

# Die Führungskraft in der Verantwortung

## Compliance im Mittelstand

*Compliance Management ist längst zu einem Thema in mittelständischen Unternehmen geworden. Aber was ist der richtige Ansatz, um Regeleinhaltung, Rechtschaffenheit und verantwortliches Wirtschaften als Unternehmer oder Unternehmenslenker wirksam und effizient zu organisieren? Welche Rolle spielen die Führungskräfte? Ausgehend von der Frage, was ein mittelständisch geprägtes Unternehmen im Bereich der Compliance tun kann und soll und dem dazu gehörenden Compliance Management System, wird in diesem Beitrag knapp umrissen, woraufes bei der Implementierung und Umsetzung von Maßnahmen im Unternehmensalltag besonders ankommt. Dabei wird der Schulung der Führungskräfte mittels qualitativ hochwertiger Dilemma-Trainings ein ebenso hoher Stellenwert eingeräumt, wie der auch dadurch sukzessive zu entwickelnden ethischen Unternehmenskultur.*



## Einleitung: Compliance ist im Mittelstand angekommen

Das Thema „Corporate Compliance“ ist allgegenwärtig. Mittlerweile haben auch bereits zahlreiche mittelständische Unternehmen damit begonnen, Compliance Management Systeme (CMS) zu entwickeln und zu implementieren, Compliance-Beauftragte zu benennen sowie Mitarbeiter und Führungskräfte in Sachen Korruptionsprävention und Kartellrecht und anderen Compliance-Themen zu schulen.<sup>1</sup> Etlche Unternehmen haben auch bereits Hinweisgeber-Systeme eingerichtet oder eine externe Ombudsperson beauftragt, an die sich Mitarbeiter vertraulich wenden können, um auf mögliches Fehlverhalten hinzuweisen. Einige mittelständische Unternehmen unterziehen ihr CMS sogar internen bzw. externen Überprüfungen (z.B. nach dem Standard der Wirtschaftsprüfer IDW PS 980 oder nach den ISO-Normen 19600 [allgemeiner CMS-Standard] und 37001 [auf das Thema Anti-Bribery & Corruption spezialisierter CMS-Standard]), um sich selbst sicherer sein zu können, ob die Compliance-Maßnahmen auch „wirksam“ implementiert sind und auch, um dem Aufsichtsrat und anderen Stakeholdern zeigen zu können, dass das Unternehmen die relevanten Compliance-Risiken im Griff hat.

## Standards guter Compliance für den Mittelstand und Unternehmenskultur

Bereits seit geraumer Zeit haben wir am auf die Arbeit im Bereich „Compliance im Mittelstand“ fokussierten Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) versucht, aus der Vielzahl von CMS-Standards die Kernelemente eines „CMS für den Mittelstand“ herauszupräparieren.<sup>2</sup>

### Die Kernelemente eines „CMS für den Mittelstand“

Bei der Beantwortung der Frage, worauf es bei Compliance-Arbeit im Wesentlichen ankommt, hat sich gezeigt, dass jedes Unternehmen seine Risiken kennen und für den Umgang mit diesen Risiken Regeln (Code of Conduct, Richtlinien, Verfahrensanweisungen) etablieren muss. Darüber hinaus müssen sowohl die Risiken als auch die Regeln mittels Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen unternehmensintern und mitunter auch unternehmensextern vermittelt werden. Eine funktionsfähige Aufbau- und Ablauforganisation stellt sicher, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) bekannt sind und gelebt werden.

Für den nachhaltigen Erfolg der Compliance ist allerdings die ethische Unternehmens- bzw. Compliance-Kultur<sup>3</sup> entscheidend: Sind Integrität und Compliance Bestandteil der strategischen und operativen Entscheidungsfindung – im Vorstand bzw. der Geschäftsführung, bei den oberen und mittleren Führungskräften, bei Sachbearbeitern mit risikogeeigneten Aufgaben? Man kann die Frage, um die es hier geht als Unternehmenslenker für sich auch so

formulieren: „Sind wir im Unternehmen willens und in der Lage, Integrität und Compliance im Geschäftsalltag zu leben?“

### Ethische Unternehmenskultur ist für Erfolg entscheidend

Dabei ist klar, dass eine ethische Unternehmenskultur nicht „par ordre du mufti“ eingeführt und im Handumdrehen realisiert werden kann. Es handelt sich vielmehr um eine mittel- bis langfristige Gestaltungsaufgabe, bei der Konflikte vorprogrammiert, teilweise ausgehalten, schlussendlich aber gelöst werden müssen.

Auch ist klar, dass jedes Unternehmen bei diesem Thema von einem ganz bestimmten Punkt aus startet: Manche werden Fälle der Non-Compliance gehabt haben – kleinere oder größere, einzelne oder systematische –, andere erkennen lediglich, dass sie durch die Internationalisierung bzw. Digitalisierung des Geschäfts oder aufgrund der Fragmentierung der Wertschöpfungsprozesse plötzlich neuen Compliance-Risiken ausgesetzt sind. Und wieder andere mag ein Gefühl beschleichen, dass man „mit der alten Art, Geschäfte zu machen“ dauerhaft nicht mehr erfolgreich sein kann, auch wenn es keine direkten Hinweise auf (systematisches) Fehlverhalten in der Vergangenheit gibt.

### Mit dem „Integrity-Barometer“ auf dem richtigen Weg

Dabei ist es wohl nur in den allerseltensten Fällen so, dass sich ein Unternehmen vom „Saulus zum Paulus“ wandeln muss. Eher gilt es, eine Vielzahl vorhandener positiver Aspekte im Rahmen der Beurteilung der „ethischen Unternehmenskultur“ zu erkennen und konstruktiv als Basis notwendiger Weiterentwicklungen zu begreifen. Dabei ist aber nicht zu übersehen, dass es womöglich und wahrscheinlich auch Seiten gibt, die weniger positiv sind und die das Unternehmen belasten können – etwa, weil Risiken in der Führungsmannschaft nicht wahrgenommen werden (wollen). Sowohl im Rahmen von Dilemmata-Trainings mit Führungskräften, als auch mittels anonymer Befragungen („Integrity-Barometer“) kann man solchen „weichen Faktoren“ auf die Spur kommen, Konflikte lösen und so die Compliance im Unternehmen stärken.

### Mittelstand im Vorteil bei Faktor „Führung und Kultur“

Der damit angesprochene und in der Abbildung als Faktor „Führung & Kultur“ bezeichnete Aspekt ist also für den Erfolg der Compliance sehr erheblich und in mittelständischen Unternehmen aufgrund der starken Stellung und Sichtbarkeit der oder des Eigentümers oftmals leichter zu managen, als das in großen und anonymen Publikumsgesellschaften der Fall ist. Hier liegt also eine Möglichkeit für den Mittelstand, Compliance erfolgreich und mit weniger „Bürokratie“



**Prof. Dr. Stephan Grüninger**

*Der Autor ist Wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) und Professor für Managerial Economics an der Hochschule Konstanz. Er ist Vorstandsvorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. und leitet das „Forum Compliance Mittelstand“*

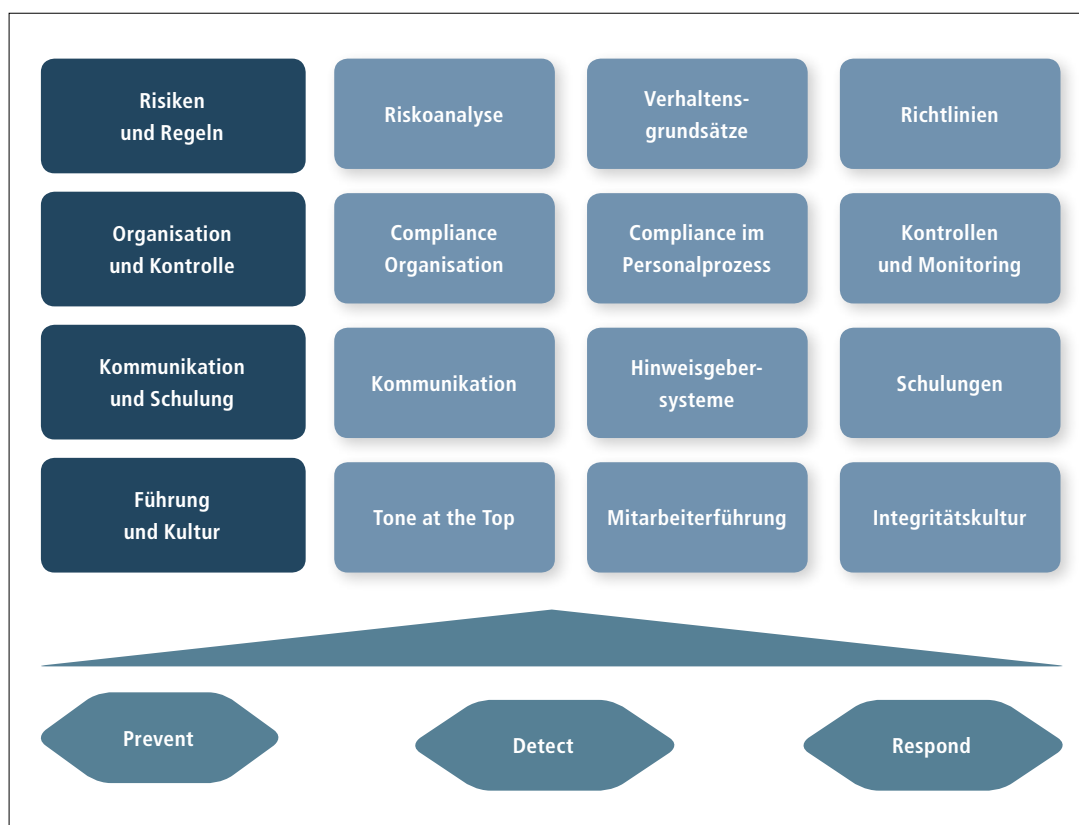
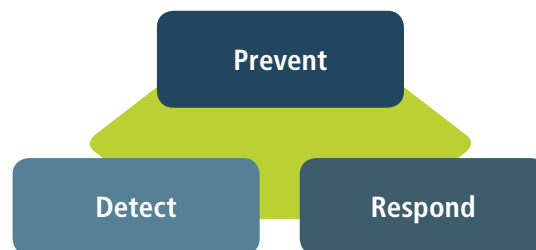


Abbildung: Systematik eines CMS für den Mittelstand

und damit auch effizient zu gestalten. Dennoch ist es auch für „den Mittelstand“ der gerade in Deutschland auch relativ große Unternehmen einschließt<sup>4</sup> wichtig, ein robustes CMS zu entwickeln. Die Abbildung zeigt die wesentlichen Elemente, die wir an anderer Stelle genauer erläutern.<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang haben wir auch die sogenannten „KICG-Leitlinien – Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von CMS“<sup>6</sup> erarbeitet. Diese Leitlinien sollen den Entscheidern in unterschiedlich großen bzw. komplexen Unternehmen Orientierung sowohl im Rahmen der Einrichtung und Implementierung von CMS, als auch bei deren (interner oder externer) Überprüfung bieten.

### „Compliance als Führungsaufgabe“ ist nachhaltig erfolgreich

Der Erfolg von Compliance-Maßnahmen im Unternehmen ist gemeinhin dann anzunehmen, wenn mit deren Implementierung und Umsetzung „systemisches Fehlverhalten“ ausgeschlossen („Prevent“) werden kann und sichergestellt ist, dass individuelles bzw. transaktionsbezogenes Fehlverhalten in der Mehrheit der Fälle entdeckt wird („Detect“). Außerdem müssen die richtigen Konsequenzen (Sanktionen, Geschäftsprozessänderungen, Anpassung von Kontrollen, Änderungen im Compliance Management System) aus entdecktem Fehlverhalten gezogen werden („Respond“).<sup>7</sup>



Es wird im Zusammenhang mit der Frage nach der Wirksamkeit von CMS zunehmend klar, dass nur ein Compliance-Ansatz diesen Erfolg erbringen kann, der auf das Konzept „Compliance als Führungsaufgabe“<sup>8</sup> setzt. Der jahrelang in vielen Unternehmen verfolgte Ansatz „Compliance als Stabsaufgabe“ ist gescheitert und musste scheitern. Auch ein noch so ausgefeiltes CMS kann im Unternehmen schlicht nicht verfangen, wenn sich die Unternehmensleitung nicht klar positioniert, die Diskussion zu Zielkonflikten im Geschäftsalltag (v.a. „Gewinn vs. Compliance“) nicht zulässt und insbesondere die Führungsmannschaft nicht ausreichend ausbildet in Sachen „Integrität und Compliance“.

Natürlich wird es für ein wirksames CMS neben den bereits genannten Compliance-Maßnahmen immer auch wichtig sein, angemessene Ressourcen in einer die Linienfunktionen fachlich unterstützenden Compliance-Funktion vorzuhalten. Aber: Compliance selbst ist als Führungsaufgabe zu entwickeln! Die Führungskräfte sind verantwortlich für regelkonformes und ethisches Geschäftsgebahren von Unternehmen.



## Beispiel

Wie etwa soll ein Mitarbeiter einer zentralen Compliance-Abteilung eines Maschinenbauers aus Oberschwaben beurteilen können, ob eine Einladung an einen Geschäftspartner zu einer Sportveranstaltung, ausgesprochen vom Geschäftsführer der südkoreanischen Landesgesellschaft, eine illegale Beeinflussung darstellt? Schließlich ist die Intention der Einladung ein entscheidender Parameter für die Beurteilung der Situation. Aber genau diese Beurteilung kann der Mitarbeiter der zentralen Compliance-Abteilung nicht vornehmen. Er wird darum so vorgehen (müssen), dass er das inhärente „legal risk“ beurteilt, was in aller Regel dazu führt, dass der Einladung nicht stattgegeben werden kann – weil oberhalb einer sehr geringwertigen Bagatellgrenze natürlich immer die Möglichkeit der illegalen Beeinflussung abstrakt gedacht werden kann. Ein so gelagerter Entscheidungsprozess schafft aber systematisch Anreize zu seiner Umgehung, weil man ja nicht auf (legale und legitime) Maßnahmen im Rahmen der Kundenbetreuung verzichten möchte. Dieser einfache Fall zeigt, dass die Sicherstellung der Rechtsförmigkeit und Redlichkeit des Unternehmenshandelns nur gelingen kann, wenn alle wissen, welche Standards gelten sollen, wie die Kultur des Unternehmens ist und in welche Richtung sie weiterentwickelt werden soll, was als anständig und was als „ein gutes Geschäft“ anzusehen ist. Darüber muss sich zunächst die Unternehmensleitung im Klaren sein und dies dann konsistent über die Unternehmenshierarchie in die Organisation und alle Mitarbeiter transportieren.

## „Know-how“ in Sachen Compliance & Integrity bei den Führungskräften

Ich plädiere daher für einen Ansatz, der auf Management Education & Development setzt, d.h. die Führungskräfte und Mitarbeiter ausgebildet werden – durch Wissensvermittlung zu den verschiedenen Compliance-Themen (Anti-Bribery & Corruption, Anti-Trust, Fraud, Embargo, Product Safety, Human Rights etc.), vor allem aber durch eine Kompetenzentwicklung zur Strukturierung und Bearbeitung Compliance-bezogener und ethischer Dilemmata. Jeder Manager benötigt heutzutage „Know-how“ in Sachen Compliance und Integrity, um nachhaltig erfolgreich für sich selbst und das Unternehmen handeln zu können.

## FAZIT

Im Rahmen der Studie „Compliance Essentials“<sup>9</sup> war es unser Ziel, die bislang vorliegenden Erkenntnisse zu den Standards und Best Practices im Bereich Compliance zu überprüfen. Die Idee<sup>10</sup> dabei war es, diejenigen zu befragen, die im schlimmsten Falle über die Eignung eines CMS zu befinden haben: Richter und Staatsanwälte. Zusätzlich haben wir fachkundige Anwälte, Berater, Compliance Officer sowie einige Wissenschaftler und NGO-Vertreter befragt. Die nun seit 2017 vorliegenden „Compliance Essentials“ bestätigen den o.g. Ansatz und zeigen, dass es darauf ankommt, Compliance-Systeme ernsthaft und glaubwürdig zu entwickeln!<sup>11</sup> Insgesamt haben wir sechs Merkmale<sup>12</sup> identifiziert, die für die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit der Compliance essenziell sind. Für den hier verhandelten Sachverhalt sind es besonders die Faktoren „Tone at the Top“, „Schulungen“ und der Umstand, dass den „Unternehmensspezifika“ (Größe, Struktur, Internationalisierungsgrad, Geschäftsmodelle, Vertriebswege etc.) besondere Beachtung geschenkt werden muss, die zu nennen sind.

Der Ansatz „Compliance als Führungsaufgabe“ erfordert womöglich etwas mehr Zeit und Geduld, oftmals auch Mut, und die Ausbildung der Manager kostet Geld. Im Gegensatz zum Ansatz „Compliance als Stabsaufgabe“ hat er allerdings den großen Vorteil, dass er funktionieren kann.

- 1 Vgl. Grüninger, S., Schöttl, L., Quintus, S. (2014): Compliance im Mittelstand – Studie des Center for Business Compliance & Integrity. Hg. von: Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung; Center for Business Compliance & Integrity. Link zum Download der Studie: <http://www.htwg-konstanz.de/Mittelstandstudie.6746.0.html>
- 2 Vgl. Grüninger, S./ Quintus, S./Schöttl, L/ Viebranz, J.: Aufbau eines Compliance-Management-Systems (CMS) – Empfehlungen für den Mittelstand. In: Zeitschrift für Corporate Governance, 06/2014, S. 278-285 (ZCG.06.2014.278).
- 3 Vgl. Grüninger, S./Wanzek, M.: Integrity Management und Unternehmenskultur. Download unter: <https://www.forum-wirtschaftsethik.de/integrity-management-und-unternehmenskultur/> sowie Schöttl, L.: Integrität in Unternehmen – Konzept, Management, Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.
- 4 Vgl. Schweikert, C.; Jantz, M.: „Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße – eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse“ (Studie 1 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“) (KICG-Forschungspapier Nr. 3/2012) sowie Butscher, C.: Anti-Fraud Management und Corporate Governance im Mittelstand. Risiken, Erklärungsansätze, Gestaltungsvorschläge. Metropolis: Marburg, 2014.
- 5 Vgl. Grüninger, S./Wanzek, M.: Anforderungen an ein Compliance-Management-System. In: Wieland, J./Grüninger, S./Steinmeyer, R. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management, 3. Aufl., Erich-Schmidt-Verlag 2019 (im Erscheinen).
- 6 Vgl. Grüninger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C., Steinmeyer, R. (2014): Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, KICG CMS-Guidance zu den Leitlinien 1 bis 4 für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten, KICG CMS-Leitlinie 1 für Unternehmen bis zu 250 Mitarbeitern, KICG CMS-Leitlinie 2 für Unternehmen mit 250 bis 3.000 Mitarbeitern, KICG CMS-Leitlinie 3 für Unternehmen mit 3.000 bis 20.000 Mitarbeitern, KICG CMS-Leitlinie 4 für Unternehmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern, KICG CMS-Annex – Spezifische Anforderungen und Risikotreiber für die Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen. In: Grüninger, Stephan/Konstanz Institut für Corporate Governance (Hrsg.), Konstanz, 2014.
- 7 Siehe Abbildung.
- 8 Vgl. dazu auch DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. (Hrsg.): Compliance als Führungsaufgabe. Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen“. Download unter: [https://www.dico-ev.de/wp-content/uploads/2018/07/Kompendium\\_Teil1bis3\\_Komplett.pdf](https://www.dico-ev.de/wp-content/uploads/2018/07/Kompendium_Teil1bis3_Komplett.pdf)
- 9 Vgl. Grüninger, S.; Wanzek, M.; Wiebe, A. (2017): Compliance Essentials – Was aus der Perspektive von Justiz, Verbänden und Unternehmen wirklich zählt. Hg. von: Hochschule Konstanz, Technik, Wirtschaft und Gestaltung; Konstanz Institut für Corporate Governance. Link zum Download der Studie: [www.kicg.htwg-konstanz.de](http://www.kicg.htwg-konstanz.de).
- 10 Vgl. Grüninger, S./Steinmeyer, R.: Anforderungen an ein effektives Compliance Management – Überlegungen zu einem Komplexitätsstufenmodell. In: Grüninger, S., Fürst M., Pffor, S. & Schmiedeknecht, M. (Hrsg.): Verantwortung in der globalen Ökonomie gestalten – Governanceethik und Wertemanagement. Marburg: Metropolis 2011, S. 327-341.
- 11 Vgl. Grüninger, S./Schöttl, L.: Rethinking Compliance – Essential Cornerstones For More Effectiveness In Compliance Management, in: CEJ 2017, Vol. 3, No. 2, S. 3-17.
- 12 Für die Angemessenheit, Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit konnten die Compliance Essentials (1) Tone at the Top, (2) Kontinuierliche Risikoanalyse, (3) Fundierte Schulungen und Kommunikation, (4) Konsequenter Umgang mit Verstößen, (5) Hinweisgebersysteme und (6) Beachtung von Unternehmensspezifika identifiziert werden.