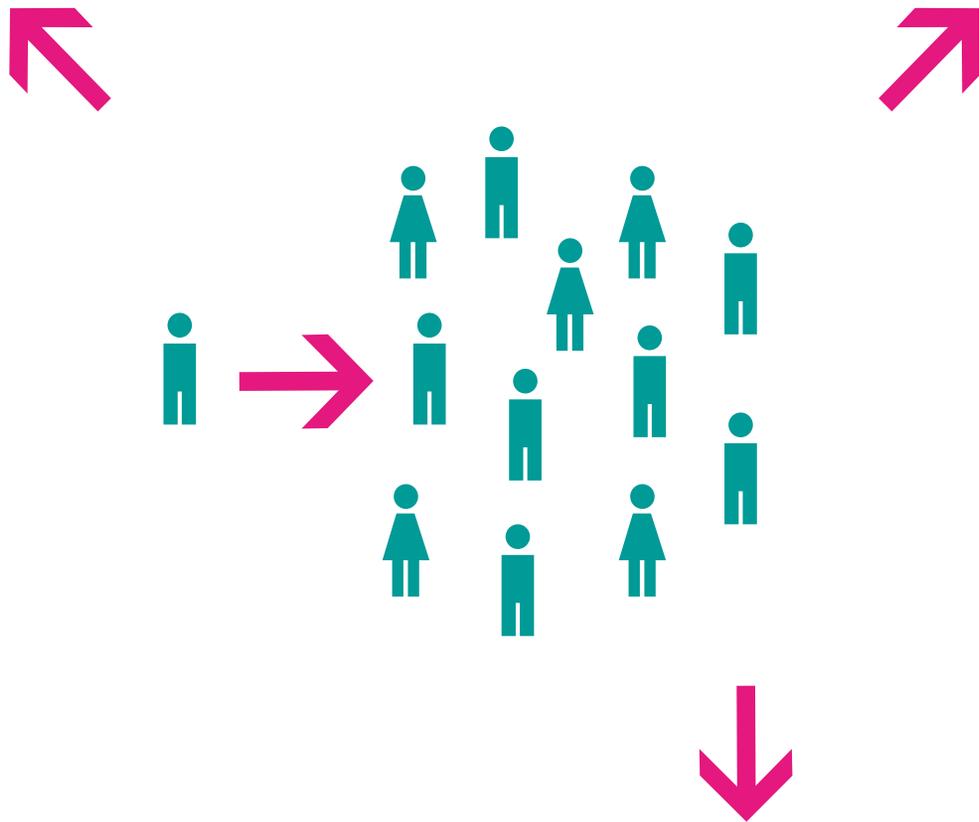


COMPLIANCE IM MITTELSTAND

Studie des Center for Business Compliance & Integrity



VORWORT

Der Begriff „Compliance“ ist spätestens seit dem Siemens-Fall in aller Munde. Die Presse berichtet in immer kürzer werdenden Abständen über neue Compliance-Fälle. Die großen – und hier insbesondere die börsennotierten – Unternehmen haben mittlerweile professionelle Compliance-Abteilungen aufgebaut. Gelegentlich hört man Klagen über hohe Kosten für Compliance-Maßnahmen sowie ausufernde Bürokratie.

Whistleblowing, E-Learning, Zero Tolerance, IDW PS 980, Code of Conduct, Tone from the Top, UK Bribery Act und vieles mehr – mittlerweile alles Themen, mit denen man sich hier intensiv beschäftigt. Der Mittelstand ist hier mit mehrheitlich überfordert. Das sich immer schneller drehende nationale und internationale Compliance-Karussell fördert Verunsicherung und führt manchmal auch zu einer Art „Schock-Starre“. Zwar wissen mittelständische Unternehmen mittlerweile immer mehr zum Thema Compliance. Doch der Weg von der Erkenntnis bis zum konkreten Handeln ist häufig steinig und lang, weil – auch in Ermangelung einheitlicher praktikabler Vorgaben – immer weniger klar ist, was genau zu tun ist bzw. welche Mindeststandards im jeweiligen Unternehmen erfüllt sein müssen.

Hier kann die vorliegende Studie „Compliance im Mittelstand“ des Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) eine wichtige Hilfe sein. Gerade im Mittelstand wird bei vielen Themen oft gefragt, wie andere, z. B. befreundete mittelständische Firmen sich der jeweiligen Problematik gestellt haben. Vor diesem Hintergrund bietet die Studie einen exzellenten Überblick über den aktuellen Umsetzungs- bzw. Meinungsstand zu den wichtigsten Compliance-Themenfeldern. Denn wenn fast alle der befragten Unternehmen unter Compliance die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und unternehmensinterner Richtlinien verstehen, ist es sicherlich sehr interessant, zu sehen ob bzw. welche Maßnahmen ergriffen werden, um diese Regelkonformität auch sicherzustellen. Sehr hilfreich ist auch die Bezugnahme auf bereits vorliegende andere Studien zum Thema Compliance im Mittelstand.

Ich wünsche der Studie zahlreiche und aufmerksame Leser – vor allem aus dem Mittelstand – und dass die durch das Studium gewonnenen Erkenntnisse zu konkreten Maßnahmen zur Verbesserung von Compliance-Management-Systemen führen.



Meinhard Remberg

Generalbevollmächtigter, SMS GmbH

Vorstandsmitglied, Deutsches Institut für Compliance e. V. (DICO)

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	3
1. EINFÜHRUNG UND GRUNDLAGEN	4
2. VERSTÄNDNIS VON COMPLIANCE	12
3. MOTIVE FÜR COMPLIANCE	16
4. RELEVANTE THEMEN UND BEREICHE	22
5. HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG	30
6. INSTRUMENTE ZUR UMSETZUNG	36
7. ERFOLG VON COMPLIANCE	48
8. ANSATZPUNKTE FÜR COMPLIANCE MANAGEMENT IM MITTELSTAND	54
Mitwirkende	58
Literaturverzeichnis	60
Impressum	61

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen	10
Abb. 2: Umsatz der Unternehmen	10
Abb. 3: Eigentumsverhältnisse der Unternehmen	10
Abb. 4: Compliance-relevante Bereiche	14
Abb. 5: Relevanz der Motive für Compliance	20
Abb. 6: Relevanz der Themen im Bereich Compliance	25
Abb. 7: Compliance-relevante Unternehmensbereiche	27
Abb. 8: Probleme bei der Umsetzung von Compliance	34
Abb. 9: Beurteilung der Instrumente zur Compliance-Umsetzung	40
Abb. 10: Ist-/Soll-Zustand der Instrumente zur Compliance-Umsetzung	41
Abb. 11: Externe Unterstützung zur Umsetzung von Compliance	45
Abb. 12: Aufwand für Compliance	46
Abb. 13: Entwicklung des Aufwands für Compliance	46
Abb. 14: Entwicklung des Aufwands für externe Unterstützung für Compliance	47

1

EINFÜHRUNG UND GRUNDLAGEN



Compliance ist ein hoch aktuelles Thema. Eine Vielzahl an Veröffentlichungen und Veranstaltungen wird zu dem Thema angeboten und belegt dessen Aktualität. In den Medien wird vermehrt auf persönliches und unternehmerisches Fehlverhalten und damit verbundene Non-Compliance aufmerksam gemacht. Compliance-Skandale werden aufgedeckt und ziehen langwierige staatsanwaltschaftliche Ermittlungen nach sich. In Großunternehmen werden mitunter eigene Abteilungen und Strukturen für Compliance aufgebaut. Compliance ist damit im Mainstream des Managements angekommen. Doch was bedeutet diese Entwicklung für die große Mehrheit der Unternehmen, die Mittelständler? Wie nimmt ein mittelständisches Unternehmen diese „Compliance-Welle“ wahr und wie geht es mit ihr um? Welche Herausforderungen treten dabei auf und wie kann ihnen begegnet werden?

RELEVANZ

Die vorliegende Studie gibt auf diese Fragen Antworten. Sie gewährt Einblicke in das Verständnis von und den Umgang mit Compliance in mittelständischen Unternehmen. Denn auch für Mittelständler steigt das Risiko, aufgrund der Verletzung von gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen ökonomisch geschwächt zu werden. Dies liegt zum einen an der wachsenden Anzahl (inter-)nationaler Regeln, die von Unternehmen zu beachten sind und die harte Strafen bei einer Nicht-Einhaltung vorsehen. Zum anderen lässt sich das steigende Risiko auch mit einem erhöhten Bewusstsein in Gesellschaft und Öffentlichkeit für die Einhaltung von Regeln und die Beachtung ethischer Normen in der Wirtschaft begründen. Hohe Bußgeldforderungen sowie langanhaltende Reputationsverluste können dabei mitunter sogar die Existenz eines Unternehmens bedrohen. Daher wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich mit dem Thema Compliance professionell auseinanderzusetzen und der Verletzung von Gesetzen, Regeln und Richtlinien vorzubeugen. Während es für kapitalmarktorientierte Großunternehmen mittlerweile selbstverständlich ist, ein umfassendes Compliance Management im Unternehmen zu implementieren, ist dieses Thema für mittelständische Unternehmen oftmals noch Neuland.

BEGRIFFSVERSTÄNDNIS COMPLIANCE UND MITTELSTAND

Der Begriff **Compliance** umfasst in dieser Studie die Einhaltung nationaler und internationaler gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen, von Normen und Standards sowie interner Regeln und Richtlinien (wie z. B. Verhaltenskodizes und Unternehmensleitbilder). Um deren Einhaltung im gesamten Unternehmen sicherzustellen, bedarf es eines angemessenen und wirksamen Compliance Managements. Dazu sollten Strukturen aufgebaut werden, mit denen eine effektive und effiziente Aufdeckung und Prävention von Fehlverhalten durch Mitglieder und Beauftragte des Unternehmens ermöglicht werden.

In der wissenschaftlich geleiteten, aber zugleich praxisorientierten Arbeit am Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) wird ein weiter Begriff des Mittelstands verwendet. Zu den „Unternehmen des Mittelstands“ zählen für das CBCI zunächst Eigentümerunternehmen, Familienunternehmen sowie kleinere und mittlere börsennotierte Unternehmen. Als Bestimmungsfaktoren werden quantitative und qualitative Kriterien herangezogen. Für eine quantitative Abgrenzung wird das Kriterium der Unternehmensgröße gemessen an der Mitarbeiterzahl gewählt, die zwischen 500 und 20.000 Mitarbeitern variieren kann. Qualitatives Kriterium ist unter anderem die Einheit von Eigentum und Kontrolle, durch die Eigentümer- und Familienunternehmen gekennzeichnet sind. Zudem werden einzelne (Tochter-)Gesellschaften eines Konzerns zum Mittelstand gezählt, da sich für diese aus gesellschaftsrechtlichen Vorschriften – unabhängig von den Einwirkungsmöglichkeiten durch die Konzernmutter – eigenständige Verantwortlichkeiten ergeben. Die Sicherstellung der Legalitätspflicht und damit auch die Notwendigkeit, entsprechende Compliance-Maßnahmen zu implementieren, verbleiben in der Verantwortung der Leitung jeder einzelnen (Tochter-)Gesellschaft. Darüber hinaus gibt es einige kulturelle Faktoren, die der Bestimmung des Mittelstands dienen. So zeichnen sich mittelständische Unternehmen oft durch ihre personenbezogene Art der Unternehmensführung, ihre an traditionellen Werten orientierte Unternehmenskultur und eine starke regionale Verwurzelung aus. Bei der Einordnung der Unternehmen, die für das CBCI zum Mittelstand gehören, werden die erläuterten Kriterien miteinander kombiniert. Ein mittelständisches Unternehmen muss dabei nicht alle Kriterien erfüllen, diese gelten vielmehr als Richtwerte. Um die nötige Flexibilität in der wissenschaftlichen Arbeit und um die Anwendungsoffenheit der am CBCI erarbeiteten Methoden und Instrumente zu wahren, können Abweichungen von einzelnen Kriterien geduldet werden. Dies dient auch dem Zweck, Unternehmen nicht automatisch ausschließen zu müssen, obwohl sie sich

eventuell noch als Teil des Mittelstands verstehen. Das Verständnis des CBCI von „Unternehmen des Mittelstands“ orientiert sich demnach zwar einerseits an gängigen Kriterien, ist aber andererseits bewusst offen gehalten. Dies ermöglicht die Entwicklung von Ansätzen, die nicht in erster Linie auf eine umfassende Kontrolle der Prozesse und Strukturen setzen, sondern sich vor allem an den spezifischen Anforderungen des Geschäfts mittelständischer Unternehmen orientieren. Die Begriffe „Mittelstand“, „Mittelständler“ sowie „mittelständisches Unternehmen“ werden in der Studie synonym verwendet.

INHALTE

Die Studie ermittelt den aktuellen Stand von Compliance in mittelständischen Unternehmen. Dabei wird beleuchtet, in welcher Hinsicht das Thema Compliance für mittelständische Unternehmen relevant ist, und in welche Richtung es sich zukünftig entwickeln wird. Außerdem werden die Bereiche, in denen die Umsetzung von Compliance besonders herausfordernd ist ebenso identifiziert wie Ansätze und Maßnahmen, mit denen diesen Herausforderungen begegnet wird. Ziel der Studie ist es, den aktuellen Stand mittelständischer Unternehmen in diesem Bereich zu ermitteln. Die Studienergebnisse bilden die Grundlage für die weitere Forschung und Entwicklung am CBCI.

METHODE

Den Kern der Studie bildet die Befragung mittelständischer Unternehmen zu Compliance-relevanten Themen. Diese gliedert sich in eine quantitative und eine qualitative Befragung. Grundlage der Befragung war eine thematische Literaturanalyse, bei der anhand einer Vielzahl wissenschaftlicher Quellen diejenigen Themenfelder identifiziert wurden, die im Rahmen von Compliance im Mittelstand eine Rolle spielen können. Anhand dieser wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, der semi-standardisiert ist, d. h. in erster Linie auf geschlossenen Fragen basiert, die zum Teil die Möglichkeit einer offenen Antwort erlauben.

Wissenschaftlich fundierte und gleichzeitig praxisbezogene Forschung und Entwicklung im Bereich Compliance im Mittelstand ist noch eine Seltenheit. Das Ziel der Arbeit des Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) ist es, die Forschung und Entwicklung in diesem Bereich mit einem Fokus auf Anwendungsorientierung voranzubringen und dem Mittelstand damit Orientierung im komplexen Feld der Compliance zu geben. Es sollen nachhaltig funktionierende und gleichzeitig effiziente Maßnahmen und Ansätze für die Implementierung und Umsetzung von Compliance-Management-Systemen (CMS) im Mittelstand herausgearbeitet werden. Diese sollen wesentliche Risiken des Mittelstands adressieren und insbesondere mit der im Mittelstand spezifischen Kultur vereinbar sein. Dabei ist klar, dass die juristisch-betriebswirtschaftliche Maßgabe, dass ein CMS funktionsfähig und wirksam zu sein hat, auch für den Mittelstand gilt.

Für die Befragung wurden mittelständische (Familien-)Unternehmen (ausgewählt anhand der oben erläuterten Kriterien) angeschrieben, von denen 60 an der Online-Befragung teilgenommen haben. Unternehmen der Finanzbranche, Versicherungen, Anwaltskanzleien und Beratungsgesellschaften wurden aufgrund anders gelagerter Strukturen und Herausforderungen in der Befragung nicht berücksichtigt. Erhebung und Auswertung der Daten erfolgten in anonymer Form. In Anlehnung an den Online-Fragebogen wurde ein strukturierter, offener Leitfaden für eine mündliche Befragung entwickelt. Es wurden 24 Telefoninterviews¹ mit ausgewählten Vertretern² mittelständischer Unternehmen geführt. Die Befragten hatten überwiegend eine Leitungsposition in einer

1 Bei einigen Interviews waren zwei Vertreter des jeweiligen Unternehmens beteiligt.

2 Die in der Studie verwendete männliche Form bezieht immer gleichermaßen weibliche Personen ein. Auf eine Doppelbezeichnung wurde zugunsten einfacherer Lesbarkeit verzichtet.

relevanten Fachabteilung im Umfeld von Compliance und Recht inne oder waren geschäftsführend für das Unternehmen tätig. Ziel der Interviews war es, auch qualitative Inputs wie Stimmen und Meinungen in die Studie integrieren zu können. Die Datenerhebung mittels quantitativer und qualitativer Befragung erfolgte im Zeitraum von September bis November 2013.

ANDERE STUDIEN

Wie erwähnt, gibt es eine Vielzahl an Veröffentlichungen zum Thema Compliance, zum Teil auch mit dem Fokus „Mittelstand“. Um für den Leser eine Vergleichbarkeit herzustellen, wurden die Ergebnisse einiger anderer Studien miteinbezogen, sofern diese die gleichen Themenfelder wie die vorliegende Studie behandelt haben. Hier seien in erster Linie **drei aktuelle Studien** erwähnt, bei denen aufgrund ihrer jeweiligen Fragestellung und Zielsetzung eine Vergleichbarkeit zur vorliegenden Studie besonders gut hergestellt werden konnte. Nachfolgend werden zunächst diese drei Studien kurz vorgestellt:

- **Studie der KPMG AG (2013)**

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG AG hat im Jahr 2013 eine Compliance-Benchmarkstudie durchgeführt, die den aktuellen Stand der Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen in deutschen Unternehmen analysiert. Hierbei wurde eine spezifische Auswertung für kleine und mittelständische Unternehmen vorgenommen, die auf einer Befragung von 33 Unternehmen mittels eines standardisierten Fragebogens basiert. Inhalte der Befragung waren unter anderem Compliance-Ziele, Compliance-Risiken und das Compliance-Programm. Die Studie wird im Folgenden als KPMG-Studie bezeichnet.

- **Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts (2011)**

Das Deloitte Mittelstandsinstitut der Universität Bamberg hat im Jahr 2011 eine Studie zu Compliance Management im Mittelstand herausgegeben. Ziel war es, einen theoretischen und empirischen Überblick über die Funktionen und Instru-

mente, Organisation und Erfolgswirkung des Compliance Managements im Mittelstand zu gewinnen. Die Studie hatte einen Rücklauf von 173 Unternehmen, die den semi-standardisierten Fragebogen ausgefüllt haben. Es wurden zudem fünf persönliche Experteninterviews geführt. Die Studie wird im Folgenden als Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts bezeichnet.

- **Studie der Deloitte & Touche GmbH (2011)**

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche GmbH hat im Jahr 2011 in der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“ eine Studie zu Compliance im Mittelstand veröffentlicht. Diese basiert auf der gleichen Datenbasis wie die Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts, setzt jedoch etwas andere Schwerpunkte bei der Auswertung der Daten. So wird hier mehr auf das Verständnis und die Bedeutung von Compliance in mittelständischen Unternehmen eingegangen. Die Studie wird im Folgenden als Deloitte-Studie bezeichnet.

Darüber hinaus werden **einige weitere Studien** zum Vergleich herangezogen, die ähnliche Themen beleuchtet haben, sich dabei jedoch nicht auf den Mittelstand beschränken. Dies schafft eine Vergleichbarkeit zu generellen Trends im Bereich Compliance. Die hierbei verwendeten Studien werden nachfolgend in Kürze vorgestellt:

- **Studie der PricewaterhouseCoopers AG (2013)**

Zum siebten Mal gibt die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) eine Studie zu Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur heraus, die unter anderem die Themen Compliance, Antikorruptionsprogramme und Integritätskultur beleuchtet. Dazu wurden 603 Unternehmen mit mindestens 500 und bis über 10.000 Mitarbeitern aus verschiedenen Branchen telefonisch interviewt. Zum Teil werden die Ergebnisse nach Unternehmensgröße ausgewertet, sodass Aussagen speziell für den Mittelstand möglich sind. Die Studie wird im Folgenden als PwC-Studie bezeichnet.

- **Studie der Martin et Karczinski GmbH (2013)**

Die Corporate Identity und Design Agentur Martin et Karczinski hat zusammen mit dem Konstanz Institut für Corporate Governance eine Studie zu Kommunikationspotenzialen in Compliance-Systemen deutscher Unternehmen herausgegeben. Hierzu wurden 64 Tiefeninterviews geführt sowie 51 Fragebögen anonymisiert ausgewertet, die von (Chief) Compliance Officern hauptsächlich börsennotierter Unternehmen verschiedener Branchen beantwortet wurden. Die Studie wird im Folgenden als Martin et Karczinski-Studie bezeichnet.

- **Studie der A.T. Kearney GmbH (2013)**

Die Unternehmensberatung A.T. Kearney hat die Studie zu „Compliance in Industrieunternehmen – Eine sehr persönliche Angelegenheit“ herausgegeben, die Erfolgsfaktoren von Compliance-Systemen identifiziert. Zu diesem Zweck wurden branchen- und regionenübergreifend Compliance-Experten und Führungskräfte der Compliance-Abteilungen von 40 führenden Industrieunternehmen befragt. Die Studie wird im Folgenden als A.T. Kearney-Studie bezeichnet.

- **Studie der LRN Corporation (2013)**

Zum sechsten Mal gibt die Unternehmensberatung LRN einen „Ethics & Compliance Leadership Survey Report“ heraus, für den Führungskräfte von 180 größtenteils multinationalen Unternehmen befragt wurden. Fokus der Erhebung ist eine Einschätzung der Effektivität von Ethik- und Compliance-Programmen. Die Studie wird im Folgenden als LRN-Studie bezeichnet.

- **Studie der Alvarez & Marsal Deutschland GmbH (2013)**

Die Unternehmensberatung Alvarez & Marsal beschäftigt sich in einer Studie mit Compliance-Programmen und deren Organisationsformen sowie Aufgabenzuschnitten. Für die Erhebung wurden 80 größtenteils börsennotierte Unternehmen ausgewählt, die bereits seit einiger Zeit über eine Compliance-Abteilung verfügen. Die Studie

wird im Folgenden als Alvarez & Marsal-Studie (2013) bezeichnet.

- **Studie der Alvarez & Marsal Deutschland GmbH (2011)**

In einer weiteren Studie von Alvarez & Marsal zur Strategie und Organisation von Compliance wurden 67 Compliance Officer aus Unternehmen verschiedener Branchen befragt. Ziel war die Erstellung eines branchenspezifischen Benchmarks, unter anderem zur Compliance-Incentivierung und -Sanktionierung sowie zur thematischen Schwerpunktsetzung. Die Studie wird im Folgenden als Alvarez & Marsal-Studie (2011) bezeichnet.

- **Studie der Kienbaum Consultants International GmbH (2011)**

Die Personalberatung Kienbaum hat zum zweiten Mal eine Studie zu Ethik und Compliance durchgeführt, in der 100 Unternehmen verschiedener Branchen per Online-Fragebogen ihre Einschätzung zu diesem Themenkomplex abgegeben haben. Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen hatten weniger als 1.000 Mitarbeiter. Die Studie wird im Folgenden als Kienbaum-Studie bezeichnet.

STICHPROBE

Die Stichprobe für die Online-Befragung weist bezüglich Größe, Umsatz und Eigentumsverhältnisse eine hohe Heterogenität auf. Über die Hälfte der Unternehmen (58 %) haben eine **Größe** von 500 bis zu 3.000 Mitarbeitern, weitere 18 % haben zwischen 3.001 und 10.000 Mitarbeiter. Der **Umsatz** liegt bei 25 % der Unternehmen zwischen 101 und 250 Mio. Euro, bei weiteren 15 % zwischen 251 und 600 Mio. Euro und bei 32 % der Unternehmen gar bei über 600 Mio. Euro. Bei den **Eigentumsverhältnissen** steht die größte Gruppe der Unternehmen (30 %) im Alleineigentum oder Familieneigentum, die

nächstgrößere Gruppe (25 %) ist mehrheitlich nicht im Familienbesitz (Streubesitz, institutionelle Investoren). Auch die **Branchen**, in denen die teilnehmenden Unternehmen tätig sind, sind heterogen. Am häufigsten sind Unternehmen des Baugewerbes, des Dienstleistungssektors und der verarbeitenden Industrie vertreten. Darüber hinaus sind einige Verkehrsunternehmen sowie Unternehmen der Energie- und Wasserwirtschaft unter den Teilnehmern; die übrigen Unternehmen verteilen sich auf verschiedene Branchen wie Telekommunikation, Automobil, Medien, Immobilien, Nahrung und Pharmazeutika.

Abb. 1: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen (gerundet in Prozent) [N=60]

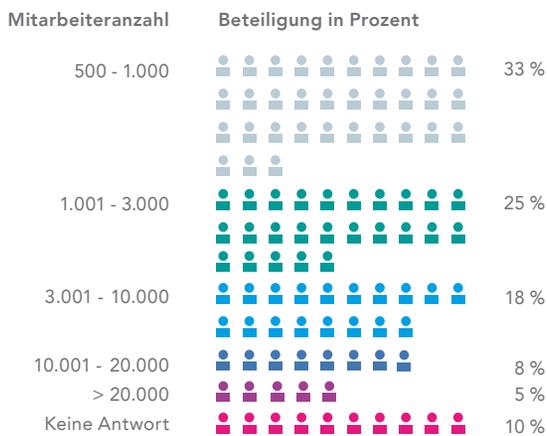


Abb. 2: Umsatz der Unternehmen (gerundet in Prozent) [N=60]

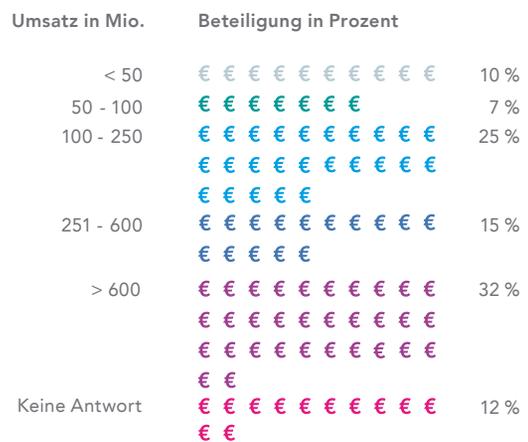


Abb. 3: Eigentumsverhältnisse der Unternehmen (gerundet in Prozent) [N=60]





2

VERSTÄNDNIS VON COMPLIANCE



Der Begriff „**Compliance**“ ist nicht einheitlich definiert und wird in der Praxis vielseitig verwendet. Wörtlich übersetzt bedeutet „Compliance“ im Deutschen „Einhaltung“ und diese kann sich auf alle möglichen Regeln, Richtlinien, Vorgaben etc. beziehen, die in einem bestimmten Kontext von bestimmten Personen befolgt werden sollen. Durchgesetzt hat sich der Begriff im unternehmerischen Kontext und bezeichnet dabei meist die Aktivitäten eines Unternehmens, die zur Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sowie interner Regeln und Richtlinien beitragen. In Großunternehmen ist Compliance mittlerweile fester Bestandteil der Unternehmensstruktur. Im Mittelstand ist Compliance hingegen noch nicht so weit verbreitet. Daher wird nachfolgend dargestellt, was mittelständische Unternehmen unter diesen Begriff fassen.

ERGEBNISSE

Nahezu alle befragten Unternehmen verstehen unter Compliance in erster Linie die Einhaltung **gesetzlicher Anforderungen** (97 %) sowie **interner Verhaltensstandards und Richtlinien** (95 %). Einige der in den Interviews genannten relevanten Rechtsgebiete sind dabei unter anderem das Arbeitsrecht, das Steuerrecht und das Strafrecht.

UNTER COMPLIANCE WIRD AN ERSTER STELLE DIE EINHALTUNG GESETZLICHER ANFORDERUNGEN SOWIE INTERNER VERHALTENSSTANDARDS UND RICHTLINIEN VERSTANDEN.

Für eine eindeutige Mehrheit (78 %) gehört auch das Leben einer bestimmten **Werte- und Unternehmenskultur** dazu. Diese wird jedoch oft nicht direkt mit den Aktivitäten in Zusammenhang mit Compliance in Verbindung gebracht, sondern steht sozusagen als Dach über dem jeweiligen Compliance-Programm. Aus vielen Interviews ging hervor, dass die Werteorientierung für viele mittelständische Unternehmen ohnehin schon immer eine große Bedeutung hatte, unabhängig vom Thema Compliance. Die Unternehmenswerte,

die Integrität oder Vertrauen umfassen können und sich im Mittelstand oft am Leitbild einer verantwortungsvollen Unternehmensführung im Sinne des „ehrbaren Kaufmanns“ orientieren, finden meist Eingang in einen Verhaltenskodex, selten in konkrete Richtlinien. Bei wenigen befragten Unternehmen wird das Thema „Werte“ und dessen zielgerichtete Förderung bewusst ausgeklammert, da die Aktivitäten rund um die Einhaltung festgelegter Regeln und Richtlinien bereits alle für das Thema zur Verfügung stehenden Ressourcen binden. Ergebnis der Online-Befragung ist zudem, dass eine Großzahl der Unternehmen (65 %) die Einhaltung **freiwilliger externer Standards** unter Compliance fasst. Dies können z. B. die Richtlinien der Global Reporting Initiative oder die Ziele des UN Global Compact sein. In den Interviews hat sich jedoch gezeigt, dass sich einige Unternehmen bei ihrer Arbeit zwar an derartigen Standards orientieren, die Mehrheit sie aber nicht konkret umsetzt oder sich gar dementsprechend zertifizieren lässt.

Abb. 4: Compliance-relevante Bereiche (gerundet in Prozent)

[N=60]



ERGEBNISSE ANDERER STUDIEN

Auch andere Studien bestätigen die Verbreitung dieses Verständnisses von Compliance. So ergibt die **Deloitte-Studie**, dass gesetzliche Vorgaben an erster Stelle der Compliance-relevanten Bereiche für mittelständische Unternehmen stehen, gefolgt von der Unternehmenskultur, der Geschäftsordnung bzw. Satzung und internen Verhaltensregeln.

Die **Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts** ermittelt darüber hinaus, dass nur 11 % der befragten Unternehmen unter Compliance ausschließlich die Einhaltung von Gesetzen verstehen. Eine große Mehrheit der Unternehmen schließt u. a. interne Regeln mit ein.

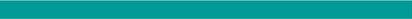
In der **KPMG-Studie** wird neben der ähnlich hohen Bedeutung von Gesetzen und internen Regeln zudem eine eher geringe Relevanz externer Vorgaben auf vertraglicher Basis festgestellt, also Vorgaben, die Unternehmen von ihren Geschäftspartnern sowohl verlangen als auch auferlegt bekommen (nur 32 % der von KPMG befragten mittelständischen Unternehmen werten diese als Bestandteil ihres Compliance Managements).

BEGRIFFSKLÄRUNG

Neben den erläuterten relevanten Bereichen, die unter Compliance gefasst werden, wird der Begriff häufig auch synonym zu „Compliance Management“ verwendet und bezeichnet dann die Aktivitäten und Maßnahmen, die ein Unternehmen zur Einhaltung dieser Bereiche vornimmt. Compliance Management oder Compliance-Management-Systeme (CMS) beabsichtigen also die Sicherstellung regelkonformen Verhaltens des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sowie ggf. Dritter und umfassen die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Aktivitäten. Im Folgenden wird der Begriff Compliance in diesem Verständnis verwendet.

3

MOTIVE
FÜR COMPLIANCE



Es gibt **viele gute Gründe**, sich in einem Unternehmen mit Compliance zu beschäftigen. Die Motive sind dabei so vielseitig wie die Risiken, die sich einem Unternehmen im Bereich Compliance stellen. Dies liegt unter anderem an der steigenden Anzahl an Regeln, die ein Unternehmen zu beachten hat und die mitunter zu kostspieligen Bußgeldern und Strafen bei Nicht-Einhaltung führen können. Hinzu kommt das Risiko, das eigene Geschäft aufgrund eines damit einhergehenden Reputationsverlustes nachhaltig zu schädigen. Diese Entwicklung trifft auch mittelständische Unternehmen, weshalb sich die Motive für Compliance im Mittelstand nicht grundlegend von denen in Großunternehmen unterscheiden, wie nachfolgend gezeigt wird.

ERGEBNISSE

Wichtigste Motivation für Compliance ist für mittelständische Unternehmen zum einen die **Haftungsvermeidung** (für 83 % der befragten Unternehmen relevant), an der oft insbesondere die Geschäftsführung bzw. der Vorstand ein Interesse haben, sowie zum anderen die **Korruptionsprävention** (für 78 % der befragten Unternehmen relevant). In vielen Fällen geht die Initiative für die Beschäftigung mit Compliance demnach von der Geschäftsführung aus. Auch die **Prävention von Wettbewerbsdelikten**, wie z. B. Absprachen über Preise, Marktanteile oder Gebietsaufteilungen und von **Vermögensdelikten**, wie z. B. Betrug oder Erpressung, spielen für viele Unternehmen eine große Rolle bei der Motivation für Compliance (72 % bzw. 65 %). Etwas weniger bedeutsam, aber dennoch wichtig, sind **Anforderungen von Geschäftspartnern** (z. B. Kunden) und **Kapitalgebern** (für 45 % bzw. 38 % der befragten Unternehmen relevant) sowie **Reputationssicherung oder -steigerung** (für 53 % der befragten Unternehmen relevant). Letzteres sollte nicht unterschätzt werden, denn wie auch Robin Stalbovs, Compliance-Beauftragter der Gasversorgung Süddeutschland GmbH bemerkt: „Ist der Ruf weg, ist schnell das Geschäft weg.“ Dies ist vor allem für besonders exponierte Unternehmen eine Gefahr. Der **Druck von außen**, sich mit Compliance zu beschäftigen, ob durch direkte Forderungen z. B. von Kundenseite oder durch indirekte Anforderungen zum Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen, wird je nach Positionierung des Unternehmens zum Teil als sehr stark empfunden, wie sich aus den Interviews ergibt.

HAFTUNGSVERMEIDUNG UND KORRUPTIONSPRÄVENTION SIND NACH WIE VOR DIE WICHTIGSTEN TRIEBFEDERN FÜR DIE EINFÜHRUNG VON COMPLIANCE-MANAGEMENT-SYSTEMEN.

Ob **rechtliche Anforderungen im internationalen Geschäft** ein relevantes Motiv für Compliance darstellen, hängt offensichtlich von der Ausrichtung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ab. In der Befragung gibt knapp die

Hälfte der Unternehmen (45 %) diese als relevant an, die andere Hälfte als mäßig bis nicht relevant. Für Sascha Groening, Manager Corporate Compliance der Konrad Hornschuch AG ist klar: „Als Global Player sind wir durch unsere internationalen Geschäftsbeziehungen gezwungen, Compliance ernst zu nehmen. Das Thema ist zum Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung.“ Ein gemischtes Bild ergibt sich zudem für die Motive **Auftragserlangung** und **gesellschaftliche Forderungen**, die für ein Drittel der Unternehmen (32 %) relevant sind. Mäßig bis nicht relevant sind für einen großen Teil der Unternehmen die Motive **Unternehmenswachstum** (für 70 % der befragten Unternehmen mäßig bis nicht relevant), **Mitarbeitergewinnung und -bindung** (72 %) und das Folgen eines **allgemeinen Trends** (77 %).

Darüber hinaus gibt es einige unternehmensspezifische Motive für Unternehmen, sich mit Compliance zu beschäftigen. Dies kann z. B. die bereits bestehende **Börsennotierung** oder ein geplanter Börsengang sein, mit dem konkrete Organisations- und Aufsichtspflichten einhergehen. Compliance dient dann auch dem Zufriedenstellen der Anteilseigner. Zudem ist natürlich die Aufdeckung eines vergangenen **Compliance-Falles**, also ein vorgefallener Regel- oder Gesetzesverstoß oder die Verletzung von Unternehmenswerten, ein guter Grund, das Thema Compliance im Unternehmen aufzugreifen. Auch wenn ein Compliance-Fall zunächst negative Konsequenzen nach sich zieht, erhöht dessen erfolgreiche Aufarbeitung oftmals die Akzeptanz der nachfolgenden Compliance-Aktivitäten.

Abgesehen von diesen konkreten Gründen, sich in einem Unternehmen mit Compliance zu beschäftigen, konnten außerdem abstrakte, aber dennoch wesentliche Treiber für das Thema identifiziert werden. So stellt Meinhard Remberg, Generalbevollmächtigter der SMS GmbH fest: „Der Auslöser für Compliance-Aktivitäten ist häufig schlichtweg **Angst**. Diese betrifft vor allem

die Aspekte der Angst vor Haftung und der Angst vor Verlust des guten Rufs.“ Angst kann sich also auch in vielen der genannten Motive widerspiegeln, wie u. a. der Haftungsvermeidung und der Korruptionsprävention.

Durch existenzbedrohende Urteile im Bereich der Wirtschaftskriminalität wird diese Angst weiter geschürt. Um der Angst zu begegnen und somit bei Auftreten eines Compliance-Falles etwas in

der Hand zu haben, werden Compliance-Aktivitäten zur Risikominderung aufgenommen. „Das Ziel von Compliance ist ganz klar der **Schutz des Unternehmens**“, wie Bianca Löcken, Leiterin Recht und Compliance der Lahmeyer International GmbH anmerkt. Ein weiterer abstrakter Grund für Compliance ist die Absicht zur **Überzeugung**, u. a. von Geschäftspartnern und Kunden. Diesen soll glaubhaft vermittelt werden, dass im Unternehmen regel- und gesetzestreu sowie integer gewirtschaftet wird. Darüber hinaus kann neben eher angstgetriebenen Gründen auch die **Identifizierung von Verbesserungspotenzial** im Unternehmen ein Motiv für Compliance sein. Durch sorgfältige Compliance-Arbeit können unnötige Kosten eingespart werden und sich Wachstumschancen eröffnen. Denn wie auch Dr. Helmut Frieden, Corporate VP Corporate Compliance bei Symrise AG bemerkt: „Nur wer Compliance-Regelungen einhält, kann nachhaltig wachsen.“ Entgegen der quantitativen Erhebung, in der die Befragten mehrheitlich der Ansicht sind, dass Compliance das Unternehmenswachstum nicht befördert, zeigte sich in den Interviews, dass doch ein Zusammenhang besteht: Compliance erzeugt kein Wachstum, aber es schützt und unterstützt es langfristig.

Welche Gründe nun ausschlaggebend für eine Beschäftigung mit Compliance sind, kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Festzuhalten bleibt aber, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen die Relevanz von Compliance

für ihr Unternehmen erkennt. „Man kann am Markt nur langfristig erfolgreich agieren, wenn man ein Compliance-Programm hat und dieses auch aktiv lebt. Letztlich werden nur die erfolg-

reich sein, die Ehrlichkeit und die Einhaltung der Gesetze groß schreiben“, so Dr. Thomas Lask, European Counsel der Kennametal Shared Services GmbH. Für einige ist die systematische Beschäftigung mit den The-

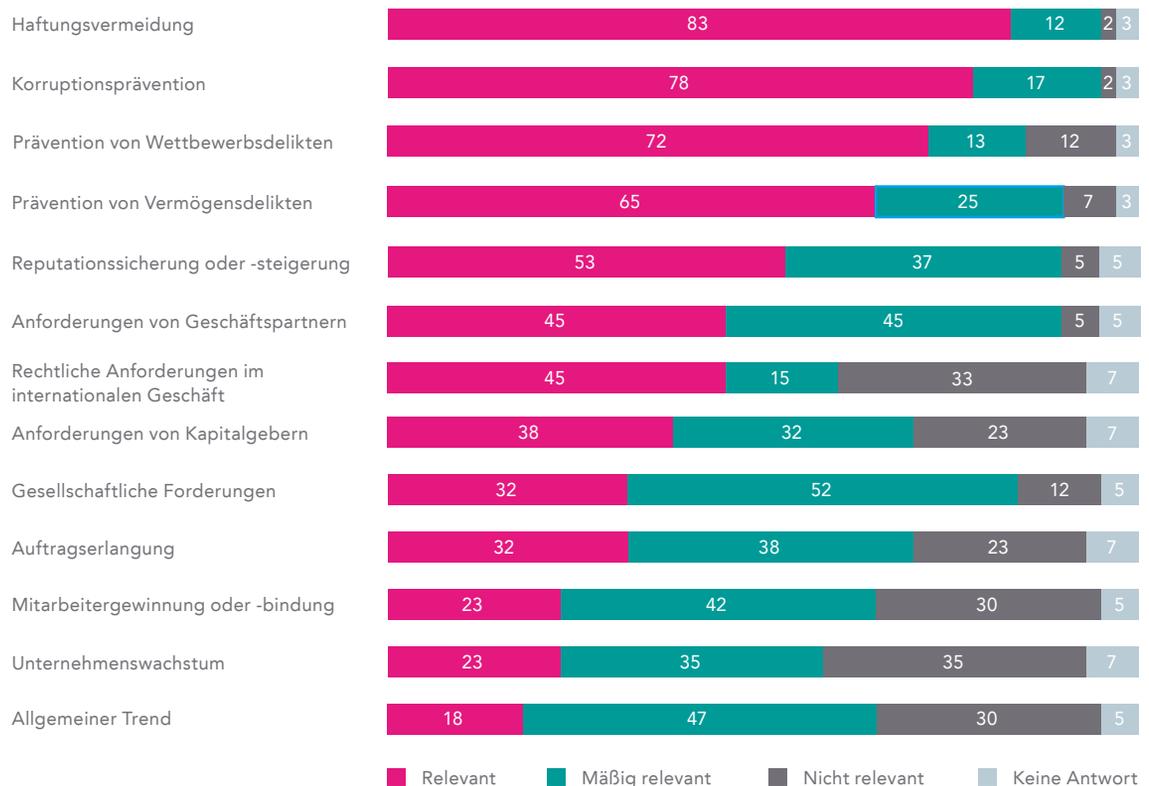
men, die unter Compliance fallen, gänzlich neu, für viele Unternehmen ist Compliance das Ausleuchten einer alten Thematik. Compliance kann aber auch in diesen Fällen von Nutzen sein, da es Ordnung in ein Feld bringt, das für viele Unternehmen mit zunehmender Unsicherheit verbunden ist.

„Nur wer Compliance-Regelungen einhält, kann nachhaltig wachsen.“

Dr. Helmut Frieden, Corporate VP Corporate Compliance, Symrise AG

Abb. 5: Relevanz der Motive für Compliance (gerundet in Prozent)

[N=60]



ERGEBNISSE ANDERER STUDIEN

Nur wenige andere Studien befassen sich mit der Motivation für Compliance in einer Weise wie es diese Studie tut. Die **Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts** identifiziert einige Gründe für die Beschäftigung mit Compliance, die sich teils mit den hier vorgestellten Gründen decken. So spielen auch für die darin befragten mittelständischen Unternehmen gesellschaftliche Forderungen und Kundenanforderungen sowie Risikominimierung und Unternehmenswachstum eine Rolle, jedoch in weitaus geringerem Umfang (nur ca. 11 - 13 % gaben diese Gründe als relevant an, viele Unternehmen gaben gar keine Begründung). Für 30 % der Unternehmen gehört Compliance außerdem zur guten Unternehmensführung und für 19 % der Unternehmen erfolgt die Beschäftigung mit dem Thema aus gesetzlicher Notwendigkeit. Es wird jedoch nicht spezifiziert, auf welche Gesetze hier vorrangig Bezug genommen wird. Darüber hinaus

stellt die Studie fest, dass die Organhaftung, rechtliche Veränderungen und Korruptionsbekämpfung zentrale Einflussfaktoren für die Beschäftigung mit Compliance sind.

Die **Deloitte-Studie** behandelt nicht explizit die Gründe für Compliance, befasst sich aber mit den Funktionen des Compliance Managements, die häufig auch Triebfeder für eine Beschäftigung mit dem Thema sein können. Dabei kommt sie zu dem Ergebnis, dass die wesentlichen Funktionen eines Compliance Managements die Dokumentation und die Prävention von Verstößen gegen Gesetze, sonstige externe Regeln sowie interne Verhaltensvorgaben sind, gefolgt von der Kommunikation, Information und Korrektur.

Die **PwC-Studie** ermittelt wahrscheinliche Gründe für die Einführung eines Compliance-Programms, die die in dieser Studie genannten Motive zum Teil bestätigen oder ergänzen. So behaupten 62 % der in der Studie befragten Unternehmen, dass Empfehlungen von Wirtschaftsprüfern und Anwaltskanzleien ein Grund für Compliance-Aktivitäten sein können. Weitere 59 % verweisen in diesem Zusammenhang auf Imagegründe. Im Unterschied zum Ergebnis der vorliegenden Studie, bei der nur 20 % das Folgen eines allgemeinen Trends als relevant bezeichnet haben, ermittelt die PwC-Studie, dass 45 % der Unternehmen die öffentliche Diskussion und die Medien als einen Grund für die Einführung eines Compliance-Programms bezeichnen. Bemerkenswert ist zudem, dass sich 38 % der Unternehmen davon höhere Wettbewerbschancen, z. B. bei Ausschreibungen, versprechen.

Darüber hinaus beleuchtet die **Alvarez & Marsal-Studie (2013)** Gründe, im Unternehmen eine Compliance-Abteilung einzurichten. Relativ häufig werden als Gründe die Überzeugung des Managements (50 %), ein vorgefallener Compliance-Verstoß (39 %) und die Erwartungen des Kapitalmarktes (28 %) genannt.

4

RELEVANTE THEMEN UND BEREICHE



Bei den **Themen**, die im Bereich Compliance relevant sind, fällt vielen zunächst Korruption ein. Es gibt aber gerade für mittelständische Unternehmen noch eine Reihe anderweitiger Themen, die von großer Bedeutung für das Compliance Management sind. Ziel der Untersuchung war es, herauszufinden, welche konkreten Themen die Unternehmen im Bereich Compliance tatsächlich umtreiben. Hierbei galt es, möglichst allgemeingültige Aussagen abzuleiten und etwaige branchenspezifische Besonderheiten weitestgehend außer Betracht zu lassen. Dabei soll das Augenmerk nicht allein auf haftungsrelevanten Rechtsgebieten liegen. Denn in Anbetracht der Tatsache, dass – wie in Kapitel 2 festgestellt – für eine eindeutige Mehrheit der befragten Unternehmen auch das Leben einer bestimmten Werte- und Unternehmenskultur zu Compliance gehört, stellt sich die Frage, ob sich diese Einstellung auch bei den relevanten Themen widerspiegelt. Neben der Klärung der Frage, welche Themengebiete relevant sind, wurde ermittelt, wo in einem Unternehmen die Compliance-sensiblen Bereiche liegen, von denen am ehesten Compliance-Verstöße ausgehen könnten. Dies ist wichtig, um bei der Compliance-Arbeit entsprechende Schwerpunkte in der Prävention setzen zu können.

ERGEBNISSE

RELEVANTE RECHTSGEBIETE

Bei den relevanten Rechtsgebieten liegt das klassische Strafrecht an der Spitze. Für Dreiviertel der befragten mittelständischen Unternehmen ist die **Vermeidung von Bestechung und Bestechlichkeit** (für 75 % bzw. 73 % relevant) am wichtigsten. Dieses Thema wird mittlerweile meist durch rigorose Vorgaben und Grenzen für die Annahme und Vergabe von Geschenken, Einladungen etc. angegangen. Sowohl Anzahl als auch Wert der Geschenke haben in den letzten Jahren aufgrund verstärkter Compliance-Aktivitäten abgenommen (82 % der befragten Unternehmen haben dieser Aussage zugestimmt).³ An zweiter Stelle der relevanten Themen liegen **Wettbewerbsdelikte** wie Preisabsprachen oder Informationsaustausch mit Wettbewerbern sowie das Thema **Datenschutz** (für 68 % bzw. 67 % der befragten Unternehmen relevant). Es folgen die **Arbeits- und Sozialstandards** im eigenen Unternehmen, die von 65 % der befragten Unternehmen als relevant beurteilt werden. Etwas weniger bedeutend sind die **Veruntreuung und Zweckentfremdung von Vermögenswerten** sowie die **Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen**. 55 % bzw. 57 % der befragten Unternehmen beurteilen diese als relevant.

NEBEN DER VERMEIDUNG VON BESTECHUNG UND BESTECHLICHKEIT SIND FÜR BEREITS 65 % DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN ARBEITS- UND SOZIALSTANDARDS WICHTIGE COMPLIANCE-THEMEN.

Am unteren Ende der Skala rangieren die Themen **Produktqualität und -haftung** sowie **Export-**

und Zollvorschriften. Diese Themen hielten nur 38 % bzw. 37 % der befragten Unternehmen für Compliance-relevant. Export- und Zollvorschriften werden unter anderem auch unter dem Begriff „Trade Compliance“ behandelt – ein Bereich, der z. B. auch Sanktionslistenprüfungen umfasst und für exportorientierte Unternehmen von Bedeutung ist.

„Wir haben dieses Jahr unseren Verhaltenskodex neu aufgesetzt und dabei auch interne Dinge wie einen fairen Umgang mit Mitarbeitern geregelt.“

Dr. Gudula Petersen, Director Global Compliance Management, Grünenthal Pharma GmbH & Co. KG

Dieses Ergebnis wird weitgehend deckungsgleich durch die geführten Interviews bestätigt. So sagt auch Bianca Löcken, Leiterin Recht und Compliance der Lahmeyer International GmbH: „Ganz klar geht es um die Vermeidung der großen Gruppe Korruption, Kartellrechtsverstöße und Interessenkonflikte.“ Branchenübergreifend am häufigsten genannt werden die Themen Korruption, knapp vor dem Kartellrecht sowie dem Datenschutz. Nicht ganz so oft, aber immerhin überdurchschnittlich, werden Exportkontrollen genannt, die im Vergleich dazu bei der schriftlichen Befragung eine eher untergeordnete Rolle spielen. Darüber hinaus sind für einige Unternehmen auch das Vergaberecht und das Einhalten definierter Prozesse wichtig.

ANDERE THEMEN

Daneben hat die Befragung in den Interviews ergeben, dass Compliance-relevante Themen nicht allein rechtlicher Natur sind. Unter anderem Tobias Krug, Corporate Compliance Officer der Dürr AG, sagt ganz klar: „Neben der Vermeidung von Bestechung und Bestechlichkeit sowie von Wettbewerbsabsprachen geht es z. B. auch um den **Umgang der Mitarbeiter untereinander**. All diese Themen sind bei Dürr im Verhaltenskodex geregelt.“ Auch Dr. Gudula Petersen, Director Global Compliance Management bei Grünenthal Pharma GmbH & Co. KG, berichtet zur Frage nach Compliance-relevanten Themen:

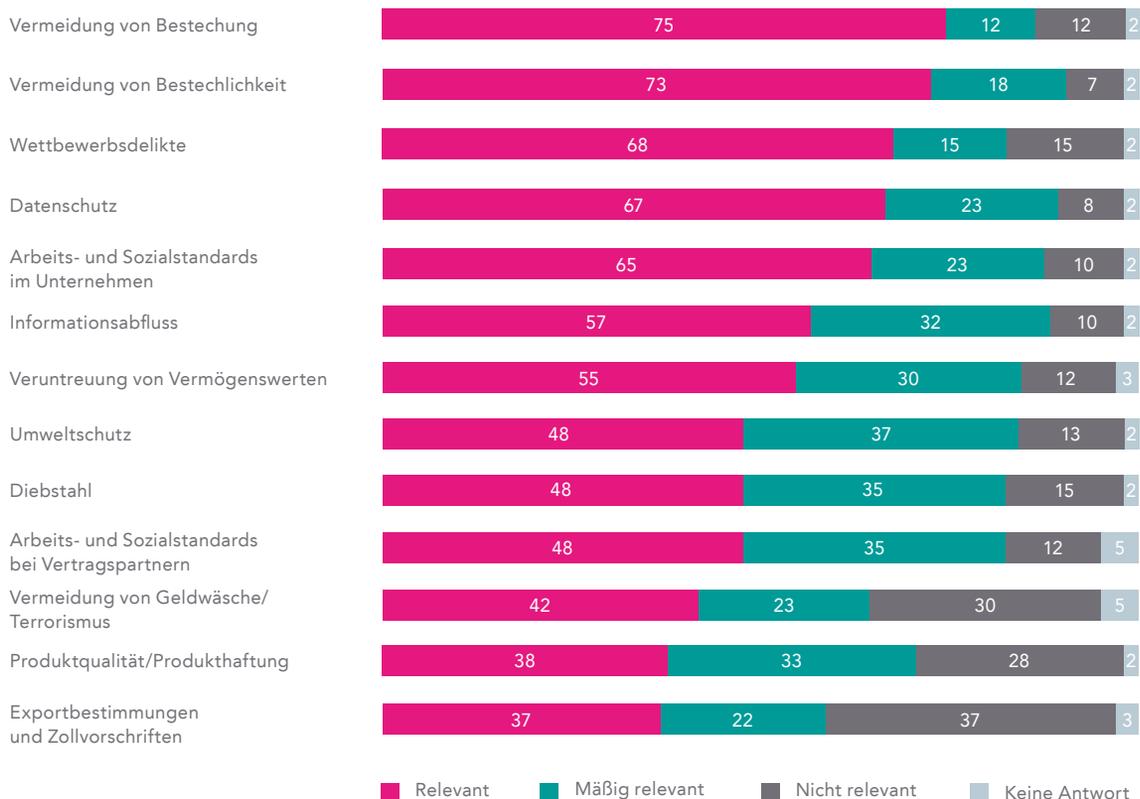
³ Für weitergehende Erläuterungen siehe Seite 26.

„Neben anderen Projekten haben wir im letzten Jahr unseren Verhaltenskodex noch einmal neu aufgesetzt und dabei die verschiedensten Bereiche aufgegriffen. Nicht nur die Zusammenarbeit mit externen Partnern, sondern auch interne Dinge wie ein **fairer Umgang mit Mitarbeitern** sind hier geregelt.“ Auch die Themen **Diskriminierung** und **Menschenrechte** wurden als relevant bezeichnet. Diese Aussagen bestätigen – zwar in geringem Ausmaß, aber immerhin doch feststellbar – dass bei den Compliance-relevanten Themen nicht nur gesetzliche und regulatorische Anforderungen eine Rolle spielen, sondern auch „weichere“ Faktoren wie die eigene **Unternehmenskultur**. Die Häufigkeit der

Nennung dieser Faktoren entspricht dabei jedoch nicht der in Kapitel 2 festgestellten hohen Bedeutung einer Werte- und Unternehmenskultur, die immerhin für 80 % der befragten Unternehmen relevant ist. Dies kann zum einen daran liegen, dass die Unternehmenskultur oft nicht direkt mit den Compliance-Aktivitäten in Verbindung gebracht wird, sondern in vielen mittelständischen Unternehmen ohnehin schon immer eine große Bedeutung hatte. Ein anderer Grund hierfür könnte aber auch sein, dass das Thema Werte- und Unternehmenskultur doch eher in Form eines Wunschdenkens zu Compliance gezählt wird, mit dem keine konkreten Maßnahmen im Unternehmen verbunden sind.

Abb. 6: Relevanz der Themen im Bereich Compliance (gerundet in Prozent)

[N=60]



GESCHENKE UND EINLADUNGEN

Als ein Grund für den Rückgang an Geschenken, Einladungen etc. wurde die zunehmende Erkenntnis seitens der Unternehmen identifiziert, dass auch der Mittelstand bei einem laxen Umgang mit diesem Thema Probleme bekommen kann, die letztendlich sogar staatsanwaltschaftliche Ermittlungen nach sich ziehen können. Deshalb sind klare interne Vorgaben für den Umgang mit Geschenken und Zuwendungen aus Sicht der Unternehmen wichtig. In knapp Dreiviertel aller befragten Unternehmen ist der korrekte Umgang durch eine entsprechende Richtlinie definiert. Gut die Hälfte der befragten Unternehmen kommuniziert und trainiert die erwünschten Verhaltensweisen. Enge Vorgaben zu Annahme und Vergabe von Geschenken werden dabei immer häufiger, die Wertgrenzen liegen nicht selten bei sparsamen fünf bis 35 Euro.

Die vereinzelte Annahme von Geschenken von geringem Wert stellt dabei an sich noch kein Problem dar. Die Gefahr liegt eher in der Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Zuwendungen. Anfängliche kleine Geschenke dienen dabei oft bloß dem „Anfüttern“. Später folgen immer größere Geschenke, die den Mitarbeiter sukzessive erpressbar machen. Eine solche Entwicklung versuchen Unternehmen durch eng definierte Grenzen und eine detaillierte Dokumentation zu

verhindern. Wird die Wertgrenze in Einzelfällen überschritten, gibt es in einigen Unternehmen die Möglichkeit einer Sondergenehmigung durch den Vorgesetzten. Angenommene Geschenke, die nicht mit den Unternehmensgrundsätzen vereinbar sind, werden häufig in einer Tombola am Ende des Jahres verlost, deren Gewinn einem guten Zweck zugeht.

Auch wenn die Vorgaben in den jeweiligen Richtlinien eindeutig sind, ist damit noch nicht sichergestellt, dass auch jeder Mitarbeiter sie einhält. So stimmen immerhin 14 % der befragten Unternehmen der Aussage zu, dass einige Mitarbeiter immer wieder kreative Wege finden, die definierten Grenzen für Geschenke und Zuwendungen zu umgehen. Problematisch sind neu eingeführte enge Wertgrenzen für Geschenke vor allem bei langjährigen Mitarbeitern, die einen flexibleren Umgang mit dem Thema im Geschäftsalltag gewöhnt sind. Denn, wie ein Befragter in diesem Zusammenhang vielsagend konstatiert: „Geschäft ist Austausch. Wirtschaft ist Kooperation.“ Eine vielleicht unverfänglichere Möglichkeit, einem Kunden seine Wertschätzung zu vermitteln ohne ein Compliance-Risiko einzugehen, ist ein Geschenk in Form einer Spende für einen guten Zweck im Namen des Kunden.

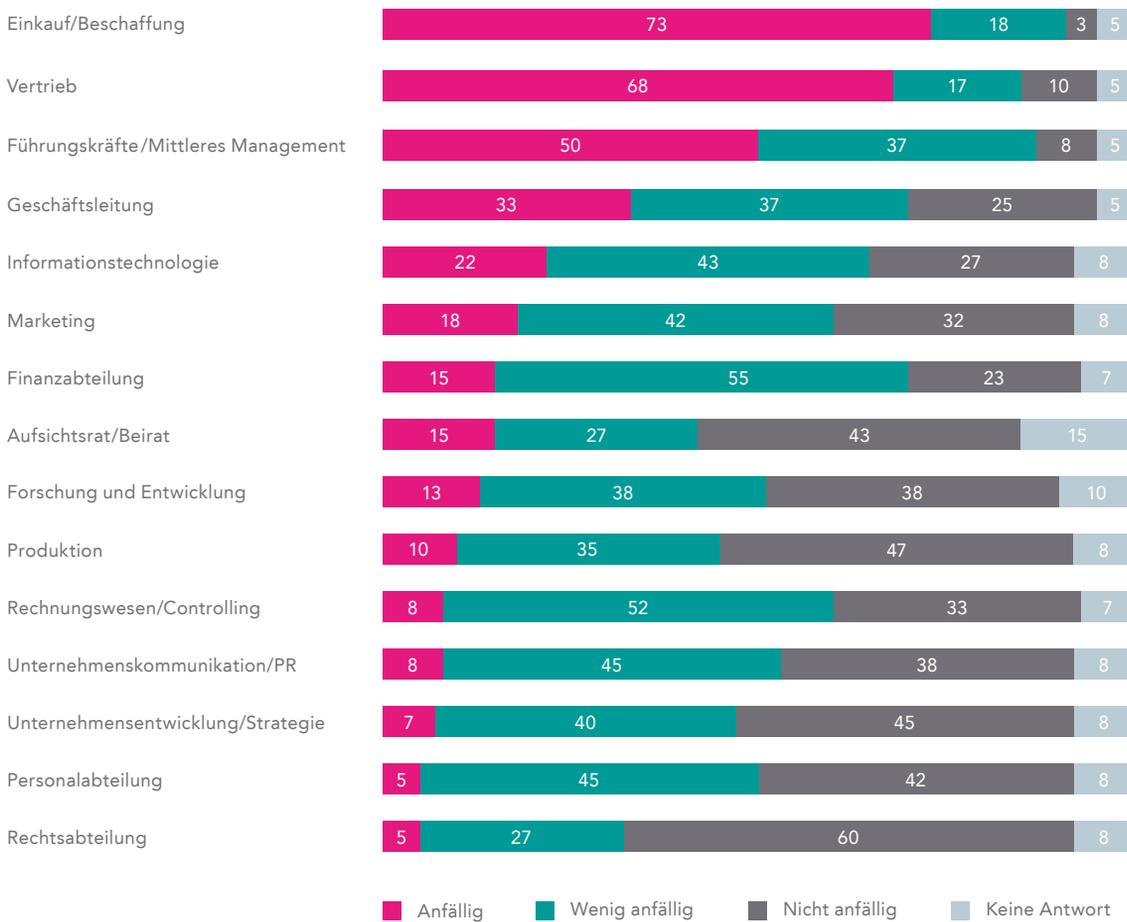
RELEVANTE BEREICHE

73 % bzw. 68 % der befragten Unternehmen haben die Bereiche **Einkauf** und **Vertrieb** als anfällig für Compliance-Verstöße benannt. An dritter Stelle nach dem Spitzenduo hält die Hälfte der Befragten **Führungskräfte** und das **mittlere Management** für anfällig, Compliance-Verstöße zu begehen. Bei Unternehmen, die weniger produkt-, sondern eher dienstleistungsgeprägt sind und damit keinen Einkauf und/oder Vertrieb haben, stellt sich die Situation naturgemäß anders dar. Hier ist eine herausragende Anfälligkeit für

Compliance-Verstöße stark von der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens abhängig und reicht von der Marketing-Abteilung bis hin zur generellen Einflussnahme auf Journalisten. Als nicht anfällig hingegen werden die **Rechtsabteilung** (60 % der befragten Unternehmen), die Abteilung **Unternehmensentwicklung/Strategie** (45 % der befragten Unternehmen), gefolgt von der **Produktion** und dem **Aufsichtsrat/Beirat** (47 % bzw. 43 % der befragten Unternehmen) angesehen.

Abb. 7: Compliance-relevante Unternehmensbereiche (gerundet in Prozent)

[N=60]



ERGEBNISSE ANDERER STUDIEN

Die **KPMG-Studie** beschränkt sich auf relevante Rechtsgebiete, wobei die gleichen Themen lediglich in einer anderen Rangfolge an der Spitze stehen. Es dominiert hier der Datenschutz mit 87 % Zustimmung durch die befragten Unternehmen, gefolgt von der Antikorruption mit 81 %, Untreue und Vermögensschädigung mit 74 % sowie dem Kartellrecht mit 71 % Zustimmung durch die Befragten. Die Unternehmen wurden hier nicht offen nach relevanten Themen im Bereich Compliance gefragt, sondern nach typischen (internen) Regelungsgegenständen, die zumeist in einem Verhaltenskodex niedergelegt sind.

Die **Deloitte-Studie** hingegen kommt zu dem Ergebnis, dass die Relevanz eines Compliance

Managements über die gesamte Wertschöpfungskette hin besteht und lediglich in der Abteilung Informationstechnologie gegenüber den anderen Bereichen zurückbleibt. Interessant ist die Erkenntnis, dass auch für das Rechnungswesen und das Controlling eine hohe Relevanz gesehen wird, da dieser Bereich zum einen als besonders anfällig für Verstöße eingeschätzt wird, zum anderen wichtig sei für die Aufdeckung von Verstößen. 125 von 173 Nennungen (72 %) gaben hier eine starke bis sehr starke Relevanz an. Im Rahmen der vorliegenden Studie schätzen nur 8 % der befragten Unternehmen das Rechnungswesen/Controlling als anfällig und 52 % als wenig anfällig für Compliance-Verstöße ein. Zur Ermittlung der

Relevanz rechtlicher Regelungen wurde nach der Wesentlichkeit konkreter Gesetze gefragt. Im Ergebnis stellen sich das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz und das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich als wichtigste rechtliche Regelungen dar.

Die **Alvarez & Marsal-Studie (2013)** kommt ebenfalls zu der Erkenntnis, dass Korruption immer noch das Top-Thema der Compliance-Organisationen ist. Die niedrige Platzierung des Datenschutzes mit nur 28 % überrascht und wird damit erklärt, dass das Thema wieder aus dem Verantwortungsbereich der Compliance-Abteilungen weggerückt sei.

Die **A.T. Kearney-Studie** hat die Unternehmen danach befragt, in welchen Bereichen Compliance-Verstöße erwartet werden. Die höchsten Anstiege werden bei den Themen Antikorruption, Datenschutz und Produktsicherheit erwartet.

Die **LRN-Studie** kommt für das Jahr 2013 zu den gleichen Ethik- und Compliance-Risiken wie schon die Jahre zuvor. Danach liegt der Datenschutz mit 74 % an erster Stelle, gefolgt von Interessenkonflikten mit 70 % und dem elektronischen Datenschutz mit 68 %. Korruption liegt mit 62 % an vierter, Geschenke und Unterhaltung mit 60 % an fünfter Stelle.



5

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG



Die Umsetzung von Compliance im Unternehmen verläuft selten ohne Probleme und bedarf kontinuierlicher Anstrengungen – sowohl von den Führungspersonen als auch auf der Mitarbeiterseite. Dabei stellen sich einem Unternehmen von der Entwicklung eines geeigneten Compliance-Programms oder Compliance-Management-Systems (CMS) über dessen Einführung im gesamten Unternehmen bis hin zur Prüfung der Funktionsfähigkeit **vielfältige Herausforderungen**. Unter anderem abhängig von Branche, Erfahrung und Rechtsform variiert die Sensibilität von Führung und Belegschaft für das Thema und damit die Art der Herausforderungen für das Unternehmen. Nachfolgend werden die ermittelten Probleme und Herausforderungen nach Häufigkeit der Nennung vorgestellt. Sofern hierzu Aussagen vorliegen, werden zu den einzelnen Problemen mögliche Lösungsansätze der jeweiligen Unternehmen skizziert.

ERGEBNISSE

Zu den größten Herausforderungen, vor denen Unternehmen bei der Umsetzung von Compliance stehen, gehört die Verhinderung einer **Compliance-Bürokratie**. Dies stellt für 48 % der befragten Unternehmen ein großes Problem dar. Gerade weil der Begriff Compliance sehr weit gefasst werden kann (und häufig auch wird) und es zu immer detaillierteren Regelungen in den einzelnen Unternehmens-

bereichen kommt, ist die Sorge vor einer unüberschaubaren und dem einzelnen Mitarbeiter nicht mehr verständlichen Regelungsbreite und -tiefe groß. Wenn nur noch wenige Mitarbeiter im Unternehmen ein Verständnis davon haben, was

Compliance für ihr Unternehmen bedeutet, wird Compliance nicht erfolgreich sein, so die weitgehend einhellige Meinung. „Compliance darf nicht im Elfenbeinturm stattfinden“, bekräftigt Torsten Krumbach, Group Compliance Officer von Sky Deutschland AG.

Eine weitere, damit zusammenhängende Herausforderung ist das möglicherweise **mangelnde Verständnis der Mitarbeiter** für Compliance. Dieses stellt nur für 8 % der befragten Unternehmen kein Problem dar, für 42 % hingegen sogar ein großes Problem. So berichten viele Unternehmen, dass einer Reihe von Vorurteilen mit Erklärungen begegnet werden muss, warum das Thema auch für den Mittelstand und explizit für das eigene Unternehmen von Relevanz sei. Häufig muss auch eine grundsätzliche Angst vor dem bisweilen negativ konnotierten Begriff Compliance genommen werden. Zudem möchten einige Mitarbeiter Geschäfte gerne so machen, wie es als „hilfreich“ empfunden wird und nicht an zu enge Vorgaben gebunden sein. Der Fokus vieler Mitarbeiter liegt auf dem Schöpfen von Mehrwert – Compliance wird hingegen oft als reine Belastung empfunden, die keinen Mehrwert mit sich

bringt. Damit wird die Notwendigkeit kontinuierlicher und verständlicher Kommunikation zu Compliance-relevanten Themen deutlich. Herausfordernd kann dabei oft sein, die Balance zu halten, d. h. Compliance gewissenhaft zu betreiben, aber auch zu erkennen, dass es noch andere Themen gibt, die für den Geschäftserfolg relevant sind.

„Manchmal ist es notwendig, menschliches Verhalten zu ändern. Dies ist wohl die größte Herausforderung jeglicher Compliance-Arbeit.“

Meinhard Remberg, Generalbevollmächtigter, SMS GmbH

Das Verständnis für Compliance hängt auch mit den jeweiligen Erfahrungen und Arbeitsbedingungen der einzelnen Mitarbeiter bzw. der Vertragspartner zusammen, was unter anderem Grund dafür sein kann, dass die **Umsetzung von Compli-**

ance in Hochrisikoländern (z. B. bezüglich Korruption) für immerhin 43 % der Unternehmen problematisch ist. Bianca Löcken, Leiterin Recht und Compliance der Lahmeyer International GmbH stellt hierzu fest: „Wenn man in Gegenden der Welt unterwegs ist, in denen Korruption nicht so sehr als unfaires Mittel, sondern eher als Trinkgeld wahrgenommen wird, ist es manchmal schwer, die Geschäftspartner von den Compliance-Anforderungen zu überzeugen.“ **Kulturelle Unterschiede** werden von einigen Befragten als Herausforderung bei der Umsetzung von Compliance genannt. Darüber hinaus konnte in den Interviews festgestellt werden, dass die **Implementierung in den einzelnen Unternehmensbereichen** unterschiedlich schwierig ist. Im Vertrieb sind Compliance-Probleme zum Beispiel leicht identifizierbar, in der Produktion oder Logistik ist dies problematischer.

Ein etwas geringeres, aber doch immer noch beachtliches Problem stellt die **Festlegung von Verantwortlichkeiten** im Unternehmen dar (für 35 % der befragten Unternehmen ein großes Problem). Auch die **Kenntnis der relevanten Compliance-Regelungen** und die **Kenntnis der**

Anforderungen an ein CMS ist für immerhin knapp ein Drittel der befragten Unternehmen (32 %) ein großes Problem. Dies ist besonders deshalb bemerkenswert, weil damit wesentliche Voraussetzungen für die Beschäftigung mit Compliance nicht erfüllt sind. Was den **organisatorischen und personellen Aufwand für den Aufbau eines CMS** sowie die **Kosten eines CMS** betrifft, könnte man vermuten, dass diese Faktoren gerade im Mittelstand große Hürden darstellen – sie sind jedoch für 43 % bzw. 45 % der befragten Unternehmen nur ein geringes Problem. In den Interviews hat sich hingegen relativ häufig herausgestellt, dass bestimmte Compliance-Maßnahmen genau aus diesen Gründen nicht umgesetzt werden können. Die Gewinnmargen erlaubten es häufig nicht, eine vollumfassende Compliance-Arbeit mitzufinanzieren. Ob das Thema Ressourcen als problematisch wahrgenommen wird, hängt natürlich auch vom eigenen Anspruch an das Compliance-Programm ab.

FÜR JEDES DRITTE BEFRAGTE UNTERNEHMEN STELLEN DIE KENNTNIS DER RELEVANTEN COMPLIANCE-REGELUNGEN UND DIE KENNTNIS DER ANFORDERUNGEN AN EIN CMS EIN GROSSES PROBLEM DAR.

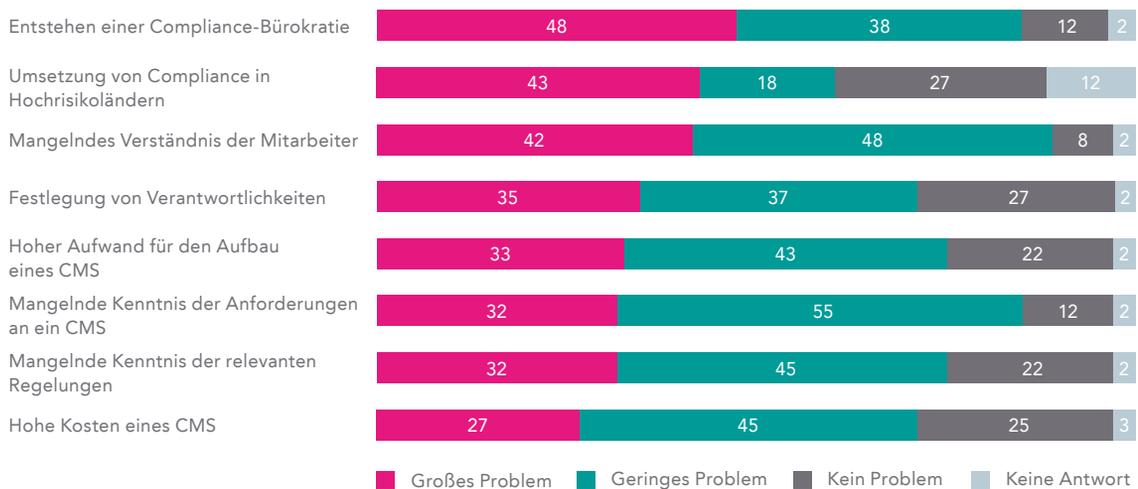
Für eine erfolgreiche Vermittlung von Compliance-relevanten Themen und Regelungen an die Mitarbeiter ist die **Wahl des richtigen Instruments** entscheidend. Dabei stellt es sich für einige befragte Unternehmen als herausfordernd dar, dieses zu finden. Beim E-Learning fällt es manchem Unternehmen schwer, didaktisch gut aufbereitetes Material zu finden, das dem Standard der Erwachsenenbildung entspricht. Bei Präsenzschnulungen bereiten einigen Unternehmen die Sammlung von Unterlagen und die Vermittlung von praxisrelevantem Wissen für alle Teilnehmer Schwierigkeiten. „Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger ist es, sicherzustellen, dass die Prozesse auch greifen und jeder Mitarbeiter über die Kommunikation erreicht wird“, sagt auch Christoph Dahl, Legal Counsel im Compliance

Office der SCHOTT AG. Daher ist es zum Beispiel bei Trainingsmaßnahmen wichtig, einen systematischen Ansatz zu verfolgen und Compliance dauerhaft in den Personalprozessen zu verankern. Letzteres kann gerade bei der regelmäßigen Durchführung verbindlicher Mitarbeiterschulungen zu **Problemen mit dem Betriebsrat** führen. So berichten einige Unternehmen, dass der Betriebsrat vor einer größeren Verantwortungszuschreibung an die Mitarbeiter und detaillierten Verhaltenspflichten zurückschrecke. Auch die **Kontrolle der Einhaltung des Verhaltenskodex** und die damit einhergehende Prüfung der Funktionsfähigkeit des CMS wurden von einigen Unternehmen als Herausforderung genannt.

Letztlich ist das Ziel von Compliance regeltreues und integrires Verhalten aller Unternehmensmitglieder. „Dazu ist es manchmal notwendig, **menschliches Verhalten zu ändern**. Dies ist wohl die größte Herausforderung jeglicher Compliance-Arbeit“, so Meinhard Remberg, Generalbevollmächtigter der SMS GmbH. Sind die Führungspersonen gleichzeitig Miteigentümer des Unternehmens, wie es im Mittelstand oft der Fall ist, fällt die Compliance-Arbeit in manchen Fällen leichter. „Compliance Management, das aus dieser besonderen Verantwortung motiviert ist, wirkt wesentlich besser als Compliance in einem fremdgeführten Unternehmen“, meint Dr. Volkmar Kruk, Leiter Recht, Patente & Versicherungen der Reifenhäuser GmbH & Co. KG. In anderen Fällen kann aber gerade die Familienstruktur zu einer Herausforderung werden. Wenn die einzelnen Familienmitglieder unterschiedliche Prioritäten, nicht nur bezüglich Compliance, haben, kann es manchmal schwierig sein, diese in Einklang zu bringen. Bei aller Compliance-Arbeit darf nicht vergessen werden, dass es immer ein Restrisiko geben wird. Compliance-Fälle lassen sich nicht vollständig verhindern, da ein Unternehmen immer auch einen Spiegel der Gesellschaft darstellt.

Abb. 8: Probleme bei der Umsetzung von Compliance (gerundet in Prozent)

[N=60]



ERGEBNISSE ANDERER STUDIEN

Keine der zum Vergleich herangezogenen Studien behandelt explizit die Herausforderungen und Probleme, die sich einem mittelständischen Unternehmen bei der Umsetzung von Compliance stellen. Diese kommen lediglich vereinzelt im Zusammenhang mit anderen Compliance-Aspekten zum Ausdruck. So stellt die **Deloitte-Studie** fest, dass bei knapp der Hälfte der Unternehmen keine spezielle Compliance-Stelle existiert und begründet dies unter anderem mit einem zu großen finanziellen Aufwand.

Die **Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts** hat ermittelt, dass die Unternehmen tendenziell recht zufrieden, aber nicht sehr zufrieden mit ihrem Compliance Management sind. Als die am meisten genannten Aufwandsaspekte werden Verwaltungs- und Personalaufwendungen identifiziert. Darüber hinaus stellt die Studie fest, dass die Hälfte der Probanden aktuell Verbesserungsbedarf beim Compliance Management sieht. Hierbei werden unter anderem eine Verstärkung der Institutionalisierung des Compliance Managements (31 %), eine Verbesserung der Prozesse (27 %), eine Erhöhung des Durchdringungsgrads (19 %) und eine Verbesserung der Mitarbeiterakzeptanz (15 %) genannt. Letzteres unterscheidet sich stark von dem Ergebnis dieser Studie, die das mangelnde

Verständnis der Mitarbeiter als ein wesentliches Problem identifiziert hat.

Die Analyse der **KPMG-Studie** offenbart deutliche Differenzen zwischen der wahrgenommenen und der tatsächlichen Ausgestaltung des CMS der Unternehmen und stellt einen Handlungsbedarf vor allem für drei Compliance-Bereiche (nach dem IDW PS 980) fest: die Compliance-Kultur (u. a. „Tone at the Top“), den Umgang mit Compliance-Risiken und die Compliance-Kommunikation.

Ein Ergebnis der **PwC-Studie** zu Herausforderungen im Bereich Compliance ist, dass gerade kleine Unternehmen Vorbehalte gegenüber Compliance-Programmen haben, da der Nutzen den Aufwand nicht rechtfertigt, so die Meinung von 72 % der befragten Unternehmen mit unter 1.000 Mitarbeitern.

Darüber hinaus ermittelt die **Martin et Karczinski-Studie**, dass eine Herausforderung bei der Umsetzung von Compliance der Umgang mit Klischees und Vorurteilen sei. So sind 53 % der Interviewpartner der Meinung, Compliance habe in ihrem Unternehmen den Ruf eines „Show-Stoppers“ und 39 % befürchten, dass Compliance von Mitarbeitern als „interne Polizei“ wahrgenommen werde. Zudem bestätigt die Studie die Schwierigkeit, mit jahrelang eingefahrenen Routinen umzugehen.

Die **LRN-Studie** stellt spezielle Herausforderungen bei den unterschiedlichen Aufgaben im Bereich Ethik und Compliance fest. So sind die wesentlichen Herausforderungen bei der Risikobeurteilung mangelnde Ressourcen und eine fehlende Integration in die Prozesse des Unternehmens. Bei Schulungen sind die größten Herausforderungen die Ermüdung der Mitarbeiter, an Online-Schulungen teilzunehmen und eine Relevanz der Schulungsinhalte für den Arbeitsalltag herzustellen. Eine starke Wertekultur aufzubauen ist nach den Ergebnissen der LRN-Studie vor allem aufgrund der organisatorischen Komplexität und eines Mangels an Anerkennung von Kultur als ökonomischem Treiber schwierig. Zu erwähnen sind zudem die Herausforderungen, die bezüglich der Umsetzung von Compliance in Wachstumsmärkten ermittelt wurden, da dieser Punkt auch in den Ergebnissen der hier vorliegenden Studie von vielen als ein großes Problem benannt wurde (siehe Hochrisikoländer). So sehen die Befragten der LRN-Studie vor allem die Akzeptanz von korrupten Geschäftspraktiken in bestimmten Ländern, lokale kulturelle Normen und Traditionen und den Einsatz von Dritten in der Geschäftsabwicklung als herausfordernd an.

6

INSTRUMENTE ZUR UMSETZUNG



Ein **Compliance-Programm** kann in einem Unternehmen letztlich nur dann erfolgreich sein, wenn es über die erfolgte Kommunikation hinaus nachhaltig im Unternehmen und insbesondere in die Prozessabläufe implementiert wird. Im folgenden Kapitel wird untersucht, welche konkreten Mittel, Ansätze und Maßnahmen von den befragten Unternehmen als sinnvoll eingeschätzt werden, um Compliance im Unternehmen zu verankern und regeltreues Verhalten zu bewirken. Auch wird ermittelt, welche Maßnahmen davon bereits umgesetzt worden sind oder ob deren Umsetzung geplant ist.

ERGEBNISSE

Als sehr sinnvoll für die Umsetzung von Compliance haben 97 % der befragten Unternehmen das **Vorleben durch die Unternehmensleitung** beurteilt. Bei der Frage, ob dieses Vorleben bereits im täglichen Geschäft stattfindet, bestätigten dies 83 % der Befragten. Ebenfalls als sehr sinnvolles Instrument zur Umsetzung von Compliance wird mit 92 % die Einführung eines **Verhaltenskodex** angesehen. Hier bestätigen ebenfalls 83 % der befragten Unternehmen, bereits über dieses Instrument zu verfügen. Auch in den Interviews haben bei der Frage nach geeigneten Ansätzen und Maßnahmen zur Umsetzung von Compliance überdurchschnittlich viele Unternehmen angegeben, über einen Verhaltenskodex zu verfügen und diesen als sehr sinnvolle Maßnahme bewertet. Als ein weiteres wichtiges Mittel, Compliance in einem ersten Schritt anzugehen, wird die **Risikoanalyse** genannt (von 82 % der befragten Unternehmen). 70 % der befragten Unternehmen gaben an, bereits eine solche durchgeführt zu haben. Bei dieser „Spitzengruppe“ der drei sinnvollsten Maßnahmen zur Umsetzung von Compliance ergibt sich somit keine erhebliche, aber dennoch eine festzustellende Diskrepanz zwischen Denken und Handeln von neun bis 14 Prozentpunkten.

Als weiteres sehr sinnvolles Instrument haben 77 % der befragten Unternehmen die Verankerung von Compliance im **Unternehmensleitbild** angegeben. Hier liegt eine fast vollständige Übereinstimmung vor zwischen dem, was als sehr sinnvoll angesehen wird und dem, was auch bereits umgesetzt bzw. bestenfalls gelebt wird, da 78 % der befragten Unternehmen angaben, bereits über ein solches Leitbild zu verfügen. In diesem Zusammenhang muss allerdings berücksichtigt werden, dass das etwaige Vorhandensein eines Unternehmensleitbildes noch nicht bedeutet, dass diesem auch gefolgt wird und die darin zum Ausdruck kommenden Werte im Unternehmen gelebt werden.

Als weitere sehr sinnvolle Maßnahme wird von den

Unternehmen die **Besprechung konkreter Fälle bzw. möglicher Fallkonstellationen** mit 78 % angegeben. Weitere sehr sinnvolle Maßnahmen sind laut Aussage der Unternehmen die Durchführung von **Schulungen**, sowohl mit den Führungskräften als auch mit den Mitarbeitern (jeweils 70 % bzw. 67 %). Bei diesen Maßnahmen ergibt sich jedoch eine etwas deutlichere Diskrepanz zwischen dem, was als sinnvolle Maßnahme beurteilt und als solche tatsächlich bereits im Unternehmen umgesetzt wird. So geben nur 53 % der Unternehmen an, Compliance durch die Besprechung konkreter Fälle bzw. möglicher Fallkonstellationen umzusetzen. In etwa der Hälfte der befragten Unternehmen werden Führungskräfte (50 %) bzw. Mitarbeiter (52 %) bereits geschult, so dass sich bei diesen Mitteln zur Umsetzung von Compliance festzustellende Diskrepanzen zwischen 15 und 25 Prozentpunkten ergeben.

Aus den Interviews ging hervor, dass das Spektrum in diesem Bereich von Grundlagenschulungen für die gesamte Belegschaft, über Schulungen zum Verhaltenskodex bis hin zu speziellen Schulungen für Führungskräfte oder Mitarbeiter in Compliance-sensiblen Bereichen reicht. Einige Unternehmen gehen hierbei iterativ vor, d. h. zunächst werden die Geschäftsführer bzw. Bereichsleiter geschult, die wiederum die Mitarbeiter in den Bereichen schulen. Es ist in vielen Unternehmen auch üblich, spezielle Einführungsschulungen für neue Mitarbeiter durchzuführen. „Jeder neue Mitarbeiter am Standort wird von mir im Rahmen der obligatorischen Einweisungsveranstaltung über den Dürr-Verhaltenskodex informiert. So versuchen wir, das Thema ‚Compliance‘ von Anfang an in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern“, meint Tobias Krug, Corporate Compliance Officer der Dürr AG. Manche Unternehmen lassen sich besonders kreative Schulungskonzepte einfallen, wie z. B. eine Konfrontation der Mitarbeiter mit verurteilten Wirtschaftsstraftätern,

„Compliance besteht zu 99 % aus Kommunikation.“

Torsten Krumbach, Group Compliance Officer, Sky Deutschland AG

deren Geschichte bei den Mitarbeitern oft einen bleibenden Eindruck hinterlässt. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel gesehen, ist eine gelungene Kommunikation entscheidend für den Erfolg von Compliance. Es überrascht daher nicht, dass **Kommunikation** (jenseits von klassischen Schulungen) auch im Zusammenhang mit sinnvollen Instrumenten zur Umsetzung von Compliance in den Interviews überdurchschnittlich häufig genannt wurde. Diese Bedeutung unterstreicht Torsten Krumbach, Group Compliance Officer bei Sky Deutschland AG mit seiner Aussage: „Compliance besteht zu 99 % aus Kommunikation.“ Die Bandbreite der einzelnen Maßnahmen reicht hier von gängigen Mitteln wie Mitarbeiter-Zeitschriften und -Informationen im Intranet bis hin zu ausgefalleneren Aktionen wie dem „Lunch and Learn“, einem Meeting in der Mittagspause, während dessen die Mitarbeiter ihre Fragen zum Thema Compliance stellen können.

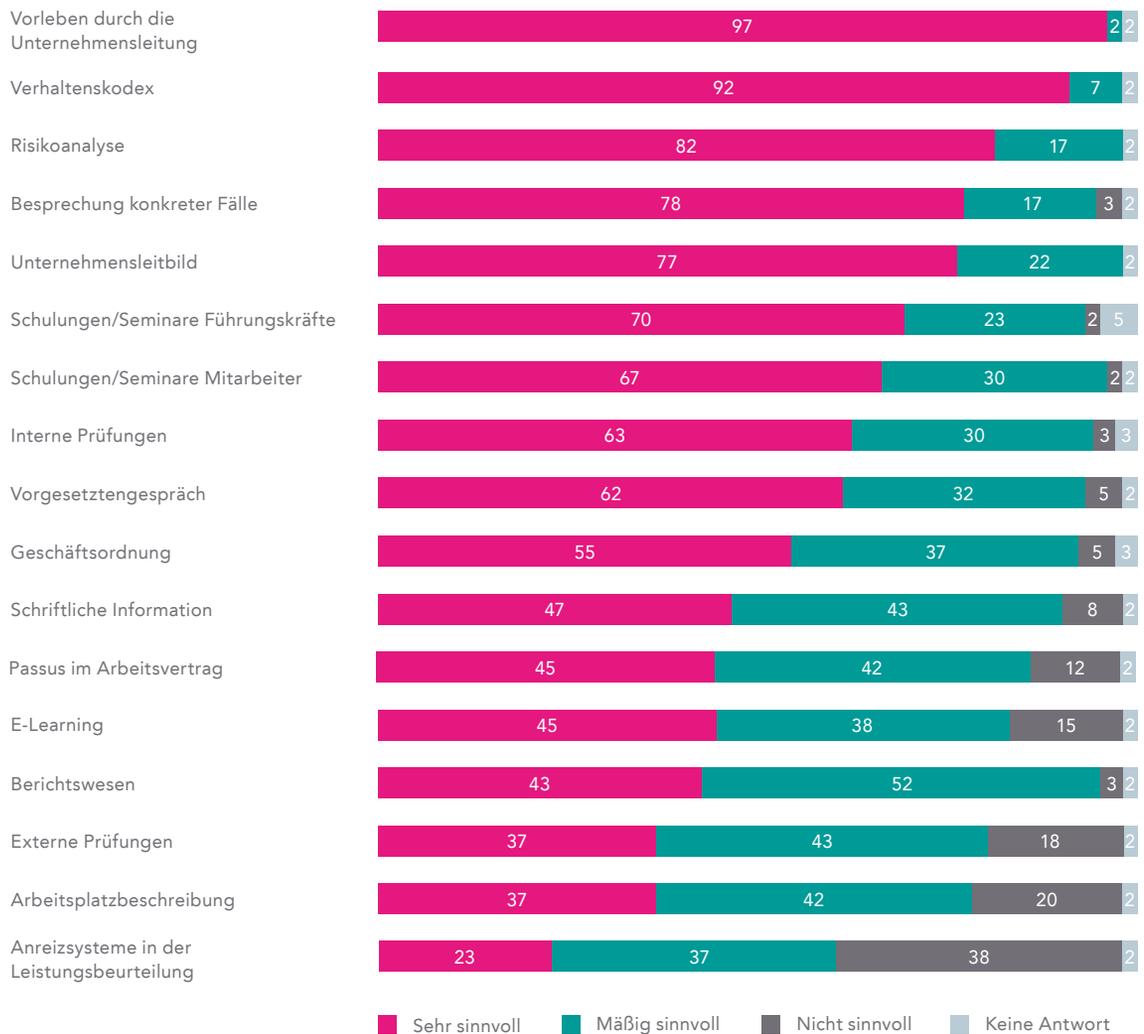
DIE DURCHFÜHRUNG VON SCHULUNGEN SOWIE DIE BESPRECHUNG KONKRETER FÄLLE WERDEN VON DEN BEFRAGTEN UNTERNEHMEN MEHRHEITLICH ALS SEHR SINNVOLLE INSTRUMENTE ZUR UMSETZUNG VON COMPLIANCE BEWERTET. TROTZDEM SETZEN RUND DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN DIESE BEIDEN INSTRUMENTE NICHT UM.

E-Learning bewerten im Rahmen der Online-Befragung 45 % der Unternehmen als sehr sinnvolle Maßnahme zur Umsetzung von Compliance. 37 % der befragten Unternehmen geben an, E-Learning bereits als Umsetzungsinstrument zu nutzen und weitere 28 % der Unternehmen planen dies. Somit wird E-Learning in 65 % der befragten Unternehmen in naher Zukunft eine Rolle spielen. In den Interviews wurden die flexible Einsatzmöglichkeit positiv bewertet, gerade auch für Mitarbeiter, die nicht immer im Unternehmen vor Ort sind, sowie die Möglichkeit durch Abschlusstests zu überprüfen, ob die Mitarbeiter die Trainings auch tatsächlich absolviert haben. Diese Kontrollmöglichkeit erfreut sich großer Be-

liebtheit, stellt jedoch für manche Unternehmen auch ein Problem dar, da E-Learnings mit anschließendem Test als verhaltensregelnde Verpflichtungen für den Mitarbeiter mitunter seitens des Betriebsrats abgelehnt werden. Es wurde zudem angemerkt, dass E-Learning zu Beginn der Einführung bei den Mitarbeitern meist gut ankommt, nach einer Weile aber ein gewisser Gewöhnungseffekt einsetzt, der die Wirkung späterer Online-Schulungen eventuell schwächt.

Interessant sind auch die Angaben der Unternehmen zum Thema Prüfung als sinnvolles Instrument zur Umsetzung von Compliance. 63 % sehen **interne Prüfungen** als eine sehr sinnvolle Maßnahme an, während **externe Prüfungen** (z. B. durch Wirtschaftsprüfer oder Unternehmensberater) nur von 37 % als sehr sinnvoll angesehen werden. 43 % der befragten Unternehmensvertreter gaben an, externe Prüfungen nicht durchführen zu lassen bzw. eine Durchführung nicht zu planen. Die geführten Interviews bekräftigen diese Haltung. Aus ihnen ging zudem hervor, dass die Unternehmensmitglieder selbst über genügend Erfahrung und Einschätzungsvermögen verfügten, um das CMS zu prüfen. In externen Prüfungen wird in der Regel kein besonderer Mehrwert gegenüber internen Prüfungen gesehen. Kritische Stimmen, die sich bewusst gegen die eigene Überprüfung der selbst eingeführten Maßnahmen entscheiden, gab es nur vereinzelt.

Abb. 9: Beurteilung der Instrumente zur Compliance-Umsetzung (gerundet in Prozent) [N=60]



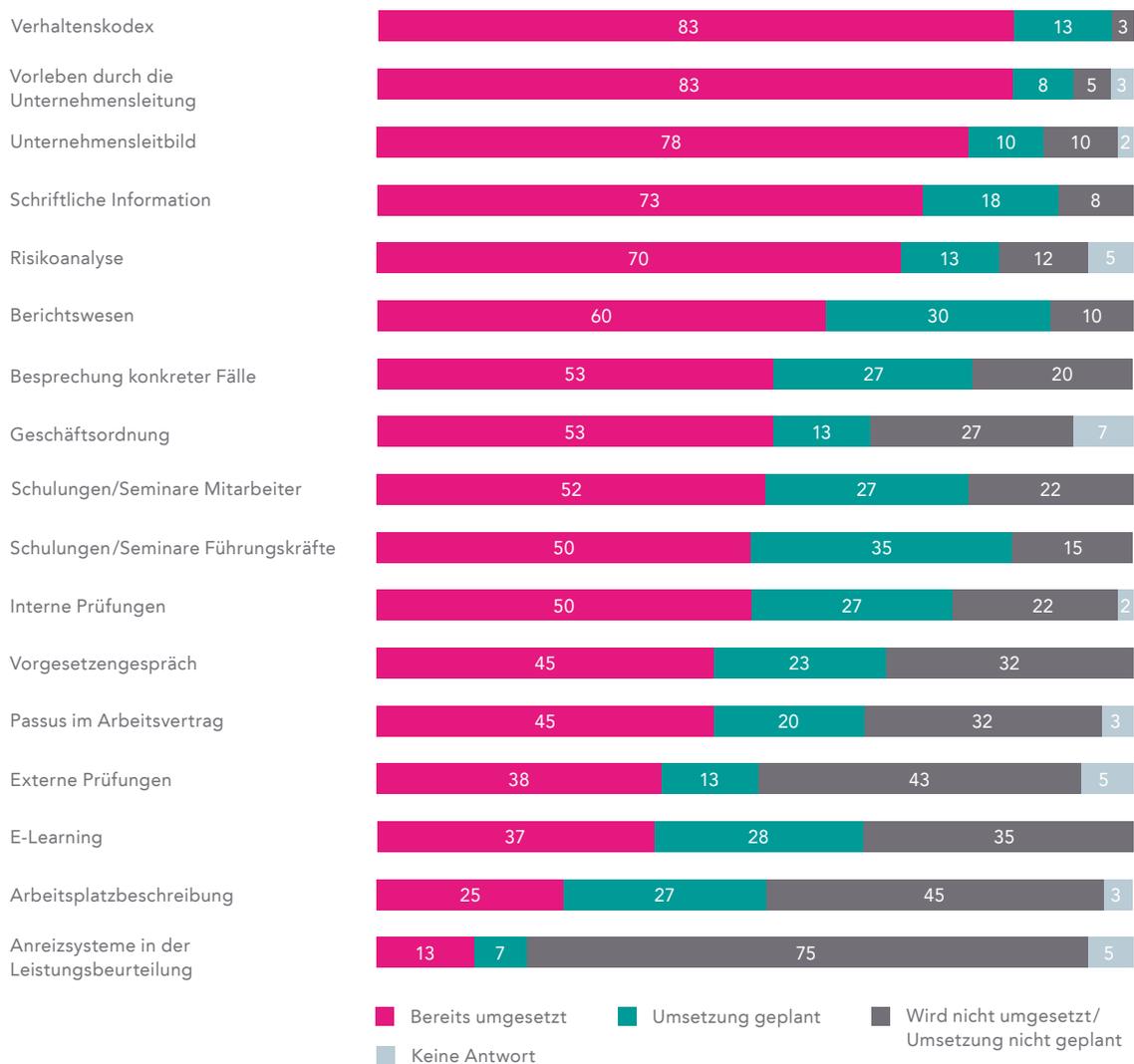
Die Instrumente Berichtswesen, Passus im Arbeitsvertrag und Arbeitsplatzbeschreibung werden häufiger als mäßig sinnvolle denn als sehr sinnvolle Maßnahmen bezeichnet. 52 % der befragten Unternehmen halten ein **Berichtswesen** für eine mäßig sinnvolle Maßnahme, 43 % für eine sehr sinnvolle Maßnahme. Beim **Passus im Arbeitsvertrag** gibt es keine große Differenz: 42 % der befragten Unternehmen halten ihn für mäßig sinnvoll, 45 % für sehr sinnvoll. Bei der **Arbeitsplatzbeschreibung** sind die Zahlen ähnlich. 42 % der befragten Unternehmen halten dies für eine mäßig sinnvolle Maßnahme, 37 % sind

der Ansicht, dass es sich um eine sehr sinnvolle Maßnahme handelt. Eine Sonderrolle nehmen **monetäre Anreizsysteme in der Leistungsbeurteilung von Führungskräften** ein. Dieses Instrument ist das einzige, bei dem die Unternehmen mehrheitlich der Meinung sind, dies sei keine sinnvolle Maßnahme (38 % der befragten Unternehmen). Weitere 37 % halten diese Maßnahme für mäßig sinnvoll und nur 23 % sprechen sich für monetäre Anreizsysteme als sehr sinnvolle Maßnahme aus. Dass monetäre Anreizsysteme jedoch keine völlig abwegigen Umsetzungsinstrumente sind, zeigt der Bericht

eines interviewten Unternehmensvertreter über ein Compliance-Bonus-System. Danach hängt der Bonus für die Führungskräfte von drei Compliance-Zielen ab. Wird eines davon nicht erreicht, entfällt der Bonus. Ein weiteres Unternehmen gibt an, dass die vereinbarten Ziele eines Mitarbeiters von diesem nur erreicht werden können, wenn er keinen Compliance-Verstoß begeht.

Abb. 10: Ist-/Soll-Zustand der Instrumente zur Compliance-Umsetzung
(gerundet in Prozent)

[N=60]



MONETÄRE ANREIZSYSTEME

In Zusammenhang mit monetären Anreizsystemen im Bereich Compliance ist anzumerken, dass es nicht darum gehen kann, zu belohnen, dass eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter keine Straftaten begangen hat. Das muss vorausgesetzt werden. Primäres Ziel solcher Systeme ist es demnach nicht, moralisches und rechtskonformes Verhalten bzw. Fehlverhalten zu beurteilen, sondern Anreize – insbesondere für obere Führungskräfte – zu generieren, sich um die Umsetzung und Verbesserung der Compliance im eigenen Verantwortungsbereich zu kümmern. Das bedeutet auch, Verdachtsfällen unmittelbar und in geeigneter Weise nachzugehen (z. B. die Unternehmenszentrale, den Chief Compliance Officer o.ä. einzuschalten) und im Rahmen der Vorgesetztenbeurteilung als integre und in der Sache engagierte Führungskraft beurteilt zu werden.

ERGEBNISSE ANDERER STUDIEN

Die **Kienbaum-Studie** kommt teilweise zu sehr ähnlichen Ergebnissen was den Stand der Verankerung der führenden Instrumente im Unternehmen betrifft. In 84 % der Unternehmen sind Ethik-Richtlinien bzw. ein Verhaltenskodex als Instrument verankert, gefolgt von einer Unternehmensvision bzw. einem Leitbild in 83 % der Unternehmen und dem messbaren Vorleben seitens der Führungskräfte und der Managementebene in 77 % der Unternehmen. Somit ergibt sich zur vorliegenden Studie nur eine andere Rangfolge innerhalb der drei zuerst genannten Instrumente. Die Studie fragte des Weiteren danach, wie Mitarbeiter über Unternehmensethik- und Compliance-Regelungen informiert werden. Hierzu gaben 59 % der befragten Unternehmen an, dies schriftlich zu tun und 36 % mittels Workshops oder Schulungen. Diese Zahlen weichen somit erheblich von den Ergebnissen der vorliegenden Studie ab.

Die **Alvarez & Marsal-Studie (2011)** zeigt bei der Umsetzung von Compliance, dass vor allem größere Unternehmen regelkonformes Verhal-

ten als ein Kriterium zur Bemessung der variablen Vergütung betrachten. Vorreiter hierbei ist die IT- und Telekommunikationsbranche, in der bereits 40 % der teilnehmenden Unternehmen die Erreichung von Compliance-Zielen in der Höhe der variablen Vergütung widerspiegeln. Bei kleineren Unternehmen werden Compliance-Ziele jedoch nur bei weniger als 10 % der Studienteilnehmer bei der Berechnung der variablen Vergütung berücksichtigt.

Bezüglich des Vorlebens durch die Unternehmensleitung kommt die **Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts** zu einem nahezu identischen Ergebnis. 85 % der Unternehmen nutzen dieses Instrument zur Verankerung des Compliance Managements. Weitere 76 % haben ein Unternehmensleitbild. Am dritthäufigsten wird mit 65 % der Arbeitsvertrag genannt, der in der vorliegenden Studie lediglich von 45 % der befragten Unternehmen als sehr sinnvolles Instrument bezeichnet wird und damit im unteren Drittel rangiert. Eine weitere Abweichung stellt die Einschätzung von Verhaltenskodizes dar, die nur von 63 % genannt werden und damit eine weit- aus geringere Nutzungsintensität aufweisen als die hiesigen 84 %. Weniger häufig nutzten die Unternehmen der Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts zufolge eine Compliance-Dokumentation im Sinne einer schriftlichen Erfassung von Regeln wie z. B. Broschüren (25 %). In der hiesigen Studie haben hingegen 77 % der befragten Unternehmen angegeben, die schriftliche Information als Instrument zu nutzen. Offen bleibt, ob man insofern von einer bedeutenden Ausweitung der Compliance-Dokumentation ausgehen kann, als hierunter nicht zwangsläufig dasselbe wie unter einer schriftlichen Information verstanden werden muss.

Auch laut der **PwC-Studie** gehören Schulungsmaßnahmen zur Good Practice. 82 % der Compliance-Programme sehen irgendeine Art Schulungsmaßnahme vor. Die Formen reichen von Face-to-Face-Trainings (69 %), intensiven Workshops, in denen fallpraktische Übungen und Dilemma-Szenarien behandelt werden (48 %) bis hin zu E-Learning-Maßnahmen (39 %).



EXTERNE UNTERSTÜTZUNG

Zu einer erfolgreichen Einführung und Umsetzung eines CMS muss wie zuvor dargestellt eine Reihe von Kriterien erfüllt sein. Hierzu gehört insbesondere die produktive Zusammenarbeit der beteiligten Personen, unterstützt durch den Rückhalt der Geschäftsführung. Darüber hinaus kann es manchmal hilfreich sein, eine externe Sicht auf die Dinge hinzuzuziehen und für verschiedene Aspekte Unterstützungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Im Folgenden wird die Meinung der befragten mittelständischen Unternehmen zu diesem Thema dargestellt.

ERGEBNISSE

Das Ergebnis zum generellen Mehrwert externer Unterstützung im Bereich Compliance ist relativ eindeutig. Knapp Dreiviertel (72 %) der befragten Unternehmen glauben, dass **externe Unterstützung zur Umsetzung von Compliance hilfreich** ist. Das heißt jedoch nicht, dass genau so viele Unternehmen diese auch tatsächlich in Anspruch nehmen. In den Gesprächen wurde häufig angemerkt, dass die Budgets für Compliance im Mittelstand ohnehin oft schon knapp sind und damit externe Unterstützung nicht hinzugezogen werden kann.

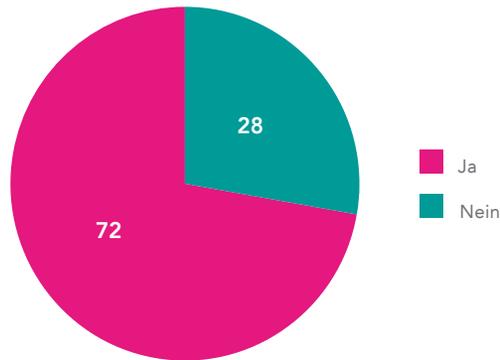
Die Art der externen Unterstützungsleistungen, die als hilfreich empfunden werden, kann dabei sehr verschieden sein. Diese Einschätzung hängt insbesondere auch vom aktuellen Stand des jeweiligen Unternehmens im Bereich Compliance ab. Von den Unternehmen, die externe Unterstützung befürworten (insgesamt 72 %) schätzt eine eindeutige Mehrheit (84 %) dabei die **Prozessberatung** (zur Risikoanalyse und Organisation des Compliance Managements) als wichtige externe Unterstützungsleistung ein. Es gab aber auch einige Stimmen, die gerade den Aufbau des Compliance Managements ausschließlich intern bewerkstelligen, da dieser stark vom jeweiligen Unternehmen abhängt und dieses den Verantwortlichen gut bekannt sein müsse. Mehr als drei von vier Unternehmen (77 %) meinen zudem, dass externe Dienstleister zur **Untersuchung von**

Fehlverhalten und Verdachtsfällen sowie bei **Prüfungen zur Umsetzung eines CMS** wichtig seien. Für beide Aktivitäten ist die Unabhängigkeit und Unvoreingenommenheit der damit beauftragten Personen eine unabdingbare Voraussetzung. Ungefähr zwei Drittel der Unternehmen erachten externe **Rechtsberatung** (67 %) sowie Unterstützung bei **webbasierten Trainings** (65 %) und **Präsenzschulungen** (63 %) als wichtig. Gerade die Erstellung von Schulungen ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden, weshalb hier externer Input oft notwendig ist, so die Meinung einer Reihe von Mittelständlern. Externe Trainer sind vor allem dann gut einsetzbar, wenn das Unternehmen ein standard-produzierendes Gewerbe betreibt. Zu erwähnen ist zudem, dass 60 % bzw. 58 % der Unternehmen externe Unterstützung zur **Erstellung von Verhaltensstandards** und zur **internen Kommunikation** als wichtig einschätzen. Bemerkenswert ist, dass weniger als die Hälfte der Unternehmen (47 %) für das Stellen einer **Ombudsperson** externe Hilfe als wichtig ansieht. Darüber hinaus werden, wie aus den Interviews hervorging, zum Teil Geschäftspartnerüberprüfungen und **Zertifizierungen** mit externer Hilfe durchgeführt. Grundsätzlich wird externe Unterstützung von vielen befragten Unternehmen zur **Entwicklung neuer Ansätze** und als wertvoller Ideengeber, gerade in einem frühen Stadium der Compliance-Aktivitäten, geschätzt. Sie hilft, zu erkennen, wo das Unternehmen diesbezüglich steht und was die nächsten Schritte sein können.

Abb. 11: Externe Unterstützung zur Umsetzung von Compliance (gerundet in Prozent)

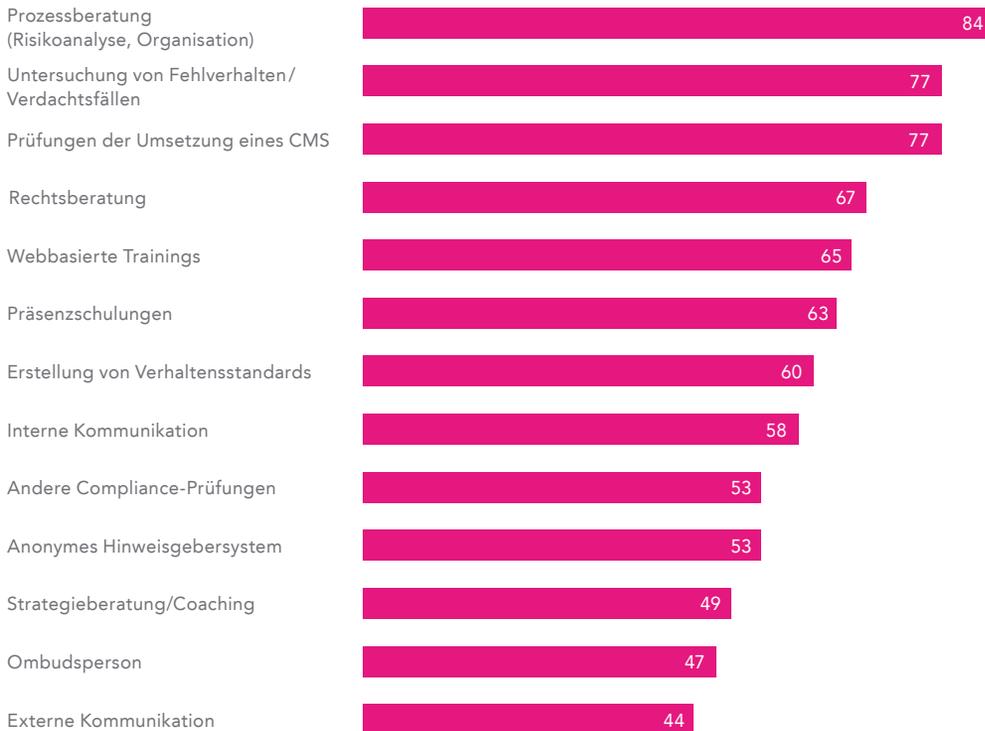
Glauben Sie, dass externe Unterstützung zur Umsetzung von Compliance hilfreich ist?

[N=60]



Welche externen Unterstützungsleistungen sind aus Ihrer Sicht für die Einführung bzw. Weiterentwicklung eines Compliance-Programms wichtig?

[N=43]



AUFWAND

In Großunternehmen werden für Compliance mittlerweile zum Teil große Budgets zur Verfügung gestellt und ausgegeben. Im Mittelstand ist die Lage naturgemäß anders, da häufig gar nicht so viel Spielraum bei der Verteilung von Budgets für Leistungen vorhanden ist, die nicht direkt auf das Produkt bezogen sind. Trotzdem müssen für Compliance auch Ressourcen zur Verfügung stehen, da dieses sonst, wie sich bereits im vorangegangenen Teil gezeigt hat, nicht erfolgreich sein kann.

ERGEBNISSE

Die Befragung hat ergeben, dass in der Tat bei einigen mittelständischen Unternehmen bereits nennenswerte Budgets für Compliance zur Verfügung stehen. Immerhin 10 % der befragten Unternehmen haben im Jahr 2012 mehr als 200.000 Euro für Compliance-Aktivitäten ausgegeben. Weitere 10 % haben zwischen 100.000 und 200.000 Euro ausgegeben und nochmals 10 % der Unternehmen hatten ein Budget von 50.000 bis 100.000 Euro. Die größte Gruppe (30 % der befragten Unternehmen) gab jedoch nur zwischen 10.000 und 50.000 Euro für Compliance aus. Nicht alle Unternehmen messen dem Thema demnach derzeit auch finanziell einen hohen Stellenwert bei. Bei knapp einem Viertel der befragten Unternehmen (23 %) lag das Budget in 2012 sogar nur bei unter 10.000 Euro – ein Betrag, der enge Grenzen bei der Gestaltung von Compliance setzt. Die relativ große Varianz bei der Angabe des jährlichen finanziellen Aufwands für Compliance hängt sicherlich auch eng mit der variierenden Größe der befragten Unternehmen zusammen.

BEI 30 % DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN WERDEN DIE AUSGABEN FÜR COMPLIANCE IN ZUKUNFT STEIGEN.

Da dem Thema Compliance immer mehr Beachtung geschenkt wird, wirkt sich dies auch auf die Entwicklung der hierfür vorgesehenen Budgets aus. Bei 30 % der Unternehmen werden diese in

der kommenden Zeit wachsen, bei 8 % sogar um mehr als 50 % des bisherigen Aufwands. Bei 12 % der Unternehmen steigen die Ausgaben um bis zu 50 % und bei jedem zehnten Unternehmen um bis zu 20 %. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (45 %) wird die finanziellen Ausgaben für Compliance in Zukunft zunächst nicht verändern. Einige (11 %) werden sie sogar senken, jedoch nur 3 % der Unternehmen um mehr als 50 % der bisherigen Ausgaben.

Abb. 12: Aufwand für Compliance (gerundet in Prozent)

Wie hoch war der finanzielle Aufwand Ihres Unternehmens für Compliance im Jahr 2012 (in Euro)?

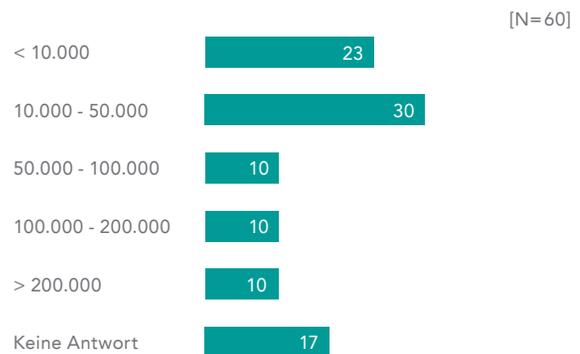
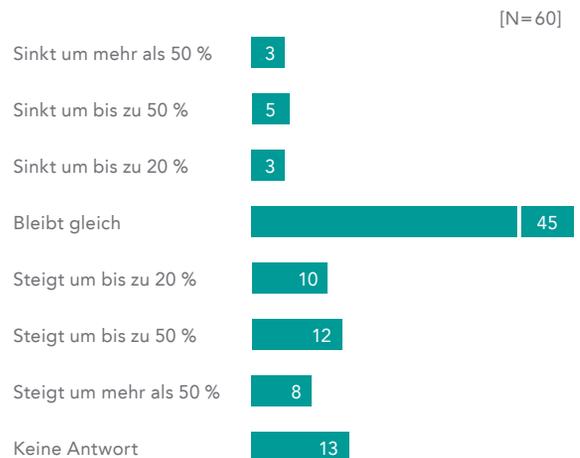


Abb. 13: Entwicklung des Aufwands für Compliance (gerundet in Prozent)

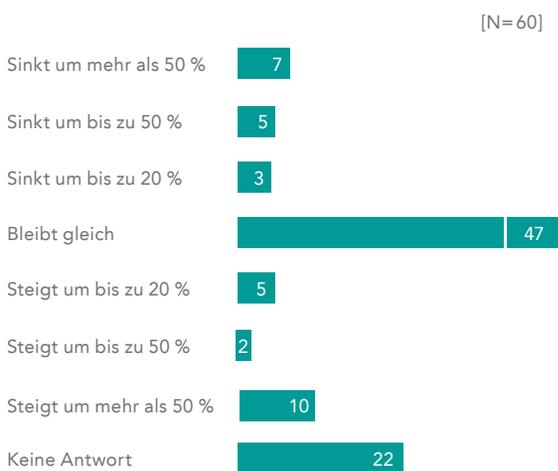
Wie wird sich der finanzielle Aufwand für Compliance in Ihrem Unternehmen entwickeln?



Was die Entwicklung des finanziellen Aufwands für externe Unterstützung für Compliance angeht, sieht das Bild ähnlich aus. Bei knapp der Hälfte der Unternehmen (47 %) wird sich dieser nicht verändern. 17 % der Unternehmen gaben an, dass die Ausgaben für Externe steigen werden – bei 10 % der Unternehmen sogar um mehr als die Hälfte bisheriger Ausgaben. Bei weiteren 15 % der befragten Unternehmen werden derartige Ausgaben jedoch zukünftig sinken – bei 7 % der Unternehmen um mehr als 50 %. Diese Diskrepanzen lassen sich abermals damit erklären, dass sich die vielfältigen befragten Unternehmen in verschiedenen Phasen der Umsetzung von Compliance befinden und somit in unterschiedlichem Maße auf externe Hilfe zurückgreifen.

Abb. 14: Entwicklung des Aufwands für externe Unterstützung für Compliance (gerundet in Prozent)

Wie wird sich der finanzielle Aufwand für externe Unterstützung für Compliance in Ihrem Unternehmen entwickeln?



ERGEBNISSE ANDERER STUDIEN

Keine der betrachteten Studien, die sich speziell auf den Mittelstand beziehen, macht Aussagen zum Thema externe Unterstützung oder Aufwand für Compliance. Die **Kienbaum-Studie** zu Ethik & Compliance 2011 fragt jedoch Unternehmen nach ihrem Budget für Compliance und ermittelt ein durchschnittliches Jahresbudget von ca. 73.200 Euro, was einen Anstieg um knapp 40.000 Euro seit ihrer letzten Erhebung aus dem Jahr 2008 darstellt. Nach Ansicht der Befragten wird das Jahresbudget bis 2016 durchschnittlich auf ca. 107.100 Euro ansteigen.

Die **LRN-Studie** beleuchtet die Ausgaben für Ethik und Compliance noch genauer und stellt fest, dass das durchschnittliche Unternehmen im Jahr 2012 pro Mitarbeiter ca. 55 US-Dollar für diese Themen ausgegeben hat. Es wird zudem gezeigt, dass die Ausgaben in stark regulierten Branchen noch höher sind und in weniger regulierten Branchen unter dieser Zahl liegen. Was die Entwicklung der Budgets angeht, wird aufgezeigt, dass diese bei knapp 40 % der befragten Unternehmen steigen werden (von 1 % bis zu mehr als 10 % Anstieg).

Die **Martin et Karczinski-Studie** ermittelt darüber hinaus, dass die jährlichen Investitionen in Compliance-spezifische Kommunikation bei der größten Gruppe der für die Studie befragten Unternehmen (40 %) bis zu 49.999 Euro betragen.

Bezüglich des Aufwands für externe Unterstützung ermittelt die **A.T. Kearney-Studie**, dass der Bedarf hierfür in den Bereichen Anti-Korruption, Datenschutz und Produktsicherheit am Größten ist. Zudem stellt die Studie fest, dass der Bedarf an externer Unterstützung zu Beginn der Implementierung eines Compliance-Programms relativ groß ist und zunächst mit fortschreitender Implementierung weiter leicht ansteigt. Der Bedarf nimmt dann jedoch wieder ab, je länger das Programm verwendet wird.

7

ERFOLG VON COMPLIANCE



Allgemein anerkannt ist, dass auch ein **angemessenes und wirksames CMS** Compliance-Verstöße aufgrund einer gewissen kriminellen Energie von Teilen der Gesellschaft nie vollständig verhindern kann. Die Hypothese, dass regeltreues Verhalten in der Vergangenheit und Gegenwart auf die Einführung eines CMS zurückzuführen ist, kann nicht mit absoluter Gewissheit belegt werden. Genauso wenig kann für die Zukunft garantiert werden, dass es mit einem CMS nie zu einem Regelverstoß kommen wird. Bei all den Herausforderungen und Problemen, die Compliance für den Mittelstand – wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben – mit sich bringt, ist es dennoch möglich, Erfolge im Sinne positiver Auswirkungen beim Thema Compliance festzustellen. Da Compliance-Erfolge jedoch häufig nicht sofort zu erkennen sind, ist es schwierig, exakt diejenigen Faktoren zu identifizieren, die für den Erfolg (mit-)verantwortlich sind. Trotzdem gibt es einige Aspekte, die von der Mehrheit der Unternehmen als essenziell für ein erfolgreiches Compliance Management bezeichnet wurden. Diese Aspekte werden im Folgenden dargestellt. Dabei wird auch erläutert, welche Rolle den Compliance-Verantwortlichen hierbei zukommt.

ERGEBNISSE

Die formelle Einführung eines CMS allein macht noch keinen Erfolg aus. Verhaltenskodizes, Richtlinien und Anweisungen etc. können formuliert und Mitarbeitern sowie Geschäftspartnern bekannt gemacht worden sein – dass diese dann auch tatsächlich eingehalten werden, ist damit noch nicht sichergestellt. Die Befragung mittelständischer Unternehmen hat ergeben, dass als wichtigste Voraussetzung für den Erfolg von Compliance mit Abstand der „**Tone from the Top**“ angesehen wird. Fast die

Hälfte der interviewten Unternehmensvertreter haben bei der offenen Fragestellung „Was ist am wichtigsten für den Erfolg von Compliance?“ betont, dass die Geschäftsführung ein klares Bekenntnis zum Thema Compliance abgeben und dieses Bekenntnis in der Folge als **Vorbild** auch leben müsse. Dieses Ergebnis wird eindrücklich durch den quantitativen Teil der Studie bestätigt, in dessen Rahmen gefragt wurde, welche Ansätze für die Umsetzung von Compliance als sinnvoll eingeschätzt werden. 97 % der befragten Unternehmen sehen das Vorleben durch die Geschäftsleitung hierfür als sehr sinnvoll an. „Es muss der Grundsatz ‚Führen durch Vorbild‘ gelten“, bestätigt Detlev Kuchar, Interne Revision der BVVG Bodenverwertungs- und Verwaltungs GmbH. „Wichtig ist das direkte Vorbild: Wenn Compliance nur scheinheilig gelebt wird, kann es nicht funktionieren“, ist sich Robin Stalbovs, Compliance-Beauftragter der Gasversorgung Süddeutschland GmbH sicher. Die Haltung der Geschäftsführung muss sich also in ihrem Handeln widerspiegeln. Dr. Volkmar Kruk, Leiter Recht, Patente & Versicherungen der Reifenhäuser GmbH & Co. KG, spricht sich für eine durchgängige Gültigkeit der Compliance-Regeln aus: „Es darf keine Unterschiede in den Hierarchien geben. Die Unternehmensführung

muss Compliance auch im Kleinen leben, z. B. wenn es um Hotelübernachtungen geht.“ Die Vorbildfunktion darf sich jedoch nicht auf die Geschäftsleitung beschränken, sondern liegt in der Verantwortung der gesamten Führungsebene.

„Compliance-Fälle dürfen nicht vertuscht werden, nur weil der Mitarbeiter bekannt oder besonders erfolgreich ist.“

Christoph Dahl, Legal Counsel,
Compliance Office, SCHOTT AG

Als ein weiterer wichtiger Faktor für den Erfolg oder Misserfolg von Compliance wird die Funktion des **Compliance-Beauftragten** angesehen. Dies setzt zum einen voraus, dass es einen solchen überhaupt gibt. Von den interviewten Unternehmen verfügen be-

reits fast alle über eine Person, die sich in mehr oder weniger großem Umfang zumindest auch um das Thema Compliance kümmert. Zum anderen sollte der Compliance-Beauftragte auch genügend Kapazitäten für die Compliance-Tätigkeit zur Verfügung haben, denn: „Als Nebentätigkeit kann Compliance nicht erfolgreich betrieben werden“, meint Dr. Karin Geyer-Linguerrri, Head of Compliance Office der Giesecke & Devrient GmbH. Des Weiteren wird die Einbettung des Compliance-Beauftragten in die Unternehmensorganisation von einigen Befragten als sehr wichtig bewertet. Dieser sollte um der Unabhängigkeit willen und um wichtige Maßnahmen auch tatsächlich durchsetzen zu können, **unmittelbar bei der Geschäftsleitung angesiedelt** und nicht etwa einem Abteilungsleiter unterstellt sein. „Es tut dem Thema Compliance nicht gut bzw. es kann sogar zu dessen Nachteil gereichen, wenn die Befugnisse nicht vorhanden sind“, so die Ansicht von Torsten Krumbach, Group Compliance Officer bei Sky Deutschland AG. In Folge dessen ist es ebenso notwendig, dass ein Compliance-Beauftragter der Führungsetage souverän auf Augenhöhe begegnen und auch unbequeme Themen mit dem erforderlichen Nachdruck ansprechen kann. Schließlich sei für den Erfolg von Compliance not-

wendig, dass eine **konsequente Ahndung von Verstößen** stattfindet und das Werk kein „zahnloser Tiger“ sei, so die Meinung einer Reihe von Mittelständlern. Hinsichtlich der bereits angesprochenen Vorbildfunktion und der Glaubwürdigkeit ist es gerade in diesem Zusammenhang besonders wichtig, dass Fehlverhalten ohne Ausnahmen **von ganz unten bis ganz oben in der Unternehmenshierarchie** sanktioniert wird. Christoph Dahl, Legal Counsel im Compliance Office der SCHOTT AG betont: „Compliance-Fälle dürfen nicht vertuscht werden, nur weil der Mitarbeiter bekannt oder besonders erfolgreich ist.“

Da die Befragung zu Tage brachte, dass die Mitarbeiter im Compliance-Bereich eine ganz entscheidende Rolle beim Erfolg von Compliance spielen, stellt sich die Frage, was den idealen Compliance-Mitarbeiter auszeichnet. Besonders interessant ist hier die mehrheitliche Aussage der Unternehmen, dass der **Charakter** und die **soziale Kompetenz** wichtiger sind als die fachliche Eignung. „Man muss dafür geboren sein“, merkt Kerstin Euhus, Chief Compliance Officer der Berliner Wasserbetriebe und Vorsitzende des „Ausschuss Mittelstand“ des Deutschen Instituts für Compliance e.V. (DICO) an. Einen juristischen Hintergrund werten viele Unternehmen zwar positiv, er wird jedoch nicht als zwingend notwendig angesehen. Wichtiger sei **Berufserfahrung** gepaart mit **guten Kenntnissen der Unternehmensprozesse und -akteure**. In Einklang mit dieser Aussage bevorzugten einige Befragte beim Thema Rekrutierung für Compliance interne gegenüber externen Mitarbeitern. Was die soziale Kompetenz angeht, zeigt die Befragung deutlich, dass Compliance-Beauftragte in erster Linie **Kommunikatoren** sein müssen. Dieses Ergebnis kann zum einen damit begründet werden, dass viel Überzeugungsarbeit für Compliance geleistet und Akzeptanz für das Thema geschaffen werden muss. Den Mitarbeitern muss verdeutlicht werden, dass Compliance nicht gegen sie verwendet wird, sondern eine echte Hilfestellung in Grauzonen und Dilemma-Situationen sein kann. Hierbei ist es

wichtig, auch juristische Sachverhalte in eine verständliche Alltagssprache „übersetzen“ zu können und entsprechend zu vermitteln. Zum anderen schürt das Thema – oder vielmehr der Begriff – „Compliance“ bei vielen Mitarbeitern immer noch Ängste, gerade in Bezug auf die Ahndung von in der Vergangenheit liegendem Fehlverhalten. Ebenfalls als wichtig werden die Eigenschaften **Glaubwürdigkeit** und **Integrität** erachtet. Es gilt, bei den Mitarbeitern Vertrauen zu schaffen. „Ich sage den Mitarbeitern, dass sie sich jederzeit an mich wenden können und ich mich bis zur höchsten Hierarchieebene für sie einsetzen werde“, bekräftigt Gregor G. Barendregt, Leiter Corporate Compliance Office der Carl Zeiss AG und von der Finance-Gruppe ausgezeichneter Compliance Officer des Jahres 2013.

BEI MITARBEITERN IM COMPLIANCE-BEREICH SIND DER CHARAKTER UND DIE SOZIALE KOMPETENZ WESENTLICHE EIGENSCHAFTEN.

Auch wenn hiermit einige zentrale Faktoren für ein erfolgreiches Compliance Management identifiziert werden konnten, stellt sich für viele immer noch häufig die Frage, was „Erfolg“ im Bereich Compliance denn genau bedeutet. Da er sich schwer messen lässt, ist es nicht leicht zu beurteilen, wann ein CMS tatsächlich wirksam ist. Es gibt aber immer wieder Beispiele, die zeigen, dass die Bemühungen im Bereich Compliance Früchte tragen. So ist unter anderem ein **positives Einwirken auf Geschäftspartner** möglich, wodurch gesetzestreuere Verhalten in der Folge auch in scheinbar „schwierigen“ Geschäften durchgesetzt werden kann. Dr. Helmut Frieden, Corporate VP Corporate Compliance bei der Symrise AG berichtet hierzu: „Geschäftsbeziehungen müssen im Extremfall abgebrochen und sanktioniert werden, wenn unsere Standards nicht eingehalten werden. Wir versuchen zwar, kulturelle Unterschiede zwischen unseren Geschäftspartnern und Symrise zu berücksichtigen, aber nicht um jeden Preis. Einer unserer Rohstofflieferanten hat beispielsweise unsere Umweltschutzauflagen nicht eingehalten.“

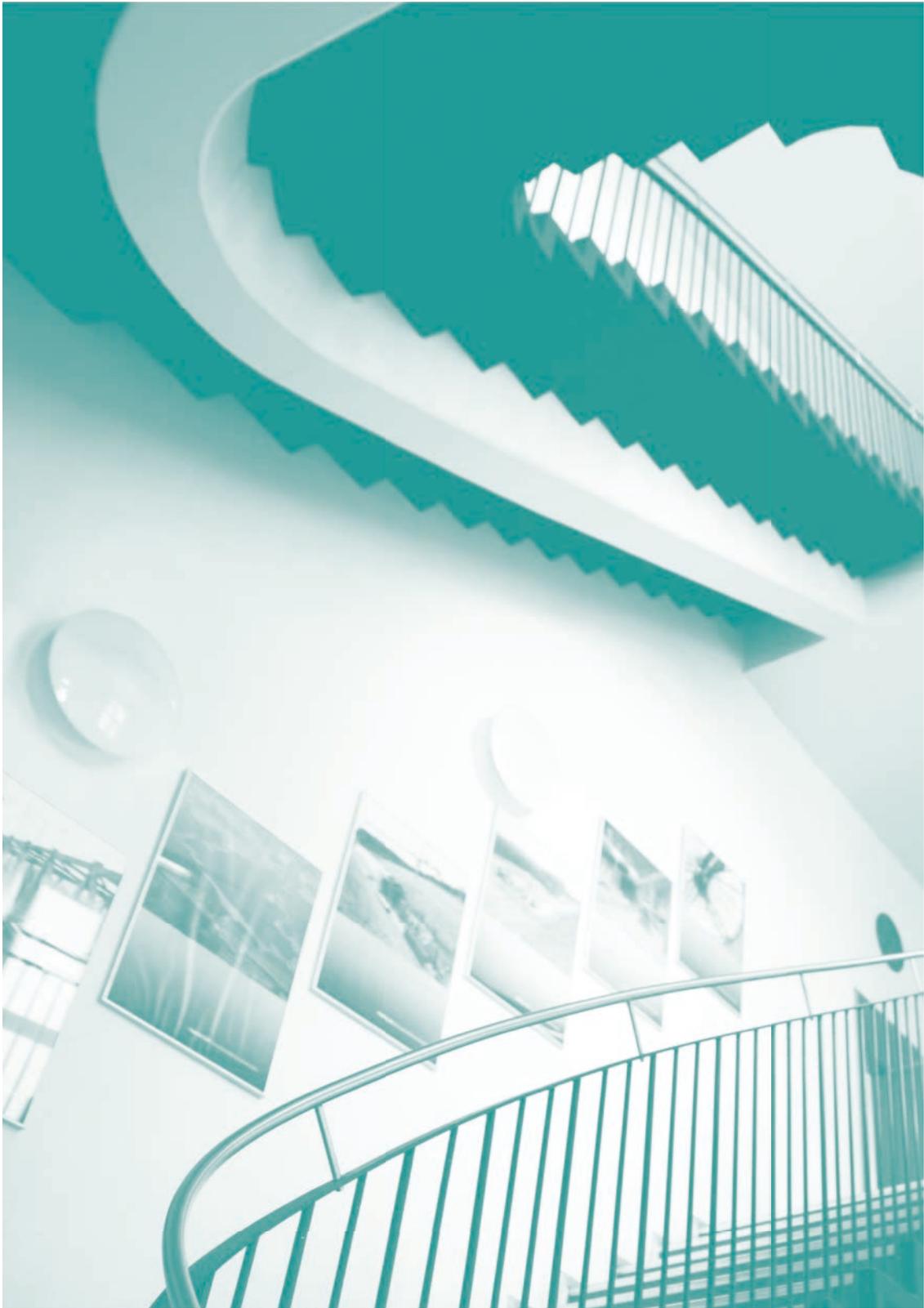
Daraufhin haben wir die Geschäftsbeziehungen abgebrochen. Nach zwei Jahren kam dieser Lieferant wieder auf uns zu und erfüllte unsere Anforderungen, nachdem er seine Anlage völlig neu gestaltete.“ Ein weiterer, oft direkt sichtbarer positiver Effekt der Einführung eines CMS ist die Möglichkeit, **Transparenz über Prozessabläufe im Unternehmen** zu schaffen. Häufig sind diese vorher nicht bekannt und werden erst durch die kontinuierliche Betrachtung im Rahmen eines CMS identifiziert.

ERGEBNISSE ANDERER STUDIEN

Die **Alvarez & Marsal-Studie (2013)** bestätigt den aus den Interviews gewonnenen Eindruck, dass der Compliance-Verantwortliche um der Unabhängigkeit willen und um wichtige Maßnahmen auch tatsächlich durchsetzen zu können, unmittelbar bei der Geschäftsleitung angesiedelt und nicht etwa einem Abteilungsleiter unterstellt sein sollte. In 83 % der Unternehmen berichtete der Chief Compliance Officer direkt an den Vorstand. Nur in sehr wenigen Fällen fand sich eine Anbindung unterhalb des Vorstands. Was die Person des Compliance-Verantwortlichen betrifft, kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die Kenntnis des jeweiligen Geschäfts die wichtigste Eigenschaft eines Compliance-Verantwortlichen ist (39 %), gefolgt von Managementenerfahrung und einer juristischen Ausbildung (jeweils 22 %). Die Autoren schließen aus diesem Ergebnis, dass Compliance auch eine Integrationsaufgabe habe und im Geschäft stattfinden müsse. Es gehe neudeutsch um das „Standing“ des Compliance-Verantwortlichen. Geschäftskennntnisse und Managementenerfahrung könnten insofern als Voraussetzung verstanden werden, um von den anderen bereichsverantwortlichen Führungskräften akzeptiert und unterstützt zu werden. Diese Schlussfolgerung deckt sich mit den Ergebnissen dieser Studie, was die Kennntnisse und Fähigkeiten betrifft. Aus den Interviews ging jedoch eindeutig hervor, dass sozialer Kompetenz und dem Charakter eines Compliance-Verantwortlichen eine noch größere Relevanz zugesprochen wird.

Die **Deloitte-Studie** zeigt, dass in knapp der Hälfte der Unternehmen (49 %) noch keine spezielle Compliance-Stelle existiert. Allerdings wurde in 46 % der Unternehmen ein Compliance-Beauftragter ernannt. Bei dem Beauftragten handelt es sich in knapp zwei Drittel (63 %) der Fälle um eine Stabsstelle und nur zu einem Drittel um eine Linienstelle (37 %). Durch die Zuordnung von Compliance zu einer Stabsstelle hat der Beauftragte aufgrund der Abhängigkeit lediglich einen begrenzten Gestaltungsspielraum. Im Falle der Linienstelle kommt dem Compliance-Beauftragten eine gewisse Unabhängigkeit durch seine eigene Weisungsbefugnis zu. In 83 % der Fälle kümmert sich der Compliance-Beauftragte nicht ausschließlich um Compliance Management, sondern nimmt noch weitere Aufgaben im Unternehmen wahr.

Im Rahmen der **PwC-Studie** wurde der Frage nachgegangen, ob Compliance auch ohne eine Unternehmenskultur funktionieren kann. Dabei stellte sich heraus, dass der Unternehmenskultur eine mindestens ebenso große Bedeutung beizumessen sei wie dem Compliance-Programm. Über Letzteres zu verfügen, bedeute aber noch nicht zugleich, auch über eine Integritätskultur zu verfügen.



8

ANSATZPUNKTE FÜR COMPLIANCE MANAGEMENT IM MITTELSTAND



Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Compliance Management für den Mittelstand durchaus ein Thema ist, das für eine **langfristig erfolgreiche Unternehmensführung** von Relevanz ist. Die Frage, ob Compliance im Mittelstand angekommen ist, wird von der Mehrheit der befragten Unternehmen grundsätzlich bejaht. „Wir können feststellen, dass das Thema Compliance aufgrund staatlicher Regulierung und steigender Ansprüche seitens gesellschaftlicher Gruppen an Bedeutung gewinnt“, meint André Beltz, Director Integrity Services der E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG. Gleichzeitig erkennen aber viele, dass das Thema Compliance auch Herausforderungen in sich birgt und der Mittelstand in einigen Bereichen noch Nachholbedarf hat. Zum Teil fängt dies bei der Frage an, welche Themen genau zu Compliance gehören und welche Gesetze für das eigene Unternehmen relevant sind. Dabei müssen Unternehmen aufpassen, dass sie es sich nicht zu einfach machen und der Ansicht folgen: Was Compliance ist, bestimme ich. Einige scheuen das Thema noch, da sie der Meinung sind, es verbräuche unnötige Ressourcen. „Insgesamt muss sich der Mittelstand bezüglich dieses Themas aber bewegen, allein schon weil es immer mehr Forderungen seitens der Kunden an ihre Zulieferer gibt. Auch Banken vergeben Kredite oft nur noch an Unternehmen mit einem Compliance-Programm“, so Dr. Thomas Lask, European Counsel der Kennametal Shared Services GmbH. Das Thema sei zwar grundsätzlich angekommen, die Folgen der Nichtbeachtung von Compliance jedoch bei vielen Unternehmen noch nicht, so einige befragte Stimmen.

Die konkreten Themen, die mittelständische Unternehmen in diesem Bereich umtreiben und die Instrumente, die zur Umsetzung herangezogen werden, unterscheiden sich dabei größtenteils nicht sehr von denen großer Unternehmen. Diesbezüglich treten Unterschiede eher hinsichtlich der Branche auf. Was mittelständische Unternehmen jedoch von Großunternehmen unterscheidet, sind die Voraussetzungen, um sich des Themas Compliance anzunehmen. Zu nennen ist hier einerseits die häufig tief im Unternehmen verankerte Wertekultur, die den Umgang mit Compliance erleichtern kann. Andererseits haben viele Unternehmen nur limitierte Ressourcen zur Verfügung,

um sich einem solchen Thema zu widmen, weshalb die Herangehensweise zwangsläufig einen spezifisch auf den Mittelstand zugeschnittenen Ansatz erfordert. Aus Unsicherheit, wie sie sich dem Thema nähern sollten, verharren manche Unternehmen in Untätigkeit. Dabei ist manchmal der beste Rat, die Arbeit einfach aufzunehmen. **Doch was genau sollte der erste Schritt sein?** In der Studie wurden Unternehmen deshalb auch gefragt, was sie anderen Mittelständlern empfehlen würden, die am Beginn ihrer Compliance-Arbeit stehen. Einige dieser Handlungsempfehlungen von Mittelständlern für Mittelständler werden hier zum Abschluss vorgestellt:

„Zu Beginn sollte eine schonungslose Ist-Analyse der eigenen Verhaltensweisen vorgenommen werden. Daraufhin muss die Problemsituation erkannt und analysiert werden, um auf dieser Basis ein Compliance-Programm zu entwickeln.“

Dr. Volkmar Kruk, Leiter Recht, Patente & Versicherungen, Reifenhäuser GmbH & Co. KG

„Eine erste Überlegung beim Thema Compliance sollte sein: Wenn ich jetzt einen Mitarbeiter habe, der das Unternehmen schädigen möchte, kann er das und wenn ja, wie kann er es oder kann er das nicht?“

Bianca Löcken, Leiterin Recht und Compliance, Lahmeyer International GmbH

„Zunächst sollte man sich die Frage stellen: Was will ich? Was soll das CMS für mich leisten? Es sollte geklärt werden, welche Themen das CMS behandeln soll und was es für das Unternehmen bringt. Wichtig ist es zudem, im Bereich Compliance risikoorientiert zu arbeiten. Es muss früh klar sein, wo es im Unternehmen Compliance-Risiken gibt und wie hoch das jeweilige Schadenspotenzial ist. Um ressourcenschonend arbeiten zu können, darf in jedem Fall kein ‚Schema F‘ angewendet werden.“

Christoph Dahl, Legal Counsel im Compliance Office, SCHOTT AG

„Beim Aufbau eines CMS ist es wichtig, klare Schnittstellen zu vorhandenen Abteilungen zu schaffen. Jeder muss wissen, wo er steht.“

Dr. Karin Geyer-Linguerra, Head of Compliance Office, Giesecke & Devrient GmbH

„Das Thema sollte bei der Unternehmensleitung anfangen und von dieser ernst genommen und angegangen werden. Daraufhin sollte man sich fragen: Welche Bereiche habe ich im Unternehmen, die bereits Compliance-Funktionen ausüben (z.B. Datenschutz oder Arbeitssicherheit)? Im nächsten Schritt sollten diese systematisiert und ggf. um weitere Themen und Ressourcen ergänzt werden.“

Dr. Thomas Lask, European Counsel, Kennametal Shared Services GmbH

„Es ist wichtig, eine verantwortliche Person zu benennen. Compliance muss dabei nicht nur aufwendig sein. Insbesondere das Abarbeiten bestimmter Maßnahmen ist gut möglich, z.B. anhand der sechs Prinzipien des UK Bribery Act. Damit ist man bereits einen großen Schritt weiter.“

Torsten Krumbach, Group Compliance Officer, Sky Deutschland AG

„Unternehmen, die sich neu mit Compliance befassen, sollten Beratung durch erfahrene Compliance-Experten in Anspruch nehmen und sich innerhalb der eigenen Branche kundig machen. Wichtig ist eine detaillierte Analyse der Risiken. Auch sollte ein Compliance Officer benannt werden, der sich um das Thema kümmern will und sich dafür begeistert. Man muss sich jedoch darüber im Klaren sein, dass Compliance Zeit und Geld kostet.“

Dr. Gudula Petersen, Director Global Compliance Management, Grünenthal Pharma GmbH & Co. KG

„Zuerst würde ich mir anschauen, wie Impuls-Unternehmen bei diesem Thema vorgehen. Dann würde ich eine kurze Beratung in Anspruch nehmen, um Ressourcen einsparen zu können. Schließlich ist es empfehlenswert, auf ein integriertes Managementsystem zu setzen, da dies mit wenig Aufwand implementierbar ist und Einsparpotenziale erkennen lässt.“

Dr. Helmut Frieden, Corporate VP Corporate Compliance, Symrise AG

„Mühsam, aber unbedingt notwendig, ist es, zu Beginn eine Bestandsaufnahme vorzunehmen und zu analysieren, welche Regelungen und Richtlinien bereits vorhanden sind. Dazu zählen auch ungeschriebene Regeln.“

Tobias Krug, Corporate Compliance Officer, Dürr AG

„Der erste Schritt sollte sein, bei den Führungskräften zu beginnen und Akzeptanz für das Thema zu schaffen. Erst dann ist die übrige Compliance-Arbeit sinnvoll.“

André Beltz, Director Integrity Services, E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG

MITWIRKENDE



Gregor G. Barendregt,
Leiter Corporate
Compliance Office,
Carl Zeiss AG



André Beltz, Director
Integrity Services,
E-Plus Mobilfunk
GmbH & Co. KG



Christoph Dahl,
Legal Counsel im
Compliance Office,
SCHOTT AG



Kerstin Euhus, Leiterin
Compliance Management,
Berliner Wasserbetriebe



Dr. Helmut Frieden,
Corporate VP Corporate
Compliance, Symrise AG



Dr. Karin Geyer-Linguerra,
Head of Compliance
Office, Giesecke
& Devrient GmbH



Sascha Groening,
Manager Corporate
Compliance, Konrad
Hornschuch AG



Prof. Dr. Stephan Grüninger,
Direktor, Center for Business
Compliance & Integrity



Dr. Michael Hagemann,
Senior Compliance
Manager, E-Plus Mobil-
funk GmbH & Co. KG



Tobias Krug,
Corporate Compliance
Officer, Dürr AG



Dr. Volkmar Kruk,
Leiter Recht, Patente
& Versicherungen,
Reifenhäuser GmbH
& Co. KG



Torsten Krumbach,
Group Compliance Officer,
Sky Deutschland AG



Detlev Kuchar, Leiter
Interne Revision,
BVG GmbH



Dr. Thomas Lask,
European Counsel,
Kennametal Shared
Services GmbH



Bianca Löcken,
Leiterin Recht und
Compliance, Lahmeyer
International GmbH



Sebastian Meinel,
Leiter Finanzen und
Vertragswesen, Emil
Löffelhardt GmbH
& Co. KG



Dr. Gudula Petersen,
Director Global Compliance Management,
Grünenthal Pharma GmbH & Co. KG



Sabrina Quintus,
Akademische Mitarbeiterin,
Center for Business Compliance & Integrity



Meinhard Remberg,
Generalbevollmächtigter,
SMS GmbH



Michael Schickling,
Head of Compliance,
SHW AG



Lisa Schöttl,
Projektmanagerin,
Center for Business Compliance & Integrity



Alexander Schröder,
Chief Risk & Compliance Officer,
Axel Springer SE



Robin Stalbovs,
Compliance-Beauftragter,
GasVersorgung Süddeutschland GmbH



Stefan Todt,
Senior Legal Counsel,
B. Braun Melsungen AG



Kai Wilke, Vice President
Global Internal Audit,
Swarovski

Kai Haber, Rechtsanwalt/
Konzernsyndikus, Stadtwerke
Konstanz GmbH

Sven Hafner, Manager
Internes Audit/bDSB,
GasVersorgung Süddeutschland GmbH

Johannes Meuthen,
Head of Compliance
Management und Group
Vice President, Giesecke
& Devrient GmbH

Thomas Scheidt,
Leiter Innenrevision,
Risikomanagement und
Compliance, Stadtwerke
Mainz AG

Mate Soso,
Group Compliance
Officer, Swisscom AG

Kuno Werner, Sprecher
der Geschäftsführung,
Stadtwerke Konstanz
GmbH

LITERATURVERZEICHNIS

Alvarez & Marsal (2013): Compliance Programme: Studie zu Organisationsformen und Aufgabenschnitt. Hg. v. Alvarez & Marsal Deutschland GmbH.

Alvarez & Marsal (2011): Compliance: Studie zur Strategie und Organisation 2011. Hg. v. Alvarez & Marsal Deutschland GmbH.

A.T. Kearney (2013): Compliance in Industrieunternehmen – Eine sehr persönliche Angelegenheit. Hg. v. A.T. Kearney GmbH.

Becker et al. (2011): Compliance-Management im Mittelstand. Bamberg: Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 178).

Deloitte (2011): Compliance im Mittelstand (aus der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“). Hg. v. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

KPMG (2013): Compliance-Benchmarkstudie 2013: Analyse des aktuellen Stands der Ausgestaltung von Compliance Management-Systemen in deutschen Unternehmen. Auswertung für kleine und mittelständische Unternehmen. Hg. v. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Kienbaum (2011): Kienbaum-Studie zu Ethik & Compliance 2011. Hg. v. Kienbaum Consultants International GmbH.

LRN (2013): 2013 Ethics & Compliance Leadership Survey Report. Hg. v. LRN Corporation.

Martin et Karczinski (2013): Kommunikationspotenziale in Compliance-Systemen deutscher Unternehmen. Hg. v. Martin et Karczinski GmbH und Konstanz Institut für Corporate Governance.

PricewaterhouseCoopers (2013): Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013. Hg. v. PricewaterhouseCoopers AG.

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG)
Center for Business Compliance & Integrity (CBCI)
Brauneggerstraße 55
78462 Konstanz

Direktor

Prof. Dr. Stephan Grüninger

Kooperationspartner

COMFORMIS
DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. (Ausschuss Mittelstand)

Autoren

Prof. Dr. Stephan Grüninger, Direktor
Lisa Schöttl, Projektmanagerin
Sabrina Quintus, Akademische Mitarbeiterin

Februar 2014, 61 Seiten, 14 Abbildungen, 4 Fotografien (S. 11:
photo-spice-com; S. 29/43/53: Alexander Selbach & Benjamin Troll)

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen jeder Art sind ohne
Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur allgemeinen Information be-
stimmt. Sie geben die Ergebnisse der Befragung bzw. die Auffas-
sung der Interviewteilnehmer wieder. Obwohl die Informationen mit
größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch
auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, ins-
besondere haben sie weder rechtsverbindlichen Charakter noch
stellen sie eine Rechtsberatung dar.

Grafische Gestaltung durch Jessica Fink, B. A. Kommunikationsdesign

