	54
2.5	Sanktionen	56
3	Insolvenz- und Bilanzdelikte	60
3.1	Bankrott	61
3.2	Verstöße gegen Buchführungs- und Bilanzierungsvorschriften	62
3.3	Gläubiger- und Schuldnerbegünstigung	62
3.4	Insolvenzverschleppung	63
4	Straftaten mit Bezug zum Arbeitsleben	63
4.1	Illegale Arbeitnehmerüberlassung	63
4.2	Illegale Beschäftigung und Schwarzarbeit	64
4.3	Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt	64
5	Verstöße gegen Kartellrecht	64
5.1	Kartellverbot	65
5.2	Missbrauchs-, Diskriminierungs- und Boykottverbot	66
5.3	Submissionsabsprachen	67
6	Verstöße gegen den lautereren Wettbewerb	67
6.1	Strafbare Werbung	68
6.2	Schutz von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen	68
7	Verletzung gewerblicher Schutzrechte	69
8	Verstöße gegen Außenwirtschaftsrecht und Geldwäschegesetz	70
8.1	Risiken bei Verstößen gegen Außenwirtschaftsrecht	70
8.2	Sorgfaltspflichten nach GWG	71
	Checkliste	72

Korruption in Strafrecht, Zivilrecht und ausländischen Rechtsordnungen sowie Schutzmaßnahmen gegen Korruption (Malte Passarge) 77

1	Einleitung	77
2	Strafrecht	79
2.1	Überblick	79
2.2	Bestechung im geschäftlichen Verkehr, § 299 StGB	80
2.3	Korruption im Amt	82
3	Korruption in ausländischen Rechtsordnungen	83
3.1	US-Recht	83
3.2	UK Bribery Act	87
4	Zivilrecht	89
4.1	Nichtigkeit von Verträgen	89
4.2	Rückabwicklung	90
4.3	Schadenersatzansprüche	91
4.4	Pflicht zur Einrichtung eines Compliance-Programms	93
5	Geldbuße nach §§ 130, 30 OWiG	94

6	Schutzmaßnahmen gegen Korruption	95
	Checkliste	96

Arbeitsrechtliche und personalwirtschaftliche

Compliance (<i>Anja Becher</i>)	99	
1	Bedeutung Compliance im Arbeitsrecht	99
2	Inhalt von Compliance-Richtlinien	100
2.1	Verdeutlichung gesetzlicher Pflichten	100
2.2	Individuelle betriebliche Verhaltensregeln	103
2.3	Sanktionsklauseln	106
3	Geltung von Compliance-Richtlinien im Arbeitsverhältnis	107
3.1	Individualvertragliche Umsetzung	107
3.2	Kollektivrechtliche Umsetzung durch Betriebsvereinbarung	109
4	Sanktionsmöglichkeiten bei Compliance-Verstößen	110
4.1	Abmahnung	110
4.2	Kündigung	111
4.3	Reaktion gegenüber Informanten, sog. Whistleblower	112
5	Untersuchungen von Compliance-Verstößen durch den Arbeitgeber	113
5.1	Einsichtnahme in Personalakte	113
5.2	Einsatz einer Detektei	113
5.3	Videüberwachung	114
5.4	Auswertung des E-Mail-Verkehrs	115
5.5	Kontrolle dienstlicher Telefonate	116
6	Weitere arbeitsrechtliche Compliance-Maßnahmen	116
6.1	Durchführung von Schulungen	117
6.2	Einrichtung einer Beschwerdestelle	117

Arbeitsschutz und Compliance (*Eberhard Jung*)

1	Einführung	119
2	Der Betriebs- oder Gefahrenschutz	119
2.1	Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	120
2.2	Siebttes Buch des Sozialgesetzbuchs (SGB VII)	121
2.3	Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)	123
2.4	Sonstige Schutzgesetze	123
3	Sozialer Arbeitsschutz	124
3.1	Arbeitszeitgesetz	124
3.2	Jugendarbeitsschutzgesetz	126
3.3	Mutterschutzgesetz	127
3.4	Schwerbehindertenrecht SGB IX Teil 2	129
3.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	131
3.6	Zivilrechtliche Schutzpflichten des Arbeitgebers	132
3.7	Fünftes Buch des Sozialgesetzbuches (SGB V)/Entgeltfortzahlung	132

3.8	Sonstige Schutzgesetze	132
	Checkliste	134

Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung und Steuern

bei KMU (Thomas Ull)		137
1	Einführung	137
2	Compliance und Rechnungslegung	137
2.1	Buchführungspflichten	142
2.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Verantwortlichkeit ...	143
2.3	Jahresabschluss und Offenlegung	146
2.4	Verstöße und Auswirkungen	149
3	Compliance und Abschlussprüfung	150
4	Compliance und Steuern	152
5	Zusammenfassung	157

IT-Compliance (Georg Disterer)

1	Einführung	159
2	Gesetzliche Vorgaben und Regelungen	161
2.1	Datenschutz	162
2.2	Weitere Vorgaben	167
3	Prozess zur IT-Compliance	170
4	Weitere Managementaufgaben	175
4.1	IT-Risikomanagement	175
4.2	IT-Sicherheitsmanagement	177
4.3	IT-Notfallmanagement	181
5	Zusammenfassung und Ausblick	185

Compliance in der Produkthaftung (Harald Potinecke)

1	Einleitung	187
1.1	Was ist Produkthaftung?	187
1.2	Gesetzliche Grundlagen der zivilrechtlichen Produkthaftung	188
1.3	Produktsicherheitsrecht	196
1.4	Strafrechtliche Verantwortlichkeit	196
2	Rückruf von fehlerhaften Produkten	196
3	Compliance als Mittel zur Verhinderung von Produkthaftungsfällen, zur Krisenbewältigung und Haftungsreduktion	199
3.1	Risikoanalyse	200
3.2	Krisenmanagement	201
3.3	Strategie zur Schadensbegrenzung und -verlagerung	202

Compliance Management und Unternehmenskultur

in mittelständischen Unternehmen (Mathias Wendt)		203
1	Einleitung	203

2	Grundlagen für das Compliance Management in mittelständischen Unternehmen	204
3	Compliance-Risiken in mittelständischen Unternehmen.	206
4	Unternehmenskultur als Grundlage eines wirksamen Compliance Managements.	207
4.1	Grundlagen der Unternehmenskultur	207
4.2	Unternehmenskultur als Element von Compliance Management-Systemen	209
4.3	Evaluierung von Unternehmenskultur	210
4.4	Evaluierung von Unternehmensintegrität	211
4.5	Leitfragen zur Selbsteinschätzung der Compliance-Kultur.	212
5	Ausblick.	213
 Compliance bei KMU – Status quo (Patrick Ulrich)		 215
1	Compliance in KMU – Einführung	215
1.1	Compliance – Begriffsdefinition	215
1.2	Compliance in KMU – Aktualität und Notwendigkeit	218
2	Empirische Erkenntnisse zum Status Quo.	222
3	Erkenntnisse einer aktuellen empirischen Erhebung zum Themenkomplex	223
3.1	Charakterisierung der Stichprobe	223
3.2	Allgemeines zum Compliance-Management.	224
3.3	Funktionen und Instrumente des Compliance-Managements	228
3.4	Organisation des Compliance-Managements	232
4	Ausblick	235
 Organisation von Compliance bei KMU (Stefan Behringer/Philipp Reusch) 237		
1	Compliance als Organisationsproblem	237
2	Möglichkeiten der organisatorischen Ausgestaltung von Compliance in KMU	238
2.1	Unternehmer als Compliance-Beauftragter.	238
2.2	Beauftragung eines Compliance-Officers durch den Unternehmer.	240
2.3	Compliance in Unternehmenskooperationen.	244
2.4	Outsourcing der Compliance-Funktion	245
3	Umsetzung der Compliance Organisation in KMU.	247
3.1	Delegative Voraussetzungen und Konzepte	247
3.2	Der Compliance Officer	251
4	Fazit	251
 Verzeichnis der Autoren.		 253
Literaturverzeichnis		257
Stichwortverzeichnis		269

Compliance Management und Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen

von Mathias Wendt

1 Einleitung⁵⁷⁶

Internationale Expansionsstrategien und komplexere Wertsöpfungsstrukturen in Verbindung mit zunehmenden rechtlichen und gesellschaftlichen⁵⁷⁷ Anforderungen führen dazu, dass sich auch mittelständische Unternehmen in immer stärkerem Maße mit dem Thema Compliance auseinandersetzen.⁵⁷⁸

Mittelständische Unternehmen verfügen im Unterschied zu börsennotierten Kapitalgesellschaften im Regelfall in sehr viel geringerem Maße über formalisierte Organisations- und Kontrollstrukturen.⁵⁷⁹ Dafür kommt insbesondere in eigentümergeführten Unternehmen der von den Werten des Eigentümers geprägten Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung zu. Dem entsprechend ist für die Wirksamkeit des Compliance Managements in mittelständischen Unternehmen die durch den sogenannten „Tone from the Top“ maßgeblich geprägte Unternehmenskultur entscheidend.⁵⁸⁰

Ausgehend von einer Darstellung der für das Compliance Management als Element von Corporate Governance relevanten Besonderheiten mittelständischer Unternehmen werden in diesem Kapitel verschiedene Ansätze zur Evaluierung von Unternehmenskultur aufgezeigt. Abschließend werden einige in der Praxis bewährte Leitfragen dargestellt, die es einem mittelständischen Unternehmen im Rahmen einer ersten Selbstbewertung ermöglichen, wichtige Ansatzpunkte für bestehende Verbesserungspotenziale im Bereich der Unternehmens- bzw. der Compliance-Kultur zu identifizieren.

⁵⁷⁶ Ich bedanke mich bei Roxana Theisinger für maßgebliche Vorarbeiten.

⁵⁷⁷ Zur aktuellen Definition von Corporate Social Responsibility vgl. EU Kommission: Eine neue EU-Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Brüssel 2011, S. 7.

⁵⁷⁸ o. V.: Der Kampf um Compliance erreicht den Mittelstand, FAZ vom 21.05.2012, S. 15.

⁵⁷⁹ Vgl. Becker, W./Ulrich, P./Baltzer, B.: Wie stehen mittelständische Unternehmen zur Corporate Governance?, ZCG, 4. Jg. (2009), S. 12.

⁵⁸⁰ Vgl. Remberg, M.: Wie viel Compliance braucht der Mittelstand?, BB, 67. Jg. (2012), S. 1.

2 Grundlagen für das Compliance Management in mittelständischen Unternehmen

Mittelständische, insbesondere familiengeführte Unternehmen rücken zunehmend in den Fokus von Beratungspraxis und Wissenschaft, sei es aufgrund von Studien, die eine langfristig höhere Wertsteigerung dieser Unternehmen belegen,⁵⁸¹ oder sei es aufgrund einer zunehmenden Wahrnehmung des Risikos, Opfer von dolosen Handlungen zu werden.⁵⁸²

Für die nachfolgenden Überlegungen werden mittelständische Unternehmen als eigentümergeführte Unternehmen definiert.⁵⁸³ Wesentliche, für die Ausgestaltung der Corporate Governance relevante Merkmale solcher Unternehmen sind eine zumindest partielle personelle Identität von Eigentum und Unternehmensführung sowie eine weitgehende Unabhängigkeit von Kapitalmarkteinflüssen. Die Identität von Eigentum (Kontrolle) und Unternehmensführung (Leitung) führt dazu, dass der für börsennotierte Kapitalgesellschaften vorherrschende, auf der Prinzipal-Agent-Theorie basierende Ansatz zur Erklärung der Ausgestaltung der Corporate Governance von mittelständischen Unternehmen nur von geringer Relevanz ist. Die Prinzipal-Agent-Theorie geht davon aus, dass es durch die typischerweise in börsennotierten Kapitalgesellschaften bestehenden unterschiedlichen Interessen zwischen den Eigentümern (Aktionären) und der angestellten Unternehmensführung in Verbindung mit den zwischen diesen beiden Gruppen bestehenden Informationsasymmetrien zu Effizienzverlusten, sogenannten Agency-Kosten kommt, die durch entsprechende Corporate Governance Strukturen soweit wie möglich reduziert werden sollen.⁵⁸⁴ Da in mittelständischen Unternehmen nach der hier zugrundeliegenden Definition üblicherweise der Eigentümer gleichzeitig auch der Geschäftsführer ist und damit insoweit keine Informationsasymmetrien oder Interessensdivergenzen bestehen, reduzieren sich entsprechend die Agency-Kosten. Selbst im Falle, dass nur einige der Gesellschafter an der Geschäftsführung beteiligt sind und diese über Informationsvorsprünge gegenüber den nicht an der Geschäftsführung beteiligten Gesellschaftern verfügen, entstehen zumeist nur geringe Agency-Kosten.⁵⁸⁵ Maßgeblich hierfür ist der Umstand, dass Gesellschafter mittelständischer Unternehmen wesentlich stärker an der Tätigkeit des Unternehmens Anteil nehmen als Aktionäre von börsennotierten Kapitalgesellschaften und ihre Beteiligung in der Regel nicht als ein anonymes Investment ansehen.⁵⁸⁶

581 Vgl. *May, P.*: Familienunternehmen erfolgreich führen. Von der Inhaber-Strategie zur Unternehmens-Strategie, *ZfB-Special Issue 2/2009*, S. 114.

582 Vgl. *KPMG*: Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010, Fokus Mittelstand, o. O. 2010, S. 6.

583 Zur Klassifizierung von Familienunternehmen vgl. *Koerberle-Schmid, A./Fahrion, H.-J./Witt, P.* (Hrsg.): *Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, 2. Auflage, Berlin 2012, S. 201.

584 Vgl. *Witt, P.*: Corporate Governance in Familienunternehmen, *ZfB-Special Issue 2/2008*, S. 2.

585 Vgl. *Witt, P.*: Corporate Governance in Familienunternehmen, a. a. O., S. 5.

586 Vgl. *Winkeljohann, N./Kellersmann, D.*: Corporate Governance im Mittelstand, insbesondere in Familienunternehmen, in: *ZCG*, 2. Jg. (2006), S. 10.

Ein weiteres Charakteristikum von mittelständischen Unternehmen ist die Unabhängigkeit von Kapitalmarkteinflüssen. Diese Unabhängigkeit resultiert im Wesentlichen aus dem primären Ziel der Sicherung der Kontinuität des Eigentümerinflusses. Dieses Ziel beeinflusst maßgeblich auch die Entscheidungen im Zusammenhang mit der Investitions- und Finanzierungstätigkeit. Wichtige strategische Entscheidungen wie die internationale Expansion werden nach Möglichkeit über eine Innenfinanzierung realisiert. Durch die geringere Abhängigkeit vom Kapitalmarkt wird es mittelständischen Unternehmen erleichtert, eine langfristig angelegte Unternehmensstrategie zu verfolgen.⁵⁸⁷

Die dargestellten Charakteristika sind in Verbindung mit einer in der Regel langjährigen Zusammenarbeit der Mitarbeiter die Voraussetzungen dafür, dass sich in mittelständischen Unternehmen eine wesentlich höhere Zielübereinstimmung der im Unternehmen tätigen Personen als bei börsennotierten Kapitalgesellschaften und – im Zusammenhang damit – eine ausgeprägte Vertrauenskultur entwickeln kann.⁵⁸⁸ Auch im Hinblick auf die Stakeholder zeichnet sich das mittelständische Unternehmen typischerweise durch den Aufbau von Vertrauenskapital⁵⁸⁹ in Gestalt von langfristig tragfähigen Beziehungen aus.⁵⁹⁰

Vor diesem Hintergrund stellt die von *Davis, Schoorman und Donaldson* entwickelte Stewardship-Theorie für mittelständische Unternehmen einen gegenüber der Prinzipal-Agent-Theorie deutlich plausibleren Orientierungsrahmen für die Ausgestaltung einer angemessenen Corporate Governance dar.⁵⁹¹ Denn das Verhältnis des sogenannten Stewards zu seinem Prinzipal ist durch Vertrauen geprägt. Die wesentliche Motivation des Stewards besteht darin, die Ziele seines Prinzipals zu seinen eigenen zu machen und nach diesen zu handeln.⁵⁹² Im Lichte der Stewardship-Theorie wird somit – ungeachtet der hierdurch nicht beantworteten theoretischen Kernfrage, inwieweit Vertrauen als Substitut für Kontrolle genutzt werden kann⁵⁹³ – die zentrale Bedeutung einer von Vertrauen geprägten Unternehmenskultur für eine angemessene Ausgestaltung der Corporate Governance und damit auch

587 Vgl. *Witt, P.*: Corporate Governance in Familienunternehmen, a. a. O., S. 6.

588 Vgl. *May, P.*: Familienunternehmen erfolgreich führen. Von der Inhaber-Strategie zur Unternehmens-Strategie, a. a. O., S. 119.

589 Zur Bedeutung von Vertrauen im Kontext von Corporate Social Responsibility vgl. *Suchanek, A.*: Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung, in: *Schneider, A.; Schmidpeter, R.* (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortliche Unternehmensführung in der Praxis, Berlin u. a. 2012, S. 55 ff.

590 Vgl. *May, P.*: Familienunternehmen erfolgreich führen. Von der Inhaber-Strategie zur Unternehmens-Strategie, a. a. O., S. 119.

591 Vgl. *Davis, G.H./Schoorman F.J./Donaldson, L.*: Toward a Stewardship theory of management, in: *Academy of Management Review*, 22. Jg. (1997), S. 20 ff.

592 Vgl. *Klein, S.*: Komplexitätstheorem der Corporate Governance in Familienunternehmen, *ZfB-Special Issue*, Nr. 2/2009, S. 76.

593 Vgl. *Witt, P.*: Corporate Governance in Familienunternehmen, a. a. O., S. 13.

des Compliance Managements in mittelständischen Unternehmen deutlich.⁵⁹⁴ Für mittelständische Unternehmen stellt es somit eine besondere Herausforderung dar, die Beschaffenheit der Unternehmenskultur im Sinne einer Compliance-Kultur sowie – damit verbunden – die Wirksamkeit des Compliance Managements einzuschätzen, um ggf. bestehenden Handlungsbedarf möglichst frühzeitig zu identifizieren und damit die Aufrechterhaltung einer prägenden wertorientierten Compliance-Kultur sicherzustellen.

3 Compliance-Risiken in mittelständischen Unternehmen

Auch wenn börsennotierte Unternehmen strengeren und umfassenderen Regelungen unterworfen sind, hat der Mittelstand dennoch allgemeine rechtliche Vorgaben wie beispielsweise die Sorgfaltspflicht der Unternehmensleitung, die Einhaltung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung sowie kartellrechtliche und arbeitsrechtliche Anforderungen zu berücksichtigen. Der Mittelstand ist zudem aufgrund seiner Wissensbasis, seiner Innovationskraft sowie des eher schwach ausgeprägten internen Kontrollsystems ein attraktives Ziel von Wirtschaftskriminalität.⁵⁹⁵ Eine Untersuchung zur Wirtschaftskriminalität im Mittelstand aus dem Jahr 2010 zeigt, dass die Gefahr, Opfer von wirtschaftskriminellen Handlungen zu werden, von mittelständischen Unternehmen tendenziell unterschätzt wird, während gleichzeitig die eigenen Fähigkeiten zur Prävention bzw. zur Aufklärung überschätzt werden. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass 56 % der befragten Vertreter mittelständischer Unternehmen ihr eigenes Unternehmen als weniger gefährdet einstufen als Großunternehmen.⁵⁹⁶ Allerdings zeigen weitere Untersuchungen, dass fast jedes dritte mittelständische Unternehmen bereits von einer wirtschaftskriminellen Handlung betroffen war und dass zwei Drittel der Unternehmen vermuten, bereits Opfer von einer wirtschaftskriminellen Straftat geworden zu sein, ohne dass diese entdeckt worden ist.⁵⁹⁷ Diese Ergebnisse lassen erkennen, dass der Mittelstand immer stärker in den Fokus wirtschaftskrimineller Aktivitäten rückt. Ein weiteres Ergebnis der o.a. Studie ist die Erkenntnis, dass bei den befragten mittelständischen Unternehmen das interne Kontrollsystem eher schwach ausgeprägt ist. Nur 59 % der in den Unternehmen bekannt gewordenen Fälle von Wirtschaftskriminalität wurden demnach durch ein internes Kontrollsystem aufgedeckt. Im Vergleich mit den befragten Großunternehmen sind das 15 % weniger.⁵⁹⁸

594 Zur Stewardship-Theorie als theoretische Grundlage zur Corporate Governance vgl. *Welge, M.K./Eulerich, M.*: Corporate-Governance-Management. Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden 2011, S. 17 ff.

595 Vgl. *KPMG*: Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010. Fokus Mittelstand, a. a. O., S. 22.

596 Vgl. *KPMG*: Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010. Fokus Mittelstand, a. a. O., S. 22.

597 Vgl. *Schweikert, C./Grüniger, S.*: Anreizsysteme als Element des Anti-Fraud-Management in mittelständischen Unternehmen, *ZCG*, 8. Jg. (2012), S. 82.

598 Vgl. *KPMG*: Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010. Fokus Mittelstand, a. a. O., S. 24.

Compliance Management und Unternehmenskultur

Als größte Bedrohungen werden seitens des Mittelstandes die klassischen Vermögensdelikte (Betrug, Korruption, Untreue) mit großem Abstand vor der Verletzung von Geschäfts- oder Betriebsgeheimnissen wahrgenommen (vgl. Abbildung 6).

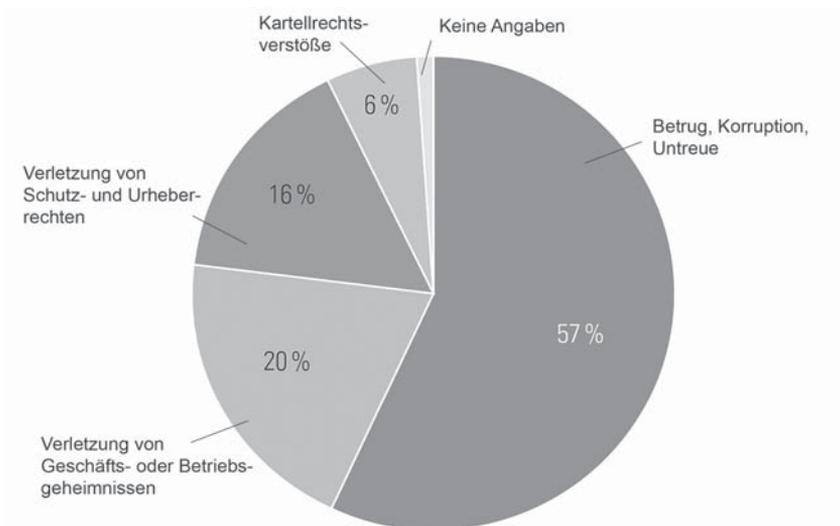


Abbildung 6: Compliance-Risiken für den Mittelstand gemäß der KPMG Wirtschaftskriminalitätsstudie 2010 mit dem Fokus Mittelstand⁵⁹⁹

4 Unternehmenskultur als Grundlage eines wirksamen Compliance Managements

4.1 Grundlagen der Unternehmenskultur

Erste Ansätze zur Klärung des Phänomens „Unternehmenskultur“ entstanden in den 30er, 50er und 60er Jahren des letzten Jahrhunderts. Zu einem wichtigen Thema in der Fachliteratur wurde die Unternehmenskultur jedoch erst in den 80er Jahren. Ursache hierfür waren die Wirtschaftsprobleme jener Zeit (vor allem in den USA) und der in vielen Fällen gescheiterte Versuch, in amerikanischen Unternehmen neuartige Management- und Produktionsmethoden nach japanischem Vorbild einzuführen. Daraufhin wurde die Kultur erfolgreicher Unternehmen in den USA untersucht.⁶⁰⁰

⁵⁹⁹ Vgl. *KPMG*: Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010. Fokus Mittelstand, a. a. O., S. 23.

⁶⁰⁰ Vgl. *Wendt, M.*: Die Prüfung der Unternehmenskultur als Element der Corporate Governance, in: *Förschler, D.* (Hrsg.): *Innovative Prüfungstechniken und Revisionsvorgehensweisen*, Frankfurt 2007, S. 567.

Nach *Schein* besteht Unternehmenskultur aus drei Ebenen: Basisannahmen, Normen und Standards sowie Symbolsysteme. Die Basisannahmen sind Vorstellungen über Umweltbezug, Wahrheit, Menschen, menschliches Handeln und soziale Beziehungen. Normen und Standards sind Maximen, Richtlinien, Verbote, Werte. Symbolsysteme sind Sprache, Rituale, Kleidung und Umgangsformen. Basisannahmen sind unsichtbar und zumeist unbewusst. Normen und Standards sind teilweise unsichtbar und teilweise unbewusst.⁶⁰¹ Symbolsysteme sind sichtbar, aber teilweise nicht ohne weiteres verständlich.

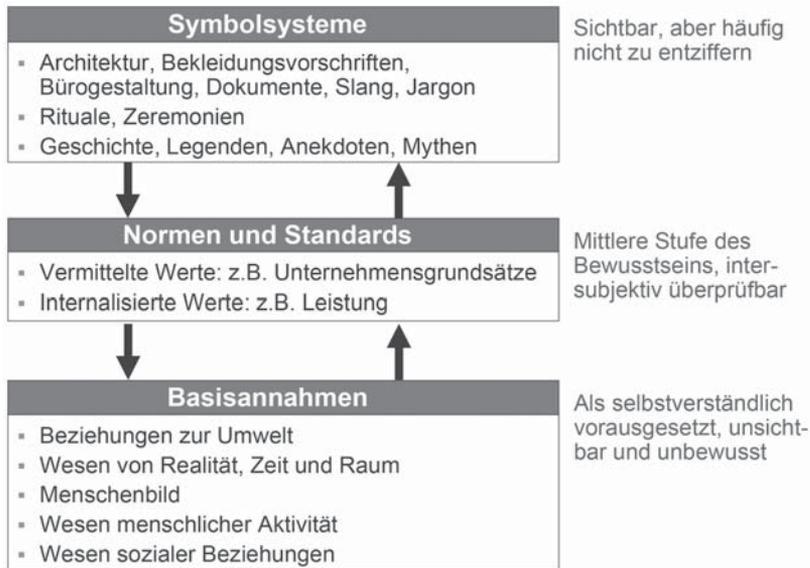


Abbildung 7: Das 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur in Anlehnung an *Schein*

Nach *Sackmann* beeinflusst die Unternehmenskultur die Wahrnehmungsselektion und Informationsverarbeitung sowie die Motivation von Einzelpersonen und Gruppen und wirkt sich dadurch auf deren Leistungsbereitschaft und die erbrachte Leistung aus. Eine suboptimale Unternehmenskultur im Sinne von unangemessenen Basisannahmen, Werten und Normen eines Unternehmens kann danach das Kooperationsverhalten von Menschen im Unternehmen bzw. in Teilen eines Unternehmens nachteilig prägen.⁶⁰²

⁶⁰¹ Vgl. *Schein, E.H.*: Organisationskultur, Bergisch-Gladbach 2003.

⁶⁰² Vgl. *Sackmann, S.A.*: Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern, Neuwied 2002.

4.2 Unternehmenskultur als Element von Compliance Management-Systemen

Aktuelle Untersuchungen belegen, dass die unternehmensweite Akzeptanz von Compliance-Maßnahmen entscheidend von der Unternehmenskultur abhängt. Die Eigenschaften der Unternehmenskultur in großen Kapitalgesellschaften wie auch in mittelständischen Unternehmen erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz eines Compliance-Programms und reduzieren das Wirtschaftskriminalitätsrisiko innerhalb eines Unternehmens. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung der Unternehmens- bzw. Compliance-Kultur auch in den bestehenden Standards und Empfehlungen für die Ausgestaltung eines Compliance Management-Systems betont. So wird in dem im Jahr 2011 vom Institut der Wirtschaftsprüfer veröffentlichten Prüfungsstandard 980 „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen“ („PS 980“) die Bedeutung der Compliance-Kultur für die Wirksamkeit eines Compliance Management-Systems besonders hervorgehoben.⁶⁰³ Gemäß PS 980 wird die Compliance-Kultur eines Unternehmens im Wesentlichen bestimmt durch den gelebten Wertekanon des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sowie den gesamtgesellschaftlichen Kontext, in dem sich das Unternehmen bewegt.



Abbildung 8: Elemente eines Compliance Management Systems nach IDW PS 980

Die Compliance-Kultur eines Unternehmens wird maßgeblich durch das im Unternehmen wahrgenommene Verhalten der Unternehmensführung, den sogenannten „Tone from the Top“ bestimmt. Nur die Kommunikation von klaren Erwartungen der Unternehmensführung in Verbindung mit der konsequenten Sanktionierung von identifizierten Regelverstößen ermöglicht eine konsistente Ausrichtung eines

⁶⁰³ Vgl. *IDW Prüfungsstandard 980: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen*, Stand 11.03.2011, S. 6.

gesamten Unternehmens auf die Einhaltung von externen und internen Vorgaben. Dazu ist es erforderlich, dass sich die Unternehmensführung regelmäßig zu Compliance-Themen äußert, um somit das Bekenntnis zu verdeutlichen und zu stärken.⁶⁰⁴ Auch innerhalb des ComplianceProgramMonitor^{ZfW}, eines vom Zentrum für Wirtschaftsethik entwickelten Leitfadens zur Implementierung und Auditierung eines Compliance-Programms, kommt der Unternehmens- bzw. Compliance-Kultur in Gestalt des Elements „Leadership & Corporate Culture“ eine besondere Bedeutung zu.⁶⁰⁵ Durch Leadership und Corporate Culture kann eine spezifische Unternehmensidentität gefördert werden, so dass den Beschäftigten die notwendige Handlungsorientierung und -sicherheit hinsichtlich der diversen schwierigen Entscheidungen im beruflichen Alltag gegeben wird.⁶⁰⁶ Besonders hervorgehoben wird im Compliance-ProgramMonitor^{ZfW}, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die durch die Unternehmenswerte geprägte Unternehmenskultur nicht nur achten, sondern die Kompetenz entwickeln, in sensiblen und speziell in besonders konfliktbehafteten Situationen eine an den Unternehmenswerten ausgerichtete Entscheidung zu treffen und entsprechend zu handeln. Daraus resultiert die Notwendigkeit, die Mitarbeiter und Führungskräfte mit einer entsprechenden Kommunikation und fachlichem Coaching darin zu unterstützen, ihr Verhalten nachhaltig an den Unternehmenswerten auszurichten.⁶⁰⁷ In beiden Konzepten, PS 980 und ComplianceProgramMonitor^{ZfW}, ist die „Compliance-Kultur“ bzw. die „Corporate Culture“ ein zentrales Element und zugleich die Basis für die weiteren Elemente eines Compliance Management-Systems. Beide Konzepte liefern als solche jedoch keine spezifischen Kriterien für die Messung bzw. Evaluierung der in einem Unternehmen bestehenden Unternehmenskultur.

4.3 Evaluierung von Unternehmenskultur

Die Schwierigkeit einer Evaluierung von Unternehmenskultur besteht darin, dass wesentliche Elemente der Unternehmenskultur wie Basisannahmen, Werte und Normen unsichtbar und zumindest teilweise auch unbewusst sind. Aus dem primären Bedürfnis der betriebswirtschaftlichen Praxis, durch eine Evaluierung der Unternehmenskultur Ansatzpunkte zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu identifizieren, haben sich insbesondere in den USA im Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis verschiedene methodische Ansätze entwickelt. Unterschieden wird insbesondere zwischen single-method- und multi-method-Ansätzen sowie zwischen fragebogenbasierten und induktiven Ansätzen. Der Einsatz eines Fragebogens mit vordefinierten Antwortdimensionen ermöglicht eine leichtere Auswertung als

⁶⁰⁴ Vgl. *Busekist, K./Hein, O.*: Der IDW PS 980 und die allgemeinen rechtlichen Mindestanforderungen an ein wirksames Compliance Management System (1). Grundlagen, Kultur und Ziele, CCZ, 5. Jg. (2012), S. 45.

⁶⁰⁵ Vgl. *Zentrum für Wirtschaftsethik*: ComplianceProgramMonitor^{ZfW}, <http://www.dnwe.de/complianceprogrammonitor.html>, S. 7.

⁶⁰⁶ Vgl. ebenda.

⁶⁰⁷ Vgl. ebenda.

alternative induktive Ansätze. Der Fragebogen kann einzelne Komponenten wie Werte, Normen, Praxis oder Glauben umfassen oder sich auf Kombinationen dieser Komponenten beziehen.⁶⁰⁸

In Deutschland werden gegenwärtig vor allem Mitarbeiterbefragungen (People Surveys) eingesetzt, die in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Diese haben unterschiedliche Zielsetzungen. Zumeist steht jedoch das Ziel im Vordergrund, Ansatzpunkte für die Verbesserung des Führungsverhaltens zu gewinnen. Es werden auch Mitarbeiterbefragungen angeboten, die explizit auf die Untersuchung und die gezielte Entwicklung von Kultur und Werten abzielen. Ein aktueller Trend in der Praxis besteht darin, die ohnehin eingesetzten Mitarbeiterbefragungen um Fragestellungen mit Bezug zum Thema Compliance zu ergänzen.

Allen bislang angesprochenen Methoden zur Evaluierung von Unternehmenskultur ist gemeinsam, dass sie primär das Ziel verfolgen, Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Unternehmensperformance zu identifizieren.

4.4 Evaluierung von Unternehmensintegrität

Neben performance-orientierten Ansätzen zur Evaluierung der Unternehmenskultur existieren auch Methoden zur Evaluierung einzelner Kulturaspekte.

In der Beratungspraxis sind z.T. auf der Grundlage von wissenschaftlichen Untersuchungen⁶⁰⁹ zum Zusammenhang zwischen wirtschaftskriminellen Handlungen und der Wahrnehmung der Mitarbeiter in Bezug auf den Umgang von Unternehmen mit vorgegebenen Grundregeln Kataloge mit messbaren Kriterien entwickelt worden, die eine Bestandsaufnahme der Unternehmenskultur unter dem Gesichtspunkt der Unternehmensintegrität ermöglichen.

I receive information and guidance to help me understand:	Never	Rarely	Sometimes	Often	Almost Always	Not Applicable
My organization's overall values and principles	<input type="radio"/>					
My organization's code of conduct	<input type="radio"/>					
Specific policies, laws or regulations unique to my job function	<input type="radio"/>					

I rely on the following to learn about my organization's standards of conduct:	Never	Rarely	Sometimes	Often	Almost Always	Not Applicable
My supervisor	<input type="radio"/>					
My peers/colleagues	<input type="radio"/>					
The organization's code of conduct	<input type="radio"/>					
Policies and procedures manuals	<input type="radio"/>					
Internal newsletters or memos	<input type="radio"/>					
Internal training sessions	<input type="radio"/>					
Remarks or speeches from senior management	<input type="radio"/>					

Abbildung 9: Auszug Fragebogen (Internet-basiert) zur Evaluierung der Unternehmensintegrität nach dem KPMG Integrity Thermometer®

⁶⁰⁸ Für eine vergleichende Darstellung der einzelnen Methoden vgl. *Sackmann, S.A.*: Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture, 2. Auflage, Gütersloh 2007, S. 30 ff.

⁶⁰⁹ Vgl. *Kaptein, M./Avelino, S.*: Measuring corporate integrity: a survey-based approach, Corporate Governance, 13. Jg. (2005), S. 45 ff.

Durch den Vergleich der Untersuchungsergebnisse aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens bzw. durch den Abgleich mit den Ergebnissen vergleichbarer Unternehmen können Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Unternehmenskultur identifiziert werden.

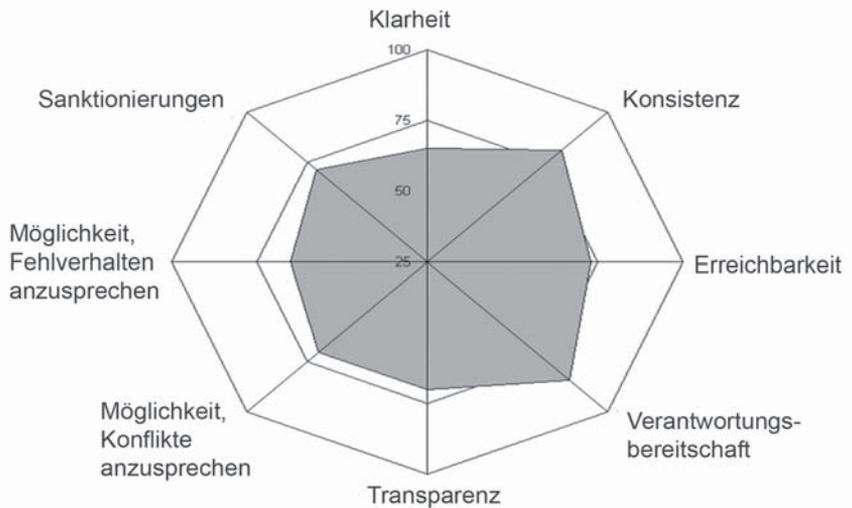


Abbildung 10: Evaluierung der Unternehmensintegrität nach dem KPMG Integrity Thermometer®

4.5 Leitfragen zur Selbsteinschätzung der Compliance-Kultur

Mittelständische Unternehmen werden insbesondere dann, wenn noch keine Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen bestehen, den Aufwand für die Konzipierung und Durchführung von unternehmensweiten Befragungen zur Unternehmensintegrität scheuen. Folgende, in der Praxis bewährte Leitfragen ermöglichen es mittelständischen Unternehmen, ohne großen Aufwand eine erste Selbsteinschätzung hinsichtlich der Existenz von Defiziten bzw. Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich der Compliance-Kultur ihres Unternehmens zu entwickeln. Die Fragen sind jeweils aus der (vermuteten) Sicht der Mitarbeiter entsprechend folgender Bewertungskategorien (1 = trifft vollständig zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher nicht zu, 5 = trifft nicht zu) zu beantworten (vgl. Abbildung 11).

Sofern die Beantwortung dieser Fragen mögliche Defizite im Hinblick auf die gewünschte Compliance-Kultur eines Unternehmens erkennen lässt, kann es sinnvoll sein, unter Einbindung von entsprechender methodischer Expertise eine repräsentative Mitarbeiterbefragung durchzuführen, um auf der Grundlage einer objektivierten Wahrnehmung der bestehenden Compliance-Kultur konkrete Verbesserungsmaßnahmen für das Unternehmen zu entwickeln.

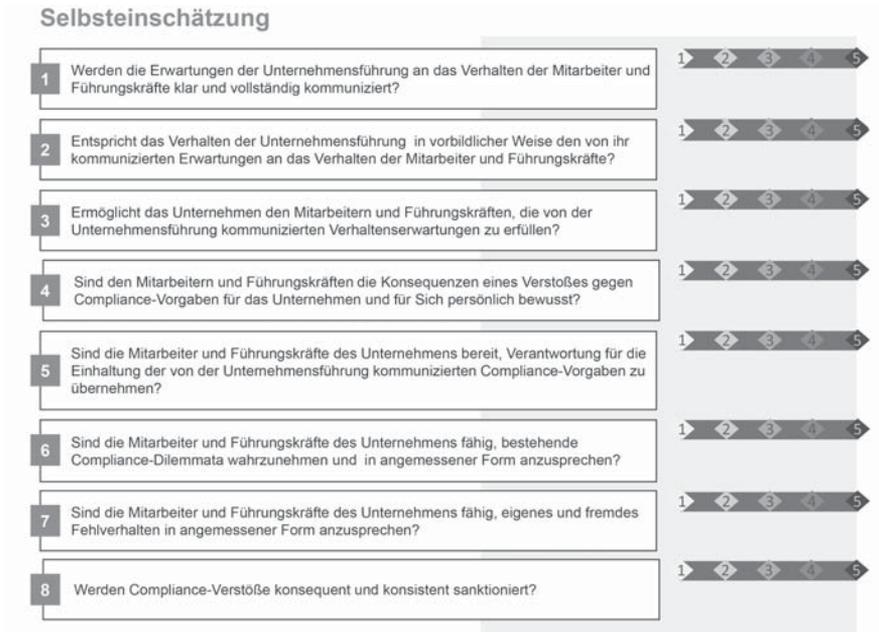


Abbildung 11: Leitfragen zur Selbsteinschätzung der Compliance-Kultur in Anlehnung an die Kriterien des KPMG Integrity Thermometer®

5 Ausblick

Bei der Implementierung eines wirksamen Compliance Managements kommt in mittelständischen Unternehmen schon im Hinblick auf die in der Regel schwach ausgeprägten formalisierten Organisations- und Kontrollstrukturen einer auf die Einhaltung von Regeln ausgerichteten Unternehmenskultur (Compliance-Kultur) eine zentrale Bedeutung zu. Insbesondere im Zusammenhang mit einer verstärkten internationalen Expansion kann auch in mittelständischen Unternehmen nicht mehr davon ausgegangen werden, dass die traditionell starke, an den Werten des Eigentümers orientierte Unternehmenskultur sich ohne weiteres unternehmensübergreifend durchsetzt. Vor diesem Hintergrund wird auch für mittelständische Unternehmen eine systematische Evaluierung der Compliance-Kultur wichtiger. Nur so kann es gelingen, rechtzeitig Ansatzpunkte für erforderliche Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur zu identifizieren. Die vorhandenen Evaluierungsinstrumente sollten vor diesem Hintergrund in der Weise weiterentwickelt werden, dass sie dem Bedürfnis nach einer weltweit konsistenten integritätsorientierten Unternehmenskultur Rechnung tragen und zugleich die international unterschiedlichen kulturellen Kontexte berücksichtigen.⁶¹⁰

⁶¹⁰ Vgl. hierzu auch *Steffl, A.*: Effektives Compliance Management in Unternehmen, Wiesbaden 2012, S. 234.

Mathias Wendt

Die Ergebnisse regelmäßiger Evaluierungen der Compliance-Kultur können die Grundlage dafür bilden, dass sich – in Verbindung mit entsprechenden Auswertungs-Dialogen (z. B. im Rahmen von Compliance-Risikoworkshops) – auch in einem international agierenden mittelständischen Unternehmen eine nachhaltige Integritätskultur entwickeln kann.⁶¹¹

611 Vgl. *Solmssen, P.Y.*: Von Compliance zur Integrität. Wie Unternehmen die richtigen Bedingungen schaffen können, in: *Meier, U./Sill, B.* (Hrsg.): *Führung. Macht. Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche*, Regensburg 2010, S. 107.

Compliance – auch der Mittelstand ist gefordert!

▼ Schätzungsweise 11.000 Regeln und Dokumentationspflichten muss ein Unternehmen heutzutage einhalten. Die konsequente Verfolgung und Sanktionierung von Wirtschaftskriminalität bringt auch den Mittelstand verstärkt unter Handlungsdruck, ebenso wie neue Haftungsfragen für Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder und Prokuristen von KMU.

Wie können Sie bei der zunehmenden Regelungsdichte den Überblick behalten? Wie wird das Unternehmen vor Risiken und Schäden durch Non-Compliance geschützt? Sind Sie darauf vorbereitet, im Verdachtsfall rechtssicher zu handeln? Gerade KMU, die nicht auf konzerneigene Compliance-Abteilungen zurückgreifen können, müssen rechtzeitig ein systematisches und wirksames Compliance-Management aufbauen.

Der vorliegende Band präsentiert **die wesentlichen Elemente für erfolgreiche KMU-Compliance:**

- Legal Compliance
- Arbeitsrechtliche und personalwirtschaftliche Compliance
- Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung und Steuern
- IT-Compliance, Produkthaftung, Arbeitsschutz
- Maßnahmen gegen Wirtschaftskriminalität und Korruption
- Compliance in der mittelständischen Unternehmenskultur
- Organisatorische Umsetzung von Compliance in KMU

Juristisches und betriebswirtschaftliches Expertenwissen für das mittelständische Unternehmen – mit vielen nützlichen Praxistipps und Checklisten!

Leseprobe, mehr zum Buch unter ESV.info/978-3-503-13896-8



9 783503 138968 € (D) 29,95

www.ESV.info