

# Mit Maß und Ziel

ÜBERTREIBUNG NICHT ZIELFÜHREND

Prof. Dr. Stephan Grüninger und sein Team am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) befassen sich in ihrer Forschungsarbeit intensiv mit dem Thema Compliance im Mittelstand. Im Interview plädiert er für einen unaufgeregten, aber konsequenten Umgang mit dem Thema.

**H**aben familiengeführte Unternehmen beim Thema Compliance Vorteile gegenüber anderen?  
**Prof. Dr. Stephan Grüninger:** In Familienunternehmen kann die Familie, können der Chef oder die Chefin mit ihren Werten möglicherweise besser wahrgenommen werden. Sie haben es leichter, als Vorbild erkannt zu werden. Sie führen das Unternehmen meistens über einen längeren Zeitraum. Ihre Wertvorstellungen und die Art wie das Unternehmen geführt wird, sind bekannt. Das gibt den Mitarbeitern eine klarere Orientierung. Bei der Einführung eines Compliance-Management-Systems (CMS) fällt es Familienunternehmern vielleicht leichter, zum Ausdruck zu bringen, dass ihnen daran gelegen ist, das Unternehmen nach den Grundsätzen eines ehrbaren Kaufmanns zu führen und dass sie das nicht nur aus Haftungsgründen tun, um die eigene Person zu schützen. Vorständen in Publikumsgesellschaften, die oft nur fünf bis sechs Jahre bleiben, nimmt man das eher weniger ab. Allerdings muss die Motivationslage in Familienunternehmen nicht zwangsläufig eine andere sein. Entscheidend für den Erfolg eines CMS ist jedoch immer der „Tone at the Top“. Das Vorbild des Chefs spielt mit die größte Rolle.



Prof. Dr. Stephan Grüninger ist wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) an der Hochschule Konstanz.

leben. Je größer die Organisation ist, desto notwendiger ist das gemeinsame Werteverständnis. Auch Familienunternehmen kaufen heute andere Unternehmen, um zu wachsen. Dadurch geraten gewachsene Wertestrukturen ins Wanken.

Inwieweit ist es sinnvoll, dass Familienunternehmen das meist ohnehin vorhandene Wertesystem in die Compliance-Regularien einbinden?

Ob Wertesysteme im Mittelstand „ohnehin vorhanden“ sind, kann man zumindest hinterfragen. Familienunternehmen oder der Mittelstand sind nicht per se ethisch korrekter als andere Unternehmen. Compliance bedeutet jedoch nicht nur, Gesetze zu befolgen, sondern auch bestimmte Werte in einer Organisation durchzusetzen und zu leben.

Inwieweit ist es sinnvoll, dass Familienunternehmen das meist ohnehin vorhandene Wertesystem in die Compliance-Regularien einbinden?

Ob Wertesysteme im Mittelstand „ohnehin vorhanden“ sind, kann man zumindest hinterfragen. Familienunternehmen oder der Mittelstand sind nicht per se ethisch korrekter als andere Unternehmen. Compliance bedeutet jedoch nicht nur, Gesetze zu befolgen, sondern auch bestimmte Werte in einer Organisation durchzusetzen und zu leben.

Wir empfehlen deshalb, ein Compliance-System nicht erst einzuführen, wenn es Verstöße gegeben hat, sondern vorsorglich. Man ist in diesen Situationen auch deutlich freier in der Gestaltung eines CMS, als bei einer „anlassbezogenen Einführung“.

Woran scheidet die Compliance-Umsetzung im Mittelstand?

Wenn die Umsetzung eines Compliance-Systems scheitert, liegt es meist an mangelndem Willen und der notwendigen Ernsthaftigkeit. Wird der ernsthafte Versuch unternommen, scheitert er manchmal schlicht daran, dass die Verantwortlichen nicht so genau wissen, wie eine erfolgreiche CMS-Implementierung gelingt – teilweise bekommen Unternehmer auch Rat von falscher Seite. Häufig werden CMS sehr kontrollorientiert ausgerichtet mit teilweise übermäßig strengen Regeln, die man gar nicht braucht und die die Mitarbeiter eher gängeln als ihnen Orientierung in wirklich wichtigen Compliance-Fragen zu geben. Wer in vorausweisendem Gehorsam Bürokratiemonster und starre Verbotssysteme erschafft, stürzt Mitarbeiter und Führungskräfte in permanente Konflikte und stellt sie vor mitunter unnötige und unlösbare Entscheidungsprobleme. Solche Systeme werden vielleicht in extremen Krisensituationen für eine Weile funktionieren, aber sie werden nach meiner Erfahrung im Grunde nicht akzeptiert und können darum nicht nachhaltig wirken. Compliance muss nach der Maßgabe erfolgen: so viel Freiraum lassen wie möglich, nur so viele Regeln aufstellen, wie unbedingt nötig. Damit ist keinesfalls einer wie auch immer gearteten Laxheit das Wort geredet. Das Gegenteil ist der Fall. Man muss die eigenen Verhaltensmaßstäbe ganz ernst nehmen, darum muss man bei übertriebener Strenge abrüsten, gerade um die wesentlichen Regeln davor zu schützen, nicht ernst genommen zu werden.

Nichtsdestotrotz müssen die Umsetzung von Compliance kontrolliert und Verstöße geahndet werden. Wie können Unternehmen einen Bruch der Vertrauenskultur vermeiden?

Es gilt der Grundsatz, dass man stets in der Lage sein muss, Regeln gut begründen zu können. Es ist eben nicht per se Korruption, wenn Geschäftspartner zum Essen eingeladen werden. Diese ganzen Themen der Bewirtungen und Geschenke sind im Grunde Nebenkriegsschauplätze. Bei Compliance geht es im Kern um den Schutz der Führungskräfte, der Mitarbeiter und des Unternehmens. Bestechung zur Auftragsbeschaffung, illegale Preisabsprachen, Verstöße gegen Exportkontrollen oder auch reputationsschädigende Verstöße gegen Arbeits- und Sozialstandards in der Wertschöpfungskette sind die Themen, die im Vordergrund stehen müssen und für die man auch das Verständnis der Beschäftigten bekommt – ohne Bruch der Vertrauenskultur.

Richtig erklärt ist Compliance also sogar eine Chance, Vertrauen aufzubauen, weil die Organisation mit diesen Maßnahmen ihre Mitglieder schützt. Im Zweifelsfall kann sich der Mitarbeiter auf die Compliance-Regeln berufen. Allerdings ist Compliance in jedem Fall eine schwierige Kommunikationsaufgabe. Man muss erklären: „Wir wollen unbedingt nach bestimmten Regeln und Werten leben. Doch wir wissen, dass wir gelegentlich auch dagegen verstoßen werden.“ Denn kein CMS der Welt kann jegliches Fehlverhalten durchgängig unterbinden. Im Gegenteil beinhaltet das CMS ja auch, Verstöße gegen die Regeln zu entdecken, zu ahnden, um darauf aufbauend Verbesserungen am System vorzunehmen. Ein CMS ist insofern, ähnlich wie etwa ein Qualitätsmanagementsystem, nie fertig. ■

## KURZ VORGESTELLT

Das Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) an der Hochschule Konstanz hat sich zum Ziel gesetzt, die betriebswirtschaftlich-juristische Forschung auf dem Gebiet der Corporate Governance zu vertiefen und zu fördern. 2014 hat das Institut eine Forschungsarbeit mit dem Titel „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“ veröffentlicht. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt gibt umsetzbare Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen für Unternehmen in vier unterschiedlichen Größenordnungen.

► [WWW.COMPLIANCE-PFLICHTEN.DE](http://WWW.COMPLIANCE-PFLICHTEN.DE)

Das dem Institut angegliederte Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) hat eine Studie erstellt, die anhand einer Befragung und Interviews eine aktuelle Einschätzung des Themas Compliance in mittelständischen Unternehmen ermittelt hat. Auch die Studie gibt viele konkrete Anregungen.



Download hier:  
<http://bit.ly/11i65g1>