

# 06.14

Lizenziert für Herrn Stephan Grüninger, Frau Sabrina Quintus, Frau Lisa Schöttl und Herrn Jörg Viebranz.  
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

# ZCG

Zeitschrift für  
Corporate Governance

9. Jahrgang  
Dezember 2014  
Seiten 245–292

www.ZCGdigital.de

## Leitung und Überwachung in der Unternehmens- und Prüfungspraxis

### Fachbeirat:

*Prof. Dr. Alexander Bassen,*  
Universität Hamburg

*Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Baums,*  
Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Frankfurt am Main

*Prof. Dr. Thomas Berndt,*  
Universität St. Gallen

*WP/StB Prof. Dr. Manfred Bolin,*  
International School of Management,  
Dortmund

*Dr. Christine Bortenlänger,*  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
Deutsches Aktieninstitut e. V.

*Prof. Dr. Henning Herzog,*  
Quadriga Hochschule Berlin

*Ulrich Hocker,* Hauptgeschäftsführer  
Deutsche Schutzvereinigung für  
Wertpapierbesitz e. V.

*Prof. Dr. Anja Hucke,* Universität Rostock

*Prof. Dr. Annette G. Köhler,*  
Universität Duisburg-Essen

*Prof. Dr. Stefan Müller,* Helmut Schmidt  
Universität Hamburg

*Prof. Dr. Axel von Werder,*  
Technische Universität Berlin

*WP/StB Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,*  
Mitglied des Vorstands  
PricewaterhouseCoopers AG/WPG

*Prof. Dr. Henning Zülch,*  
Handelshochschule Leipzig (HHL)

### ZCG

#### Management

Beeinflusst die Geschlechterquote den Unternehmens-  
erfolg? [Momtaz, 249]

Determinanten der fixen Komponente der Vorstands-  
vergütung [Nathmann / Lachmann / Sommer / Schedlinsky,  
255]

Transformationsmanagement in Unternehmen  
[Hillmer, 262]

### ZCG

#### Recht

Der Referentenentwurf zur Frauenquote [Redenius-Höver-  
mann / Strenger, 266]

Aktuelle Rechtsprechung zur Corporate Governance  
[Gebhardt, 271]

### ZCG

#### Prüfung

Komplexitätsmanagement durch die Unternehmens-  
aufsicht [Schwarz, 274]

Aufbau eines Compliance-Management-Systems (CMS)  
[Grüninger / Quintus / Schöttl / Viebranz, 278]

### ZCG

#### Rechnungs- legung

IIRC-Pilotteilnehmer-Konferenz zum Integrated  
Reporting [Mausbach / Kissmer, 286]

#### Beilage

Jahresinhaltsverzeichnis 2014

# Aufbau eines Compliance-Management-Systems (CMS)

## Empfehlungen für den Mittelstand

Stephan Grüninger/Sabrina Quintus/Lisa Schöttl/Jörg Viebranz\*

**Vom Mittelstand wird zunehmend gefordert, sich professioneller mit dem Thema Compliance zu befassen und entsprechende Maßnahmen und Strukturen im Unternehmen zu etablieren, die die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sowie interner Regeln und Richtlinien sicherstellen. Auch aufgrund geringerer Kapazitäten und Ressourcen in mittelständischen Unternehmen stellt sich hierbei schnell die Frage, wie ein Compliance-Management-System (CMS) wirksam und transparent, gleichzeitig aber auch effizient aufgebaut werden kann. Der hier vorgestellte Ansatz für ein „Mittelstands-CMS“ stellt sich dieser Aufgabe und umfasst dabei vier Kernelemente.**

### 1. Einführung – Zur Notwendigkeit eines Compliance-Management-Systems

Der Aufwand für die Einführung eines Compliance-Management-Systems (CMS) ist im Mittelstand besonders deshalb oft hoch, weil den Unternehmen praxistaugliche Handlungsanweisungen fehlen und die Anforderungen an ein unternehmensspezifisches CMS daher zunächst erarbeitet werden müssen<sup>1</sup>. Mittelständische Unternehmen scheuen häufig den damit verbundenen Aufwand und die anfallenden Kosten, auch weil sie keine gesicherten Vorteile sehen. So überzeugt die These, regeltreues Verhalten in der Vergangenheit und Gegenwart sei auf die Einführung eines CMS zurückzuführen, nicht unbedingt, da sich dieser Zusammenhang empirisch nicht mit letzter Gewissheit belegen lässt. Denn es ist nicht möglich, im Nachhinein festzustellen, ob es nicht auch ohne CMS keine Regelverstöße in dem Unternehmen gegeben hätte. Zudem ist nicht gewiss, ob ein CMS im Falle eines Verstoßes gegen Gesetze, Regeln und Normen tatsächlich zu einer Haftungsentlastung führt. Trotzdem gibt es gute Gründe

für die Einrichtung eines CMS im Unternehmen.

Nach überwiegender Ansicht besteht derzeit mangels Rechtsgrundlage keine generelle, branchenunabhängige gesetzliche Pflicht zur Einrichtung einer umfassenden formalisierten Compliance-Organisation in Deutschland<sup>2</sup>. Dennoch gibt es für Unternehmen rechtliche Anreize, ein CMS zu installieren, denn den Unternehmensleitungen – sowohl einer AG als auch einer GmbH – obliegt es, vorschriftenkonformes Verhalten im Unternehmen sicherzustellen<sup>3</sup>.

- Diese Verpflichtung auf das Legalitätsprinzip kann sich zum einen unmittelbar aus konkreten nationalen oder internationalen Gesetzen ergeben. Beispielhaft zu erwähnen sind gesellschaftsrechtliche Normen wie das Aktiengesetz (AktG), das Gesetz gegen Ordnungswidrigkeiten (OWiG), der Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) oder der UK Bribery Act.
- Zum anderen haben „die Rechtsprechung und die Rechtslehre aus der im Gesetz verankerten Sorgfaltspflicht von

Unternehmensträgern (§ 347 Abs. 1 HGB für den Kaufmann, § 43 Abs. 1 GmbHG für den Geschäftsführer einer GmbH, § 93 Abs. 1 AktG für den Vorstand einer AG) weitere spezifische zu beachtende sog. Sorgfaltspflichten im engeren Sinne (also konkrete Pflichten wie z. B. hinsichtlich Organisation, Aufsicht, Kontrolle etc.) abgeleitet<sup>4</sup> – jüngst eindrucksvoll bestätigt durch das Siemens-Neubürger-Urteil<sup>5</sup>. Danach hat ein Vorstandsmitglied einer Aktiengesellschaft im Rahmen seiner Legalitätspflicht dafür Sorge zu tragen, dass sein Unternehmen so organisiert und beaufsichtigt wird, dass keine Gesetzesverstöße erfolgen<sup>6</sup>.

- Ein weiterer Grund für die Einführung eines CMS könnte entstehen, falls das in Rede stehende Unternehmensstrafrecht in Deutschland Wirklichkeit wer-

\* Stephan Grüninger ist Professor für Managerial Economics und Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance ([www.kicg.htwg-konstanz.de](http://www.kicg.htwg-konstanz.de)) sowie des Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) an der Hochschule Konstanz. Sabrina Quintus ist akademische Mitarbeiterin, Lisa Schöttl Projektmanagerin am CBCI ([www.cbci.htwg-konstanz.de](http://www.cbci.htwg-konstanz.de)). Jörg Viebranz ist Compliance-Partner bei COMFORMIS, einer Marke der digital spirit GmbH ([www.comformis-compliance.de](http://www.comformis-compliance.de)).

1 Vgl. u. a. Grüninger/Schöttl/Quintus, Compliance im Mittelstand: Studie des Center for Business Compliance & Integrity, 2014, S. 34.

2 Vgl. u. a. Vetter, Compliance in Unternehmen, in: Wecker/Ohl (Hrsg.), Compliance in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung, 3. Aufl. 2013, S. 5; im Ergebnis Hauschka, Corporate Compliance, Handbuch der Haftungsvermeidung, 2. Aufl. 2010, § 1 Rn. 23; Grüninger et al., Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, CMS-Guidance, Konstanz Institut für Corporate Governance, 2014, S. 27. International tätige Unternehmen hingegen können zu Compliance-Maßnahmen gem. ausländischen, insbesondere US-amerikanischen Normen verpflichtet sein (Hölters, AktG, 2. Aufl. 2014, § 93 Rn. 93).

3 Vgl. Grüninger et al., Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, Leitlinie 4, Konstanz Institut für Corporate Governance, 2014, S. 16 f.

4 Grüninger et al., Organisationspflichten – eine Synopse zum Begriffsverständnis und den daraus abzuleitenden Anforderungen an Aufsichts- und Sorgfaltspflichten aus juristischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive, KICG-Forschungspapier Nr. 4, 2012, S. 31.

5 LG München I, Urteil vom 10. 12. 2013 – 5 HK O 1387/10.

6 Vgl. ebenda.

## ► Ein wirksames CMS trägt zum Erwerb, Erhalt oder auch zur Wiedererlangung einer Reputation als vertrauenswürdiger Kooperationspartner bei. ◀

den sollte. Sowohl der „Entwurf eines Gesetzes zur Einführung der strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen und sonstigen Verbänden“ (VerbStrG-E) des nordrhein-westfälischen Justizministeriums als auch der „Gegenentwurf“ des Bundesverbands der Unternehmensjuristen (BUJ) zur Änderung des OWiG sehen Anreizsysteme zur Einführung effektiver Compliance-Maßnahmen vor.

Schließlich kann Compliance als grundlegende Maßnahme einer guten Unternehmensführung bezeichnet werden. Mit der Einführung eines CMS können Haftungsrisiken minimiert und damit Schäden für das Unternehmen vorgebeugt werden. Ein wirksames CMS trägt zum Erwerb, Erhalt oder auch zur Wiedererlangung einer Reputation als vertrauenswürdiger Kooperationspartner bei den Stakeholdern bei und kann somit zu einem Wettbewerbsvorteil führen<sup>7</sup>.

### 2. Motive für ein CMS für den Mittelstand – Studie des Center for Business Compliance & Integrity

Auch der Mittelstand wird durch seine Geschäftstätigkeit i. d. R. mit Themen konfrontiert, die in den Bereich von Compliance fallen<sup>8</sup>. Ein risikoorientierter Umgang mit diesen Themen erfordert dabei genauso wie bei Großunternehmen eine systematische Herangehensweise<sup>9</sup>. Hierzu ist auch in mittelständischen Unternehmen die Einführung eines CMS hilfreich, das umsetzbar und an die Gegebenheiten mittelständischer Unternehmen angepasst ist. Um die Anforderungen und Bedürfnisse des Mittelstands bezüglich Compliance zu identifizieren, hat das Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) eine Studie zu den Motiven, Themen, Herausforderungen und Instrumenten mittelständischer Unternehmen in diesem Bereich durchgeführt<sup>10</sup>. Die in der Studie ermittelten Motive für ein CMS im Mittelstand entsprechen dabei zunächst den auch in Großunternehmen typischen Gründen. An erster Stelle stehen auch bei mittelständischen Unternehmen die Haftungsvermeidung und die Korruptionsprävention (für 83 % bzw. 78 % der befragten Unternehmen von Relevanz)<sup>11</sup>. Zudem sind die Prävention von Wettbewerbsde-

likten, wie z. B. Absprachen über Preise, Marktanteile oder Gebietsaufteilungen, und von Vermögensdelikten, wie z. B. Betrug oder Erpressung, für 72 % bzw. 65 % der Unternehmen relevante Motive für Compliance<sup>12</sup>. In der Praxis kommen sehr viele mittelständische Unternehmen und deren Geschäftsleitungen über ihre Kunden und deren Lieferantenmanagement erstmals mit dem Thema Compliance in Kontakt. Oft wird gerade dadurch Sensibilität für mögliche Haftungsfragen geschaffen. Die Geschäftsleitung möchte mit konkreten Maßnahmen einerseits den Wünschen ihrer Kunden nachkommen, andererseits aber auch sich und ihr Unternehmen für die Zukunft gegen Haftungs- und andere Risiken absichern. Von den befragten mittelständischen Unternehmen gibt entsprechend auch fast jedes zweite (45 %) als Motiv für die Beschäftigung mit Compliance Anforderungen von Geschäftspartnern an.

Ein weiteres relevantes Thema im Bereich Compliance stellen für mittelständische Unternehmen Arbeits- und Sozialstandards dar (für 65 % relevant), also z. B. der Umgang mit Löhnen, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und Gewerkschaftsbildung<sup>13</sup>. Dieses Thema birgt insbesondere deshalb ein Risiko, weil es dazu oft keine klaren Handlungsanweisungen für Unternehmen gibt bzw. die Ausrichtung an vorhandenen Standards gerade für mittelständische Unternehmen häufig zu einer Überforderung führen kann. Die Brisanz von Arbeits- und Sozialstandards liegt dabei weniger in der (Nicht-)Erfüllung gesetzlicher Forderungen, sondern gerade für international tätige Unternehmen in der immer präsenten Möglichkeit, durch die Reaktion von Kunden oder anderen Stakeholdern auf das unternehmerische Fehlverhalten in die „ökonomische Haftung“ genommen zu werden, d. h. für Non-Compliance durch Umsatzeinbußen oder ähnliche sich auf die Leistung des Unternehmens negativ auswirkende Konsequenzen zu zahlen.

Nun gibt es trotz der genannten Gründe, im Unternehmen ein CMS einzuführen, einige Herausforderungen, mit denen sich viele mittelständische Unternehmen konfrontiert sehen. Von den in der Studie des CBCI abgefragten Problemen im Zu-

sammenhang mit Compliance rangiert die Befürchtung einer Compliance-Bürokratie an erster Stelle: 48 % der mittelständischen Unternehmen sehen dies als ein großes Problem an<sup>14</sup>. Dies kann jedoch als ein Beleg dafür betrachtet werden, dass es eines auf die Bedürfnisse des Mittelstands abstellenden Compliance-Ansatzes bedarf. Dabei kommt es u. a. auch darauf an, wie das Thema im Unternehmen aufgegriffen und intern kommuniziert wird. Schließlich erachten 42 % das mangelnde Verständnis der Mitarbeiter als ein großes Problem. Besonders bemerkenswert ist das Ergebnis der Studie, dass für fast jedes dritte befragte mittelständische Unternehmen die Kenntnis der Anforderungen an ein CMS sowie die Kenntnis der damit zusammenhängenden relevanten Regelungen ein großes Problem darstellen<sup>15</sup>.

### 3. Compliance Management für den Mittelstand

Für erfolgreiche Compliance ist ein systematisches Vorgehen erforderlich, anhand dessen die verschiedenen Aktivitäten, die unter Compliance fallen, geplant, gesteuert und kontrolliert werden können. Ein

7 Vgl. Grüninger et al., Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, CMS-Guidance, Konstanz Institut für Corporate Governance, 2014, S. 18.

8 Zur Bedeutung des Mittelstands (insb. KMU) in Deutschland siehe Behringer, Compliance und KMU, in: Behringer (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, 2012, S. 26 f.

9 Siehe hierzu u. a. auch Bannenberg/Inderst/Poppe (Hrsg.), Compliance, Aufbau – Management – Risikobereiche, 2. Aufl. 2013; Dobler, Governance, Risk & Compliance im mittelständischen Unternehmenssektor, ZCG 2011 S. 115–120; Passarge, Compliance für den Mittelstand – Luxus oder Notwendigkeit?, ZRFC 2011 S. 6–10; Schweikert/Grüninger, Anreizsysteme als Element des Anti-Fraud-Management in mittelständischen Unternehmen, ZCG 2012 S. 82–87.

10 Hierzu wurden von September bis November 2013 sowohl eine quantitative Befragung mittels eines Online-Fragebogens als auch eine qualitative Befragung durch Telefoninterviews mit Vertretern mittelständischer Unternehmen durchgeführt.

11 Vgl. Grüninger/Schöttl/Quintus, Compliance im Mittelstand: Studie des Center for Business Compliance & Integrity, 2014, S. 20.

12 Vgl. ebenda.

13 Vgl. ebenda, S. 25.

14 Vgl. ebenda, S. 34.

15 Vgl. ebenda.

solches CMS hat zum Ziel, die Sicherstellung rechts- und regelgetreuen sowie wertorientierten Verhaltens der Unternehmensmitglieder und ggf. Dritter zu erleichtern und somit zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beizutragen. Vollständige Regelkonformität kann dabei unter Praxisbedingungen nicht erreicht werden. Ein Restrisiko für Compliance-Fälle wird es immer geben, da ein Unternehmen auch einen Spiegel der Gesellschaft darstellt. Vielmehr soll die Etablierung von Regeln, Prozessen und Werten im Unternehmen das Gefährdungspotenzial schwerwiegender Compliance-Verstöße abmildern und systematisch bedingtes Fehlverhalten ausschließen.

### 3.1 Grundlegender Ansatz

Damit die genannten Compliance-Ziele erreicht werden können, ist es wichtig, dass der CMS-Ansatz zum jeweiligen Unternehmen passt und in dessen vorhandene Strukturen und Prozesse integriert werden kann. Es sind also solche Strukturen einzurichten, von denen erwartet werden kann, dass sie für den spezifischen Unternehmenstyp, hier den Mittelstand, zielführend sind. Zum Mittelstand gehören nach dem Verständnis des CBCI vorwiegend Unternehmen mit 500 bis 20.000 Mitarbeitern<sup>16</sup>, die mehrheitlich durch die Einheit von Eigentum und Kontrolle gekennzeichnet sind. Auch einzelne (Tochter-)Gesellschaften eines Konzerns werden zum Mittelstand gezählt, da sich für diese aus gesellschaftsrechtlichen Vorschriften – unabhängig von den Einwirkungsmöglichkeiten durch die Konzernmutter – eigenständige Verantwortlichkeiten ergeben. Zudem zeichnet sich der Mittelstand nach diesem Verständnis durch kulturelle Faktoren aus, wie eine personenbezogene Art der Unternehmensführung, eine an traditionellen Werten orientierte Unternehmenskultur und eine starke regionale Verwurzelung<sup>17</sup>.

Für den Mittelstand eignet sich daher am ehesten ein dem Risiko und der Größe angepasster, wesensgemäß eher schlanker Ansatz, der sich auf die wesentlichen Aufgaben des Compliance Managements konzentriert<sup>18</sup>. Das Besondere eines solchen Ansatzes ist dabei nicht, dass er andere Themen behandelt als Ansätze, die auch

in Großunternehmen angewandt werden<sup>19</sup>. Dies würde eher verwundern, da jedes Unternehmen, das mit Menschen zu tun hat, den vielfältigen Gefahren ausgesetzt ist, die von deren möglichem Fehlverhalten ausgehen. Die Besonderheit eines Mittelstands-spezifischen Ansatzes ist vielmehr die Herangehensweise an Compliance-Themen. Es geht also konkret darum, wie Themen angegangen und Maßnahmen effektiv umgesetzt werden. Ziel des Ansatzes ist es, dass der Kern der wesentlichen Compliance-Aufgaben für Unternehmen schnell erfassbar ist, da sie dann eher bereit sind, sich diesen Aufgaben zu stellen.

► Der Ansatz beabsichtigt also zum einen, die Implementierbarkeit im Unternehmen dadurch zu erleichtern, dass Unternehmen gerade nicht durch ein allumfassendes Compliance-Konzept abgeschreckt, sondern dazu ermutigt werden, im Bereich Compliance tätig zu werden. Denn ein grundlegendes Set an Compliance-Maßnahmen kann bereits viel dazu beitragen, systematisches Fehlverhalten abzuwehren.

► Zum anderen berücksichtigt ein schlankes CMS für den Mittelstand, dass die Compliance-Anforderungen im Mittelstand geringer sind als bei Großunternehmen und sich die Aktivitäten leichter in bestehende Strukturen einbauen lassen. Dies gelingt umso besser, je weniger das CMS von unnötig aufwändigen Maßnahmen geprägt ist. Wichtig ist demnach die Angemessenheit der Maßnahmen für den konkreten Unternehmenstyp als wesentliche Erfolgsvoraussetzung für die Implementierung eines CMS.

Nicht zuletzt kommt ein schlanker Ansatz auch den im Mittelstand erfahrungsgemäß zur Verfügung stehenden geringeren Budgets zu Gute. So ergab die CBCI-Studie, dass 30 % der befragten Unternehmen nur zwischen 10.000 und 50.000 € im Jahr 2012 für Compliance ausgaben<sup>20</sup>.

### 3.2 Elemente eines Compliance-Management-Systems im Überblick

Der hier vorgestellte Ansatz eines CMS für den Mittelstand umfasst vier Kernelemente, die für eine erfolgreiche Umset-

## ► Die Etablierung von Regeln, Prozessen und Werten im Unternehmen soll das Gefährdungspotenzial schwerwiegender Compliance-Verstöße abmildern. ◀

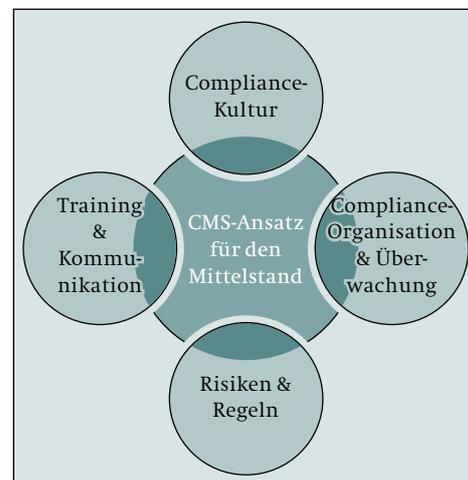


Abb. 1: Kernelemente des CMS-Ansatzes für den Mittelstand

zung von Compliance im Unternehmen als wesentlich erachtet werden (vgl. Abb. 1). Grundlage des Ansatzes ist der Compliance-ProgramMonitor des Zentrums für Wirtschaftsethik, dessen Elemente bewusst neu sortiert und gebündelt werden, um einen einfacheren Zugang zum Thema Compliance zu ermöglichen<sup>21</sup>.

16 Diese quantitativ weite Bestimmung des Mittelstands lässt sich mit der Relevanz von Compliance für Unternehmen dieser Größenordnung begründen, deren Herangehensweise an Compliance-Themen sich grundlegend von der in Großunternehmen üblichen unterscheidet. Für eine detaillierte Aufstellung der Faktoren, die zu einer erhöhten Compliance-Komplexität beitragen, siehe Grüninger et al., Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, Annex, Konstanz Institut für Corporate Governance, 2014; sowie zur näheren Erläuterung des Mittelstandsbegriffs Butscher, Anti-Fraud-Management und Corporate Governance im Mittelstand, 2014 (im Erscheinen).

17 Vgl. Grüninger/Schöttl/Quintus, Compliance im Mittelstand: Studie des Center for Business Compliance & Integrity, 2014, S. 6 f.

18 Dass die Unternehmensgröße die Verbreitung und Umsetzung von Compliance im Unternehmen beeinflusst, haben u.a. aufgezeigt: Becker/Ulrich/Zimmermann, Organisation des Compliance-Management im Mittelstand, ZCG 2012 S. 158–164.

19 Vgl. Saitz/Tempel/Brühl, Compliance in mittelständischen Unternehmen, in: Wieland/Steinmeyer/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 2014, S. 216.

20 Vgl. Grüninger/Schöttl/Quintus, Compliance im Mittelstand: Studie des Center for Business Compliance & Integrity, 2014, S. 46.

21 Zentrum für Wirtschaftsethik GmbH, ComplianceProgramMonitor<sup>ZfW</sup>, 2009.

► **Die Identifizierung der für das Unternehmen relevanten Compliance-Risiken muss am Beginn des Aufbaus eines jeden CMS stehen.** ◀

Mit diesen vier Kernelementen können alle durch ein mittelständisches Unternehmen durchzuführenden Aktivitäten und Maßnahmen im Rahmen des Compliance Managements abgedeckt und geordnet werden. Bei Compliance geht es immer um den Umgang mit *Risiken* und die Einhaltung darauf bezogener *Regeln*, die der Ausgangspunkt der Compliance-Arbeit sind. Hierzu bedarfes einer *Compliance-Organisation*, also festgelegter Verantwortlichkeiten, Strukturen und Prozesse, die auch die *Überwachung* des Compliance-relevanten Unternehmenshandelns umfassen. Zentral für ein erfolgreiches Compliance Management sind darüber hinaus das *Training* erwünschter Verhaltensweisen und die richtige *Kommunikation* der Compliance-Regeln. Nicht zuletzt ist die *Compliance-Kultur* ein elementarer Bestandteil eines wirksamen CMS. Um das Vorgehen zum Aufbau eines CMS anhand dieser vier Kernelemente zu strukturieren, können diese in eine Ordnung gebracht werden, die sich mittels einer Pyramide gut darstellen lässt (Abb. 2). Hierbei bilden die Risiken und Regeln des Unternehmens dessen normative Basis; die Steuerung der Compliance-Aktivitäten und die Vermittlung des gewünschten Verhaltens erfolgt im zweiten Schritt, während an der Spitze der Pyramide die Compliance-Kultur steht, die durch das Vorbild und das „commitment“ der Führungskräfte geprägt ist – insbesondere des Topmanagements.

Im Folgenden werden diese vier Kernelemente hinsichtlich ihrer konkreten Umsetzung für das Komplexitätslevel mittelständischer Unternehmen erläutert<sup>22</sup>. Die dabei vorgenommene weitere Untergliederung dient der Strukturierung der Aufgaben eines Compliance-Verantwortlichen und ist nicht unbedingt für den grundsätzlichen Aufbau des CMS im Unternehmen sowie die damit zusammenhängende interne und externe Kommunikation notwendig. Für eine weitergehende Erläuterung der genauen CMS-Anforderungen an Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen (bis zu 250 Mitarbeitern, von 250 bis 3.000 Mitarbeitern und von 3.000 bis 20.000 Mitarbeitern) sei auf die Leitlinien 1 bis 3 der Ergebnisse eines Forschungsprojekts am Konstanz Institut für Corporate Governance verwiesen.

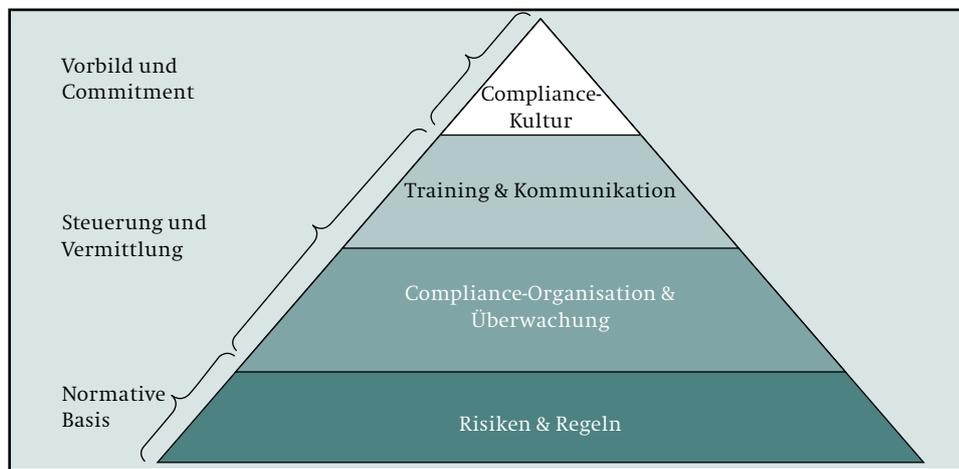


Abb. 2: CMS-Pyramide mit Kernelementen

**3.3 Risiken und Regeln**

**3.3.1 Transparenz & Risikoanalyse**

Die normative Basis bzw. das Fundament des CMS bilden die Risiken und Regeln, die die Grundlage der Compliance-Arbeit sind und ihr die Richtung geben, in die sie gehen soll. Die Identifizierung der für das Unternehmen relevanten Compliance-Risiken muss am Beginn des Aufbaus eines jeden CMS stehen. Denn nur wenn diese bekannt und möglichst nach der Höhe des jeweiligen Risikos klassifiziert sind, können sich die Compliance-Aktivitäten gezielt daran ausrichten. Deshalb sollte die Compliance-Arbeit in jedem Unternehmen mit einer umfassenden Compliance-Gefährdungsanalyse beginnen. Im Zentrum der Analyse sollte dabei die Frage stehen, welche Themen (z.B. Korruption, Kartellrecht, Exportkontrolle, Fraud oder Umwelt) in welchen Organisationseinheiten (Regionen, Geschäftsbereichen, Funktionen etc.) problematisch sind.

Diese zunächst grobe Analyse der Compliance-Gefährdungen wird durch den Chief Compliance Officer bzw. eine äquivalente Funktion im Unternehmen (Compliance-Beauftragter o.ä.) durchgeführt, indem dieser u.a. Interviews mit den Personen im Unternehmen führt, die die wesentlichen Risiken im jeweiligen Bereich kennen. Nach der Sammlung möglicher Risiken folgt eine Risikoeinschätzung (z.B. mittels Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe),

um die Hochrisikobereiche des Unternehmens zu identifizieren. Aufgabe der Compliance-Abteilung bzw. des Compliance-Verantwortlichen ist es daraufhin, die Mitigation der unternehmensspezifischen Compliance-Risiken zu koordinieren, wie im Abschnitt zur Compliance-Organisation und Überwachung erläutert wird.

Neben der Risikoanalyse ist es grundsätzlich wichtig, Transparenz in den wesentlichen Geschäftsprozessen herzustellen, um Risiken frühzeitig erkennen und abstellen zu können. Maßnahmen hierfür sind u.a. die Dokumentation sensibler Zahlungsvorgänge (z.B. Provisionen oder Spenden), die Sicherstellung einer wirksamen Funktionstrennung mit entsprechenden Freigabeprozeduren für sensible Unternehmensprozesse und die Sicherung der EDV-Systeme gegen Datenmanipulation, die von den in der Compliance-Organisation definierten Verantwortlichen zu implementieren sind. In der Praxis mittelständischer Unternehmen sind Maßnahmen wie z.B. das Vier-Augen-Prinzip oft bereits in Anweisungen oder Prozessbe-

<sup>22</sup> Basis hierfür sind u.a. Ergebnisse des Forschungsprojekts zur Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen unterschiedlicher Komplexitätslevels. Siehe hierzu insbesondere Grüninger et al., Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, Leitlinien 1, 2 und 3, Konstanz Institut für Corporate Governance, 2014.

► Ein wirksames CMS braucht eine normative Basis, die genau angibt, woran sich das Unternehmen in seinem Handeln orientieren will. ◀

schreibungen niedergelegt, werden allerdings im Alltagsgeschäft nicht immer beachtet. Aufgabe der Compliance-Funktion ist dann weniger die Einrichtung solcher Maßnahmen, sondern die Sicherstellung von deren Wirksamkeit. Transparenz bedeutet dabei auch, dass die für die Geschäftsaktivitäten relevanten Gesetze und Regelungen allen davon betroffenen Personen im Unternehmen bekannt sind und ggf. um unternehmensspezifische Regeln, Standards und Richtlinien ergänzt werden, wie nachfolgend gezeigt wird. Bei größeren Mittelständlern mag die Einrichtung eines Risiko-Ausschusses zu empfehlen sein, um die Koordination der Aktivitäten und den Informationsaustausch zwischen den Leitern der verschiedenen Fachabteilungen wie Recht, Einkauf, Vertrieb etc. zu organisieren.

### 3.3.2 Verhaltensgrundsätze (Code of Ethics)

Ein wirksames CMS braucht eine normative Basis, die genau angibt, woran sich das Unternehmen in seinem Handeln orientieren will. Hierzu zählen Unternehmenswerte sowie eine Unternehmensvision, da der Wert einer Organisation letztlich auch davon abhängt, welche Werte in ihr gelebt werden. Diese können idealerweise in einem Dokument (Grundwerteerklärung, Code of Ethics, Vision, Mission o. ä.) auf eine Weise kodifiziert werden, die im Hinblick auf das Unternehmen relevant und spezifisch ist und sich aus der Strategie und den Zielsetzungen des Unternehmens ergibt. Gerade in mittelständischen Unternehmen ist es oft nicht notwendig, derartige Grundwerteerklärungen separat zu kodifizieren, da sie sich beispielsweise schon in Führungsleitbildern, als Präambel eines Verhaltenskodex oder auch lediglich als wiederkehrende interne Kommunikation wiederfinden. Die Form der Grundwerteerklärung ist deshalb auch eher nachrangig, solange gewährleistet ist, dass die Werte für die Größe und Struktur des Unternehmens angemessen sind, d. h. für den Mittelständler ist insbesondere darauf zu achten, dass sie sich auch tatsächlich umsetzen lassen.

Die Benennung der Werte sollte dabei eher allgemein gehalten werden, um eine langfristige Anwendung zu ermöglichen.

Um als Handlungsorientierung dienen zu können, ist es wünschenswert, nicht mehr als eine Hand voll Werte, die das Unternehmenshandeln leiten sollen, zu definieren. Dies können Leistungswerte wie Flexibilität und Kreativität, Kommunikationswerte wie Achtung und Offenheit, Kooperationswerte wie Loyalität und Teamgeist oder moralische Werte wie Integrität oder Fairness sein<sup>23</sup>.

Im nächsten Schritt ist es wichtig, die Bedeutung der Werte für das Unternehmen näher zu beschreiben, also z. B. bezüglich des Werts der Integrität auszuführen, wodurch integriertes Verhalten gegenüber Geschäftspartnern oder im Umgang mit Geschenken gekennzeichnet ist. Ein solcher wertorientierter Ansatz kann gerade für Mittelständler ein gangbarer Weg sein, die Compliance-Bemühungen mit einer eventuell gut etablierten, ausgeprägten Unternehmenskultur zu vereinen. Ein Code of Ethics kann zudem eine Definition der Prinzipien der Geschäftsethik sowie eine Benennung der wesentlichen Stakeholder des Unternehmens enthalten. Die erste Bekanntmachung erfolgt gerade in mittelständischen Unternehmen am besten durch eine persönliche Ansprache durch die Unternehmensleitung, z. B. im Rahmen einer Veranstaltung.

### 3.3.3 Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct), Leitlinien & Verfahren (Policies & Procedures)

Um die handlungsleitenden Werte für spezifische Situationen zu konkretisieren, ist es ratsam, einen Verhaltenskodex (Code of Conduct) zu verabschieden, der das gewünschte Verhalten auf Basis der Werte beschreibt, sowie Verhaltensrichtlinien zu formulieren, die der Orientierung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Geschäftsalltag dienen. Je nach Geschäftstätigkeit des Unternehmens kann es darüber hinaus ratsam sein, bestimmte Richtlinien für einzelne Funktionsträger, Aufgaben oder Regionen zu erlassen.

In der Praxis mittelständischer Unternehmen sind solche Dokumente oft schon z. B. in Form von Reisekostenanordnungen, Abrechnungs- und Buchungsvorschriften oder Regelungen und Prozessen zum Warenexport etc. vorhanden. Aufgabe der

Compliance-Funktion ist dann häufig die Sammlung und Konsolidierung vorhandener Regelungen sowie die Ergänzung um einzelne Regelungen für mit einem erhöhten Compliance-Risiko behaftete Bereiche (z. B. Regelung von Geschenken und Einladungen oder Umgang mit Wettbewerbern bei Branchentreffen). Außerdem können solche Richtlinien, Leitfäden oder Handbücher ein geeignetes Instrument darstellen, um für den Eintritt bestimmter Risiken, wie z. B. eine Hausdurchsuchung durch die Staatsanwaltschaft, konkrete Handlungsanleitungen zu geben. Die Erstellung eines solchen Notfallplans ist auch Mittelständlern anzuraten. Weitere Bestandteile der Leitlinien können Themen aus dem Bereich „Social Compliance“, also Fragen rund um die Beachtung von Menschenrechten oder Sozial- und Umweltstandards in der Wertschöpfungskette, sowie aus dem Bereich „Corporate Social Responsibility“, also die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch das Unternehmen, sein.

## 3.4 Compliance-Organisation und Überwachung

### 3.4.1 Compliance-Organisation

Nach der Klärung der normativen Basis des Unternehmens ist eine Compliance-Organisation aufzubauen, die u. a. klare Strukturen und Prozesse definiert, die hiermit verbundenen Verantwortlichkeiten im Unternehmen zuordnet und die das gewünschte Unternehmensverhalten fördert. Neben der Verantwortlichkeit für Compliance in der Unternehmensleitung, in der bei größeren Mittelständlern ein für das Thema verantwortliches Mitglied benannt werden sollte, müssen an erster Stelle Personen bestimmt werden, die die Verantwortung für die Entwicklung und Gestaltung des Compliance-Programms übernehmen.

Wie sich aus der CBCI-Studie ergeben hat, ist es hierfür vorteilhaft, wenn diese Person(en) über gute Kenntnisse der konkreten Abläufe und Strukturen im betreffenden

<sup>23</sup> Vgl. Wieland, Die Ethik der Governance, 2004, S. 94.

## ► Notwendig ist es, dass ein Compliance-Beauftragter dem obersten Führungspersonal souverän auf Augenhöhe begegnen kann. ◀

den Unternehmen verfügen, damit an den richtigen Stellen angesetzt werden kann<sup>24</sup>. Des Weiteren sind die charakterliche Befähigung (z. B. Integrität, Vertrauenswürdigkeit) und die soziale Kompetenz (z. B. diplomatisches Gespür, Geduld) ganz wesentliche Eigenschaften, die ein Compliance-Beauftragter mitbringen sollte<sup>25</sup>. Hierzu gehört insbesondere die Fähigkeit, als Kommunikator zu fungieren, denn für Compliance muss in mittelständischen Unternehmen mit beschränkten Budgets oft viel Überzeugungsarbeit und Aufklärung geleistet werden, um Compliance mit den vorhandenen Führungskräften und Mitarbeitern in die bereits bestehenden Abläufe zu integrieren. Die nach diesen Kriterien ausgewählte(n) Person(en) sollte(n) zudem mit adäquaten Ressourcen und Befugnissen ausgestattet werden. Compliance kann nur sinnvoll betrieben werden, wenn dafür genügend Kapazitäten zur Verfügung stehen.

Um der Unabhängigkeit willen und um wichtige Maßnahmen auch tatsächlich durchsetzen zu können, ist es wichtig, die zuständige(n) Person(en) unmittelbar bei der Geschäftsleitung anzusiedeln und nicht etwa einem Abteilungsleiter zu unterstellen. Daher ist es ebenso notwendig, dass ein Compliance-Beauftragter dem obersten Führungspersonal souverän auf Augenhöhe begegnen kann – insbesondere auch bei unbequemen Themen.

Bei mittelständischen Unternehmen wird es sich bei den Compliance-Verantwortlichen eher um einzelne Compliance-Beauftragte als um ein eigenständiges Ressort handeln. Auch die Benennung dezentraler Compliance-Beauftragter in etwaigen Geschäftseinheiten, Landesgesellschaften etc. wird empfohlen. Deren Aufgabe ist es, den Umgang mit den Hochrisikobereichen des Unternehmens zu koordinieren, mitigierende Maßnahmen einzurichten und regelmäßig über den aktuellen Stand zu berichten. Dabei ist zu klären, welche Aufgaben der Compliance-Arbeit zuzuordnen sind (z. B. Maßnahmen für klassische Compliance-Risiken wie Korruption und Kartellverstöße) und welche Risiken durch andere Abteilungen oder Beauftragte abgedeckt werden, wie z. B. Steuerrisiken (durch Finanzabteilung) oder Datenschutz (durch Datenschutz-Beauftragten).

Die Verantwortung für die Compliance des Unternehmens insgesamt liegt bei der Unternehmensleitung. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, im Rahmen der Compliance-Organisation eine Beratungsstelle für etwaige Rückfragen bezüglich der Compliance-Regeln und Angelegenheiten zu schaffen; in mittelgroßen Unternehmen wird dies der Compliance-Verantwortliche übernehmen. Hierbei ist auch denkbar, den Mitarbeitern die Nutzung vorhandener institutionalisierter Unternehmensfunktionen (z. B. Rechts- oder Personalabteilung) in moralischen Dilemmasituationen bewusst anzubieten. Auch der Umgang mit Meldungen der Non-Compliance sollte definiert werden, ggf. zusammen mit der Einrichtung eines Whistleblowing-Mechanismus. Im Mittelstand ist hierzu meist kein extern eingekauftes System erforderlich. Bereits die Angabe der Meldestelle (z. B. eine dedizierte Compliance-E-Mail-Adresse oder die Telefonnummer einer für alle Hierarchieebenen vertrauenswürdigen Person), die ausdrücklich auch anonyme Hinweise entgegennimmt, sowie der möglichen Meldeformen sind für etwaige Hinweisgeber hilfreiche Maßnahmen. Zudem kann für mittelständische Unternehmen die Benennung einer (externen) Ombudsperson eine praktikable Möglichkeit sein, eine verlässliche und glaubwürdige Stelle für sensible Compliance-Angelegenheiten im Unternehmen zu schaffen.

### 3.4.2 Compliance im Personalmanagement

Ein für die Compliance eines Unternehmens besonders wichtiger Bereich ist das Personalmanagement. Denn die im Rahmen der Compliance-Organisation einzurichtenden Strukturen treffen letztlich immer auf das Verhalten der Mitarbeiter in einer konkreten Situation, in der sich die Einhaltung der Regeln und Werte zeigen wird. Ein erster Schritt zur Abwendung von Risiken ist daher, Compliance-Aspekte (wie z. B. mögliche Vorstrafen) mittels Backgroundchecks in die Personalauswahlprozesse zu integrieren, so dass u. a. sichergestellt ist, dass keine Personen, die in der Vergangenheit kriminelle Handlungen begangen haben, eingestellt werden. Eine für Mittelständler zu

empfehlende Maßnahme ist auch die Überprüfung der Originalzeugnisse eines Bewerbers beim Vorstellungsgespräch. Bei der Beförderung von Mitarbeitern in Bereiche mit hohen Compliance-Risiken sind die Maßnahmen einer Integritätsprüfung (z. B. mittels der Prüfung vergangenen Fehlverhaltens) sowie des Einforderns einer Compliance-Erklärung anzuraten und kostengünstig umzusetzen. Auch das Instrument „Zielvereinbarungen“ kann in solchen Bereichen neben der grundsätzlich zu empfehlenden Berücksichtigung von Compliance-relevantem Verhalten in den Vergütungs- und Bonussystemen Anwendung finden.

Gute Compliance im Personalmanagement bedeutet darüber hinaus, dass Compliance auch bei der Karriereplanung für Führung und Management eine Rolle spielen und angemessene Disziplinarmaßnahmen bei unerwünschtem Verhalten greifen. Solche Maßnahmen können von der Ermahnung bis zur außerordentlichen Kündigung gehen und dabei auch Mitarbeiter betreffen, die für die Nicht-Aufdeckung von Verstößen verantwortlich sind. Die Möglichkeiten der Sanktionierung sind unternehmensweit zu kommunizieren. Eine günstige Möglichkeit, von ausscheidenden Mitarbeitern ein hoffentlich ehrliches Feedback zu Compliance-Themen zu bekommen, ist auch die Durchführung von Exit-Interviews, aus denen sich wertvolle Impulse für Verbesserungen ergeben können.

### 3.4.3 Monitoring

Die Einhaltung der für das Unternehmen relevanten Regeln und Werte sowie der richtige Umgang mit den identifizierten Unternehmensrisiken sind durch die im Rahmen der Compliance-Organisation definierten Verantwortlichen zentral zu überwachen, um mögliche Schwachstellen und Defizite zu erkennen und korrigieren zu können. Zu diesem Monitoring gehört in erster Linie die regelmäßige Berichterstattung an das und die Erörterung im oberste(n) Management, um eine ziel-

<sup>24</sup> Vgl. Grüninger/Schöttl/Quintus, Compliance im Mittelstand: Studie des Center for Business Compliance & Integrity 2014, S. 51.

<sup>25</sup> Vgl. ebenda.

## ► Größeren Mittelständlern ist zu empfehlen, die Geschäftsprozesse auf ihre Anfälligkeit für dolose Handlungen zu überprüfen. ◀

gerichtete und abgestimmte Steuerung der Compliance-Arbeit zu ermöglichen. Zudem sind regelmäßige Kontrollen durch die Compliance-Verantwortlichen durchzuführen, die sowohl eine präventive als auch eine aufdeckende Funktion haben. Größeren Mittelständlern ist zu empfehlen, die Geschäftsprozesse auf ihre Anfälligkeit für dolose Handlungen zu überprüfen. Um die Implementierung, Effektivität und Effizienz des Compliance-Management-Systems selbst zu überprüfen, können je nach Größe des Mittelständlers entweder interne oder externe Sachverständige und Prüfungsgesellschaften mit einem Monitoring des CMS beauftragt werden, die die Compliance-Verantwortlichen zudem hinsichtlich Verbesserungen des CMS anhand von Best-Practice-Standards beraten.

Gerade für kleinere Unternehmen mag zunächst eine interne Prüfung sinnvoll sein, bevor eine meist kostspieligere externe Prüfung vorgenommen wird. Ergebnis des Monitorings kann dabei nicht eine Bestätigung sein, dass sich alle Mitarbeiter an die Compliance-Vorgaben gehalten haben – dies würde aufwändige forensische Untersuchungen erfordern<sup>26</sup>. Vielmehr geht es um die Überprüfung der Umsetzung der getroffenen Compliance-Maßnahmen im Geschäftsalltag, also ob die Elemente des CMS tatsächlich angewendet und „gelebt“ werden<sup>27</sup>. Nicht nur im Mittelstand ist dabei wichtig, dass sich das Monitoring am CMS des jeweiligen Unternehmens ausrichtet und nicht umgekehrt das CMS allein zur Erfüllung bestimmter Prüfziele implementiert wird.

Inwiefern ein Zertifikat von unabhängiger Stelle haftungsentlastend wirkt, hängt letztlich ohnehin an den im Einzelfall feststellbaren Qualitätseigenschaften des jeweiligen CMS<sup>28</sup>. Eine schriftliche Dokumentation der Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen ist jedem Unternehmen zu empfehlen.

### 3.5 Training und Kommunikation

#### 3.5.1 Kommunikationsaspekte

Nachdem die Risiken und Regeln auf der ersten Stufe identifiziert und die Verantwortlichkeiten auf der zweiten Stufe definiert wurden, gilt es an dieser Stelle den

richtigen Umgang mit Compliance-Herausforderungen zu kommunizieren und zu trainieren. Damit die Unternehmensmitglieder überhaupt wissen, wie das erwünschte Verhalten aussehen soll, wie dieses erreicht werden kann und welche Konsequenzen bei einer Nicht-Einhaltung drohen, müssen die mit dem CMS verbundenen Regeln und Werte sowie die zur Hilfe stehenden Instrumente und Maßnahmen an die Führungskräfte und Mitarbeiter vermittelt werden. Hierzu ist eine interne Kommunikation mittels Meetings, Broschüren, Zeitschriften oder Intranet möglich. Besonders die rein schriftliche Information ist jedoch nur dann ausreichend, wenn unternehmensweit prominent darauf hingewiesen wird. Besser ist – gerade für die Stärkung der Unternehmenskultur – eine persönliche Bekanntmachung durch die Unternehmensleitung.

Die Kenntnisnahme der Compliance-Regeln kann durch eine entsprechende schriftliche Erklärung von den relevanten Mitarbeitern bestätigt werden (Compliance-Erklärung). Wichtig ist, dass die interne Kommunikation von Seiten der Unternehmensleitung und der Compliance-Verantwortlichen kontinuierlich erfolgt, um die fortlaufende Relevanz des Themas zu verdeutlichen. Hierbei können gut verschiedene Schwerpunkte gesetzt werden, um die Kommunikation attraktiv zu halten. Da meist auch andere relevante Bezugsgruppen des Unternehmens (Kunden, Kreditoren, Lieferanten, Gesellschaft und weitere) über das Compliance Management informiert werden wollen, bieten sich neben der mündlichen Kommunikation auch externe Kanäle wie Geschäftsberichte, themenspezifische Berichte (z.B. Nachhaltigkeitsbericht) oder Broschüren an. Auch die Mitgliedschaft zusammen mit dem Engagement in regionalen, nationalen oder internationalen Compliance-, Nachhaltigkeits- oder CSR-Initiativen (z.B. DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. oder UN Global Compact) können, sofern nach außen sichtbar, mögliche Kommunikationsmaßnahmen darstellen.

#### 3.5.2 Training

Für Führungskräfte und Mitarbeiter in sensiblen Geschäftsbereichen oder mit be-

sonderen Compliance-Risiken sollte neben der Kommunikation von Regeln und Werten das erwünschte Verhalten in weitergehenden, verpflichtenden Trainings mittels konkreter Fallbeispiele geübt werden. Hierbei bieten sich für die obere Führungsebene und für Funktionen mit einem erhöhten Compliance-Risiko Face-to-Face-Trainings an, wobei in etwas größeren Unternehmen als Trainer ein Compliance-Verantwortlicher aus dem eigenen Unternehmen eingesetzt werden kann, der zuvor von einem externen Trainer diesbezüglich geschult wurde (Konzept des „Train-the-Trainer“). Den Trainingsinhalt stellen die für die jeweiligen Trainingsteilnehmer relevanten Gesetze, Regeln und Werte dar, deren Anwendung anhand von realen Fällen – im Idealfall sogar konkrete Fälle aus dem Unternehmen (in anonymisierter Form) – in interaktiven Workshops oder auch Webinaren besprochen und eingeübt werden.

Um unnötige Kosten bei ohnehin meist überschaubaren Compliance-Budgets zu vermeiden, kann es sich lohnen, den konkreten Schulungsbedarf im Vorfeld mit der jeweiligen Zielgruppe zu ermitteln. Inhaltliche Schwerpunkte können auch anhand folgender Quellen gesetzt werden: häufige Fragen an die Rechtsabteilung, vorgekommene Compliance-Verstöße, Revisionsberichte oder Themen des Verhaltenskodex<sup>29</sup>. Für spezielle Rechtsthemen mag es für einen Mittelständler hilfreich sein, ein E-Learning-Angebot zu nutzen. Grundsätzlich ist nach erfolgter Schulung das Einholen von Feedback immer eine einfache Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Für neue Mitarbeiter sollte in jedem Unternehmen eine informale Einführungs-schulung zu Compliance-Themen im Einstiegs-gespräch Standard sein.

26 Vgl. Grüninger/Jantz, Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung von Compliance-Management-Systemen, ZCG 2013 S. 136.

27 Vgl. ebenda, S. 134f.

28 Vgl. ebenda, S. 135.

29 Vgl. Deutsches Institut für Compliance e.V., Zielgruppenorientiertes Compliance-Schulungskonzept (vereinsinterne Veröffentlichung des Ausschusses „Qualifizierung und Trainings“), 2014, S. 3.

► **Die Compliance-Kultur drückt aus, wie sich die definierten Regeln, Richtlinien und Werte im Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte widerspiegeln.** ◀

**3.6 Compliance-Kultur**

An der Spitze der Pyramide steht die Compliance-Kultur, d. h. wie sich die definierten Regeln, Richtlinien und Werte im Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte widerspiegeln. Dieses Kernelement sollte nicht nur in mittelständischen Unternehmen stets große Beachtung finden. Eine spezifische Unternehmenskultur und -identität kann sich dabei nur dann herausbilden, wenn die normative Basis so gestaltet ist, dass sie tatsächlich in der Praxis umsetzbar ist – eine Anforderung, die gerade ambitionierte kleinere Mittelständler berücksichtigen sollten. Damit die Bemühungen von den Stakeholdern ernst genommen und mitgetragen werden, müssen sie realistisch sein. Hierfür ist die allmähliche, aber konsequente Entwicklung der Unternehmenskultur oft ein besserer Weg als die plötzliche Einführung von umfassenden Regelwerken.

Auf Seiten der Führungskräfte geht es um das gelebte Vorbild, das sie für ihre Mitarbeiter sein sollten, um den unternehmensspezifischen Regeln und Werten den notwendigen Rückenwind und die erforderliche Glaubwürdigkeit zu geben. Der viel zitierte „tone from the top“ bzw. „tone at the top“ zeichnet sich dabei bestenfalls durch Integrität, Klarheit, Verbindlichkeit und Entschlossenheit aus.

Proaktive Kommunikation der Unternehmenswerte sollte auch in mittelständischen Unternehmen mit flachen Hierarchien „Chefsache“ sein. Dazu gehört auch, dass bei Fehlverhalten die notwendige Verantwortung übernommen wird und mögliche Sanktionen gleichermaßen auf Führungskräfte wie auf Mitarbeiter angewendet werden. In der Praxis wird die Wirksamkeit zahlreicher ansonsten vorbildlicher Compliance-Programme gerade dadurch gefährdet, dass Geschäftsleitungen widersprüchliche Signale bezüglich ihres Engagements beim Thema Compliance geben, indem sie sich beispielsweise selbst von Geschenkeregelungen ausnehmen und dadurch die Motivation bei den Mitarbeitern, sich regel- und wertekonform zu verhalten, dämpfen. Die Vorbildrolle von Führungskräften ist deshalb so wichtig, weil sich Mitarbeiter in ihrem Verhalten i. d. R. an

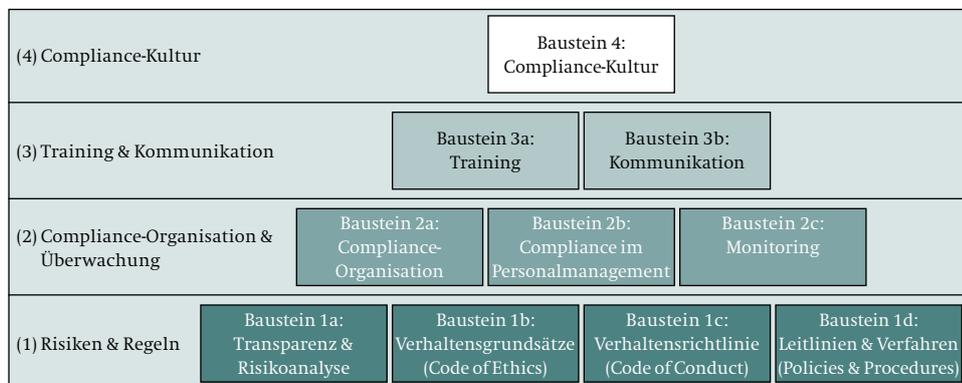


Abb. 3: Kernelemente des CMS-Ansatzes mit Bausteinen

dem Verhalten ihrer direkten Vorgesetzten orientieren<sup>30</sup>.

Wenn das Verhalten der Führungskräfte durch Engagement und „commitment“ gekennzeichnet ist, werden sich auch die Mitarbeiter für die Einhaltung der Unternehmensregeln und -werte einsetzen, um ein erfolgreiches Compliance Management im Unternehmen zu erreichen. Die Compliance-Kultur sollte sich dadurch auszeichnen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter wertensensible Problemstellungen selbst erkennen und angehen können. Um die Wirksamkeit der Compliance-Arbeit beurteilen zu können, die letztlich an der im Unternehmen gelebten Compliance-Kultur hängt, ist es hilfreich, in regelmäßigen Abständen eine Einschätzung des „ethischen Klimas“ zu erheben. Dies kann mittels einer Mitarbeiterbefragung (sog. Integrity Barometer) erfolgen, die z. B. erfasst, ob Fehlverhalten angemessen sanktioniert wird oder ob Mitarbeiter gelegentlich Unternehmenswerte verletzen müssen, um im Unternehmen erfolgreich zu sein.

Eine gute Compliance-Kultur bedeutet, dass das Thema ernst genommen und gelebt wird und auch Kritik auf offene Ohren stößt. Mitarbeiter und Führungskräfte identifizieren sich mit den Unternehmenswerten, was ihr Vertrauen untereinander und ihre Motivation steigert und zu einem reduzierten Regelungs- und Kontrollaufwand führt. Die Ausrichtung des Handelns an Werten kann zudem Orientierung in formal nicht geregelten Bereichen und Grauzonen bieten und somit die Flexibilität erhöhen. Nicht zuletzt

kann ein gutes ethisches Klima die Reputation des Unternehmens steigern und damit weitere positive Effekte erzielen. Eine gute Compliance-Kultur kann daher auch als das Ziel der Compliance-Anstrengungen angesehen werden.

**4. Fazit**

Zusammenfassend gesehen ergeben sich aus den obigen Ausführungen zehn Bausteine, mit denen die vier Kernelemente des CMS inhaltlich gefüllt werden können (Abb. 3). Die Umsetzung der mit den Bausteinen verbundenen Maßnahmen und Instrumente, die hier vorgestellt wurden, hängt jedoch vom jeweiligen Unternehmen ab. Wichtig ist, dass jedes der vier Kernelemente grundsätzlich durch ein geeignetes Vorgehen abgedeckt werden kann, um die Wirksamkeit des Compliance-Ansatzes sicherstellen zu können. Angesichts der anfangs genannten juristischen und betriebswirtschaftlichen Gründe für die Einführung eines CMS kann mittelständischen Unternehmen geraten werden, das Thema Compliance ernstzunehmen. Mit dem hier vorgestellten Ansatz sollen den Unternehmen sowohl eine übersichtliche Struktur an die Hand gegeben werden, wie ein CMS aufzubauen ist, als auch praxisorientierte Anregungen vermittelt werden, wie es inhaltlich zu füllen ist.

30 Vgl. u. a. Frisch/Huppenbauer, New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders, Journal of Business Ethics 2013 (o. S.); Weaver/Treviño/Agle, Somebody I Look Up To: Ethical Role Models in Organizations, Organizational Dynamics 2005 S.314.