



Discussion Papers in Business and Economics

Prof. Dr. Claudia Kreipl

**Compliance Management:
Ein Konzept (auch) für kleine und mittelständische Unternehmen**

Discussion Paper No 16
September 2015

Herausgeber/Editor:
Hochschule Fulda/Fulda University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft/Faculty of Business
Leipziger Straße 123
36037 Fulda
Deutschland/Germany
www.hs-fulda.de/wirtschaft

ISSN: 2194-7309

Abstract

Misbehaviour of companies or their employees may cause financial losses or can even have legal effects. A damaged image may furthermore lead to sinking customer and staff loyalty with an accompanying increase of the financial damage. This occurs in big corporations as well as in small and medium sized enterprises, even though small companies attach minor importance to these circumstances.

Compliance Management as an approach to handle the challenges is therefore implemented in SMEs only to a slight extent, the more so as no legal obligation exists. However, an examination with the concept can be recommended to exploit its full potential for success. Furthermore, the small and medium sized businesses should be prepared for the upcoming expectations of the big companies.

With regard to limited financial, personal and time resources of small and medium sized companies, the requirements for a successful implementation of Compliance Management are presented. In particular, the development of a Compliance-Structure and the creation of a Compliance-Culture are discussed. This offers an opportunity for SMEs to make Compliance Management to be their future factor for success and furthermore to make a name for being a market partner of integrity.

Kurzfassung

Fehlverhalten in Unternehmen bzw. durch deren Mitarbeiter kann in der Praxis zu Verlusten durch Umsatzeinbußen, Geldstrafen oder gar zu Haftstrafen führen. Ein Imageschaden kann zudem die Abwanderung von Kunden und Mitarbeitern zur Folge haben und somit wirtschaftliche Schäden vergrößern. Dies gilt für Großunternehmen ebenso wie für kleine und mittelständische Unternehmen, wenngleich KMUs dieser Problematik bislang eine geringere Bedeutung beigemessen haben.

Compliance Management als Ansatz zur Bewältigung dieser Herausforderungen wird daher in KUMs in geringerem Maße als in den Konzernen umgesetzt, zumal keine explizite rechtliche Verpflichtung besteht. Eine Auseinandersetzung mit dem Konzept empfiehlt sich dennoch, um dessen Erfolgspotenzial ausschöpfen zu können. Zudem sollten sich KMUs als Marktpartner der Großen auf die Erwartungen der Konzerne vorbereiten.

Unter Berücksichtigung der begrenzten finanziellen, personellen und zeitlichen Kapazitäten kleiner und mittelständischer Unternehmen werden hier die Anforderungen an ein erfolgsträchtiges Implementieren von Compliance Management aufgezeigt. Konkret werden das Aufbauen einer Compliance-Struktur sowie das Schaffen einer Compliance-Kultur beschrieben. Damit haben KMUs die Gelegenheit, Compliance Management zum Erfolgsfaktor zu entwickeln und sich zudem als integrierter Marktpartner zu profilieren.

Stichworte: Compliance Management, KMU/Mittelstand, Wirtschaftskriminalität, Compliance Culture, Compliance Outsourcing

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung	1
2. Rechtliches und ökonomisches Fehlverhalten in kleinen und mittleren Unternehmen	2
2.1 Die Besonderheiten kleiner Unternehmen und des Mittelstandes	2
2.2 Schäden aus rechtlichem und ökonomischem Fehlverhalten in KMUs.....	3
2.2.1 Anzahl betroffener Unternehmen sowie Schadensausmaß und -arten	4
2.2.2 Betroffene Unternehmensbereiche und Tätergruppen	5
2.2.3 Behebende und vorbeugende Maßnahmen.....	5
2.2.4 Risiko-Wahrnehmung	6
3. Compliance Management als Herausforderung und Lösungsansatz	6
3.1 Begriff und gesetzliche Grundlagen	6
3.2 Treiber und Nutzen von Compliance	9
3.3 Trends im Compliance Management.....	11
3.4 Status quo der Umsetzung im Mittelstand	12
4. Anforderungen an eine erfolgsträchtige Umsetzung von Compliance Management	13
4.1. Compliance-Struktur schaffen	14
4.2. Compliance-Denkhaltung erzeugen	18
5. Fazit und Ausblick	20
Literaturverzeichnis	VI
Bisherige Beiträge	XI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Charakteristika des Compliance-Ansatzes	7
Abb. 2:	Compliance-Treiber	10
Abb. 3:	Eingesetzte Compliance-Instrumente	13
Abb. 4:	Aufgaben im Compliance-Management	15
Abb. 5:	Entwickeln einer Compliance- bzw. Unternehmenskultur	20

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
CEO	Chief Executive Officer
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit begrenzter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPMG	Klynveld, Peat, Marvick und Goerdeler
Mio.	Millionen
OWiG	Ordnungswidrigkeitengesetz
PKS	Polizeiliche Kriminalstatistik
PublG	Publizitätsgesetz
PwC	PricewaterhouseCoopers AG

Compliance Management:

Ein Konzept auch für kleine und mittelständische Unternehmen

1. Einleitung

Bereits 1981 postulierten Welsh und White: „A small business is not a little big business“ (Welsh, White, 1981, S. 18). Die unterschiedlichen Charakteristika der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) im Vergleich zu den Großunternehmen führen zu anderen Bedürfnissen, divergierenden Möglichkeiten und unterschiedlichen Vorgehensweisen im Wirtschaftsleben. Ereignisse, Trends und neue Konzepte im Wirtschaftsalltag beeinflussen die kleinen und mittelständischen Unternehmen – aber möglicherweise auf andere Weise als ihre Marktpartner in den Konzernen. Dies gilt es bei der Analyse von Veränderungen im Unternehmensumfeld zu beachten.

Im Zuge dieser Ausarbeitung wird rechtliches und ökonomisches Fehlverhalten der Unternehmen bzw. der Mitglieder des Unternehmens betrachtet. Derartiges Fehlverhalten führt in der Unternehmenspraxis zu grundsätzlichen Problemen wie rechtlichen Konsequenzen, beispielsweise Haftstrafen, aber auch zu finanziellen Verlusten durch Geldstrafen oder Umsatzeinbußen. Auch ein möglicher Imageschaden, welcher zur Abwanderung von Kunden und Problemen bei der Akquirierung geeigneter Mitarbeiter führen kann, darf nicht vernachlässigt werden.

Compliance Management hat sich als Ansatz zur Minderung und Vermeidung des Fehlverhaltens und seiner schädlichen Konsequenzen herausgebildet. Als Konzept der Großen hat es sich in den letzten Jahren zusehends etabliert. Im Mittelstand oder auch in Klein- und Kleinstunternehmen erfolgt eine Umsetzung dieses Konzeptes in geringerem Maße. Es wird nicht von allen kleinen Unternehmen und Mittelständlern eingesetzt. Die anwendenden Unternehmen implementieren ein Compliance Management oftmals nicht umfassend, sondern nur partiell ohne das innewohnende Potenzial umfänglich auszuschöpfen.

Ziel dieser Ausarbeitung liegt darin, die Bedeutung eines umfassenden Compliance-Management-Konzeptes für kleine und mittelständische Unternehmen aufzuzeigen. Dazu wird zunächst den Besonderheiten kleiner und mittelständischer Unternehmen Rechnung getragen, um darauf aufbauend das Konzept und seine Ausgestaltungsmöglichkeiten für KMUs adäquat bewerten zu können. Anschließend wird die Bedeutung von Compliance-Verstößen in kleinen und mittelständischen Unternehmen basierend auf Kriminalstatistiken sowie auf empirischen Untersuchungen betrachtet. Sollte das Risikopotenzial hoch sein und zudem unterschätzt werden, dann lässt sich daraus die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit Lösungsmöglichkeiten ableiten. Dafür werden im Weiteren Compliance Management-Systeme sowie deren erfolgsträchtige Ausgestaltung diskutiert. Hier wird der organisatorischen Ausgestaltung ebenso Rechnung getragen wie dem Erzeugen einer Compliance-Denkhaltung. Daraus lassen sich jeweils Ansatzpunkte zur Umsetzung in kleinen und mittelständischen Unternehmen generieren. Neben dem Aufzeigen der Bedeutung von Compliance Management auch für Unternehmen dieser Größe werden Empfehlungen für die Implementierung des Ansatzes bereitgestellt.

2. Rechtliches und ökonomisches Fehlverhalten in kleinen und mittleren Unternehmen

Für eine stabile Bewertung der Eignung und Einsatzfähigkeit von Compliance Management für kleine und mittelständische Unternehmen werden nun zunächst die Charakteristika dieser Unternehmen beschrieben. Dabei werden sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien betrachtet. Mit der Kenntnis der Besonderheiten von KMUs werden Schäden aus rechtlichem und ökonomischem Fehlverhalten erörtert. Die Arten, die Anzahl, und das Ausmaß der Schäden werden ebenso thematisiert wie betroffene Unternehmensbereiche und Tätergruppen, durchgeführte Maßnahmen sowie die Wahrnehmung von Compliance-Risiken.

2.1 Die Besonderheiten kleiner Unternehmen und des Mittelstandes

Der Mittelstand gilt als „das Herz der deutschen Wirtschaft“. Dies begründet sich aus der großen Anzahl dieser Unternehmen. Über 99 % der Unternehmen gelten gemäß Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn als mittelständisch oder mittelständisch geprägt. Auf sie entfielen in 2012 etwa 60 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, 84,2 % der Auszubildenden sowie 35,3 % der Umsätze (vgl. Pfohl, 2015, S. 17, von Ahsen, 2010, S. 2, IfM Bonn, 2012, Simon et al., 2006, S. 156). Die Bedeutung dieser Wirtschaftskraft löst den Impuls zu einer intensiven Auseinandersetzung mit diesen Unternehmen und deren Besonderheiten aus.

Zur Definition bzw. Abgrenzung kleiner und mittelständischer Unternehmen von Großunternehmen lassen sich quantitative Kriterien ebenso wie qualitative Merkmale heranziehen. Auf Basis quantitativer Kriterien gelten Unternehmen mit geringer Anzahl an Mitarbeitern, geringem Umsatz oder auch geringer Bilanzsumme als klein bzw. mittelständisch. Eine explizite Quantifizierung von „gering“ führt im Vergleich verschiedener Institutionen sowie Gesetzesquellen (Europäische Union, Institut für Mittelstandsforschung, HGB, HGB nach BilMoG, PubLG,) zu uneinheitlichen Ergebnissen. Eine geringe Mitarbeiterzahl gilt gemäß EU bei weniger als 249 Angestellten als erfüllt, wohingegen das Institut für Mittelstandsforschung eine Mitarbeiterzahl unter 500 als Grenze ansieht. Obergrenzen des Umsatzes für kleine und mittelständische Unternehmen bewegen sich zwischen 32,1 Mio. € und 50 Mio. €, obere Abgrenzungen der Bilanzsummen zwischen 16,1 Mio. € und 50 Mio. € (zu einem Überblick vgl. Becker et al., 2015, S. 2 f., von Ahsen, 2010).

Die Schwankungsbreiten der genannten Kriterien stehen einer einheitlichen Definition entgegen. Dies lässt sich aus der Heterogenität der kleinen bzw. mittelständischen Unternehmen heraus begründen. Daher werden oftmals qualitative Charakteristika ergänzend zur Abgrenzung zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen herangezogen. KMUs zeichnen sich durch die Einheit von Eigentum und Leitung aus, selten beobachtet man ein Fremdmanagement. Hieraus begründen sich kurze Entscheidungswege mit einer dadurch großen Flexibilität. Es erwächst die Möglichkeit einer schnellen Anpassung an Veränderungen der Umwelt. Die Persönlichkeit des Eigners bzw. Geschäftsführers prägt stark die Entscheidungen. Diese können auch intuitiv oder emotional motiviert getroffen werden. Formale Instrumente der Unternehmensführung nehmen oftmals eine nachrangige Rolle ein. Die Amtszeit der Unternehmensführung übersteigt jene der Konzernleitungen immens. Während in Familienunternehmen die CEOs im Mittel ihre Position 24 Jahre innehaben, nehmen CEOs in Nicht-Familienunternehmen ihr Amt nur durchschnittlich 3-4

Jahre wahr. Durch eine im Vergleich zu Konzernen geringe Anzahl an Mitarbeitern bei flachen Hierarchien besteht in Kleinunternehmen und Mittelstand eine größere persönliche Nähe. Hieraus kann gegenseitiges Vertrauen zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern wachsen. Daher erscheint der Einsatz von Instrumenten der Kontrolle als weniger wichtig. Die Produktpalette ist eher schmal und wenig diversifiziert. Hieraus geht eine intensive Produkt- bzw. Marktkenntnis einerseits hervor. Andererseits besteht dadurch bei dynamischen Produktmärkten ein starker Anpassungsbedarf. Dafür stehen begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung. Durch den geringen finanziellen Rückhalt können Fehlentscheidungen nachhaltige, im Einzelfall gar existenzbedrohende Konsequenzen haben (vgl. Becker et al., 2015, S. 16 – 20, Alderson, 2012, S. 400 ff., Pfohl, 2006, S. 18-21, Mugler, 2005, S. 17, Gelbmann et al., 2004, S. 252-255, Flueglistaller, 2004, S. 11, Walther, 2004, S. 36 f., von Ahsen et al., 2010, S. 2).

Die beschriebenen qualitativen Merkmale weisen bereits auf eine mögliche bislang nachrangige Bedeutung im Umgang mit Konzepten zur Vermeidung rechtlichen und ökonomischen Fehlverhaltens hin. Oftmals handelt es sich bei der Unternehmensleitung um Personen mit einem technisch orientierten Hintergrund (vgl. von Ahsen, 2010, S. 2). Instrumenten der Unternehmensführung wird von diesem Personenkreis weniger Bedeutung beigemessen. Durch die persönliche Nähe zu den Mitarbeitern erwächst Vertrauen des Unternehmensleiters in seine Mitarbeiter einerseits, aber andererseits auch eine starke Identifikation und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Dies steht einem Fehlverhalten entgegen, was den Einsatz entsprechender Vermeidungs-Instrumente zunächst obsolet erscheinen lässt. Entscheidungen zur Allokation der begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen werden im Hinblick auf das Kerngeschäft getroffen. Da es nur wenige Mitarbeiter gibt, fokussieren diese sich auf das Kerngeschäft und üben möglicherweise mehrere Funktionen auch in Personalunion aus. Eine Verantwortlichkeit für Instrumente zur Steuerung rechtlichen und ökonomischen Fehlverhaltens im Unternehmen müsste ein Mitarbeiter oder der Unternehmensleiter noch zusätzlich übernehmen. Dies kann ein Zeitproblem mit sich bringen sowie zu einem Kompetenzproblem führen.

Ein zusätzlicher finanzieller und personeller Aufwand für Konzepte zur Vermeidung rechtlichen und ökonomischen Fehlverhaltens wird dann akzeptabel, wenn dem Unternehmen daraus ein nachvollziehbarer Nutzen entsteht. Aufgrund des geringeren Vermögens kleiner und mittlerer Unternehmen sind die Schäden zwar möglicherweise absolut gesehen geringer als in Konzernen. Dennoch können auch geringe finanzielle Einbußen die Investitions- bzw. Zahlungskraft der Unternehmen erheblich beeinträchtigen. Dies begründet die Analyse des Ausmaßes an Schäden durch rechtliches und ökonomisches Fehlverhalten in KMUs.

2.2 Schäden aus rechtlichem und ökonomischem Fehlverhalten in KMUs

Das Ausmaß an Schäden durch rechtliches und ökonomisches Fehlverhalten im Hinblick auf Arten, Fallzahl und monetäre Belastung für die Unternehmen lässt sich sowohl für die Gesamtheit der Unternehmen als auch für KMUs nur annähernd quantifizieren. Die Polizeiliche Kriminalstatistik (PKS) des Bundeskriminalamtes liefert dazu erste Hinweise. Demnach wurden 2014 rund 63.000 Straftaten im Bereich Wirtschaftskriminalität verzeichnet. Diese verteilen sich insbesondere auf Betrug, Insolvenzstraftaten, Wirtschaftskriminalität im Zusammenhang mit Arbeitsverhältnissen, im Anlage- und

Finanzierungsbereich sowie Betrug und Untreue im Zusammenhang mit Beteiligungen und Kapitalanlagen (vgl. Polizeiliche Kriminalstatistik, 2014, Bundesministerium des Inneren, 2015, S. 7).

Diese Statistiken liefern einen ersten Hinweis auf die Bedeutung von Delikten des Bereichs Wirtschaftskriminalität. Allerdings werden hier Straftaten ohne ermittelnde Beteiligung der Polizei nicht erfasst. Somit werden weder jene Fälle berücksichtigt, die direkt von der Staatsanwaltschaft oder von Finanzbehörden bearbeitet werden, noch jene, die von den Unternehmen nicht gemeldet werden. Es muss dabei mit einer großen Dunkelziffer gerechnet werden, da Unternehmen zur Vermeidung von Imageschäden eine nicht abschätzbare Menge an Delikten nicht zur Anzeige bringen. Um eine bessere Einschätzung von Fallzahlen und vom Ausmaß derartiger Verstöße zu erlangen, wurde eine Reihe an Studien zu rechtlichem und ökonomischem Fehlverhalten in Großunternehmen ebenso wie im Mittelstand durchgeführt. Diese betrachten die Relevanz des Themas für den Mittelstand, Arten und Ausmaß einzelner Delikte, Tätergruppen und betroffene Unternehmensbereiche sowie (Gegen-)Maßnahmen. Bei den Studien handelt es sich meist um qualitative Befragungen von Unternehmen in unterschiedlich großer Stichprobe. Aufgrund der Verschiedenartigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen sollten die Ergebnisse als Tendenzaussagen verstanden werden. Nachfolgend werden ausgewählte Kernergebnisse dieser Studien aufgeführt (vgl. Deloitte, 2011, KPMG, 2012, 2013, 2014, PwC, 2014, sowie im Überblick Schweikert, 2014).

2.2.1 Anzahl betroffener Unternehmen sowie Schadensausmaß und -arten

Gemäß KPMG kann Wirtschaftskriminalität alle Unternehmen betreffen, unabhängig von Größe und Gesellschaftsform. Der KPMG-Studie von 2012 zufolge waren im Zeitraum von 2010 bis 2011 allerdings nur 24 % der mittelständischen Unternehmen nach eigenen Angaben betroffen. Hierbei wurde mehr als die Hälfte der Unternehmen mit mindestens zwei Delikten gleichzeitig und mehr als zweimal im Jahr konfrontiert (vgl. KPMG, 2012, S. 11f., KPMG 2013). In der Tendenz lässt sich ein Anstieg des Anteils betroffener Unternehmen erkennen. Wenn man dies nicht auf ein grundlegendes Anwachsen des Fehlverhaltens zurückführt, kann ein verstärktes Problembewusstsein vermutet werden. Eine verstärkte Wahrnehmung der Thematik kann durch die Unternehmen selber, aber auch als Push-Effekt durch eine stärkere Aufmerksamkeit von Behörden und Öffentlichkeit ausgelöst werden.

Wirtschaftsdelikte führen zu einem Schaden von 300.000 Euro jährlich bei den betroffenen kleinen und mittelständischen Unternehmen (vgl. KPMG 2013). Die häufigsten Delikte fallen in den Bereich Diebstahl/Unterschlagung, Betrug/Untreue sowie Datendiebstahl/Datenmissbrauch. Die durchschnittliche Schadenshöhe der einzelnen Deliktarten variiert. Mit durchschnittlich ca. 23.000 Euro schlagen bei den untersuchten KMUs Delikte im Bereich Betrug und Untreue insbesondere stark zu Buche. Straftaten im Feld der Diebstähle und Unterschlagungen kosten im Mittel 16.000 Euro (vgl. KPMG, 2012, 2013). Eine Untersuchung der Situation in Österreich unterstützt dies. Dort werden insbesondere Fälle von Diebstahl und Unterschlagung, aber auch Betrug/Untreue, Verletzung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen, Datendiebstahl/Datenmissbrauch, Geldwäsche, Manipulation von jahresabschlussrelevanten Informationen sowie Verletzungen von Schutz- und Urheberrechten verzeichnet (vgl. KPMG 2012, 2013). Gemäß einer Studie von PwC in der

Versicherungsbranche aus 2013 wird dort Korruption als erhebliches Risiko bewertet (PwC, 2014, S.15).

Zu den Schäden durch Wirtschaftskriminalität zählen allerdings nicht nur rechtliche Probleme und finanzielle Einbußen. Auch Imageschädigungen und daraus abgeleitete Probleme sind zu verzeichnen. Als indirekte Schäden in deutschen Großunternehmen nennen die Verantwortlichen für Kriminalprävention und –aufklärung gemäß einer Befragung von PwC und der Universität München vorrangig Beeinträchtigungen der Geschäftsbeziehungen und Reputationsverlust, aber auch den Rückgang der Arbeitsmoral, Beeinträchtigung der Beziehung zu Behörden sowie den Rückgang des Aktienkurses bei börsennotierten Unternehmen (vgl. PwC, 2014).

2.2.2 Betroffene Unternehmensbereiche und Tätergruppen

Gemäß der KPMG-Studie aus 2012 zählen zu den betroffenen Unternehmensbereichen hauptsächlich der Vertrieb, der Bereich Lager/Logistik, die Produktion, der Einkauf, die Geschäftsführung, die IT und erst dann das Finanz- und Rechnungswesen. Das Fehlverhalten lässt sich zu 48% auf interne, 33% auf externe Akteure bzw. zu 19% auf eine Zusammenarbeit interner und externer Akteure zurückführen. Die Täter entstammen unterschiedlichen Hierarchiestufen. 10% der Personen sind dem Management und 90% der Mitarbeiterebene zuzurechnen. Weitere Studien unterstützen dies, wenngleich die prozentualen Verteilungen variieren (vgl. PwC 2013, KPMG, 2012, 2013).

2.2.3 Behebende und vorbeugende Maßnahmen

Den Studien zufolge werden als Reaktion auf die Delikte einerseits Aktivitäten gestartet, welche die Sachverhalte aufbereiten, andererseits Aktivitäten im Bereich Prävention gestartet. Die Verfolgung der Delikte geschieht mehrheitlich mittels Einschaltung von Behörden der Strafverfolgung, externer Anwälte, interner Revision/Compliance-Abteilungen sowie der Geschäftsführungen/externer Berater. Sanktionen erfolgen in Form arbeitsrechtlicher, strafrechtlicher und zivilrechtlicher Konsequenzen (vgl. KPMG 2012, 2013). Der Geltungsanspruch des Rechts einschließlich der Rechtsfolgen ist unabhängig von der Unternehmensgröße. Schadenersatzforderungen oder Geldbußen führen in KMUs allerdings schneller zur Existenzbedrohung (vgl. Uhlig, 2012, S. 31). Mögliche Sanktionen umfassen Unternehmensgeldbußen, Verfall des durch die Tat erlangten Vorteils, Ausschluss von öffentlichen Aufträgen, Eintragung im Gewerbezentralregister oder auch Geldbußen gegen Manager (vgl. Müller, 2012, S. 56ff.).

Im Rahmen präventiver Maßnahmen werden insbesondere der Definition von Leitbildern und Verhaltensgrundsätzen, Datenschutzaktivitäten, der Integritäts-Überprüfung von Geschäftspartner und Bewerbern sowie der Errichtung von Compliance-Strukturen Bedeutung beigemessen. 5% der Unternehmen hatten in 2012 noch keine Präventionsmaßnahmen getätigt. 24 % der Unternehmen setzen ein bis drei Maßnahmen um, mehr als die Hälfte setzt drei bis acht Maßnahmen um. Mittelständische Unternehmen liegen damit deutlich hinter den Großunternehmen mit einem Umsetzungsgrad von ca. 60 % der möglichen Maßnahmen. Es ist ein Anstieg der Präventionsmaßnahmen im Mittelstand zu

verzeichnen, wenngleich deren Bedeutung stark unterschätzt wird (vgl. KPMG 2012, 2013, 2014, S. 18ff.).

2.2.4 Risiko-Wahrnehmung

Die Sensibilität für die generelle Betroffenheit von wirtschaftsrechtlichen Beeinträchtigungen wird in Deutschland mit 67 % als recht hoch eingeschätzt. 31 % der Unternehmen vermuten einen Anstieg des Risikos in den vergangenen Jahren. Dennoch wird das Risiko, selbst betroffen zu sein, nur gering eingeschätzt. Die deliktsspezifische Wahrnehmung ist hingegen weitaus höher. Die Risikoeinschätzung ist gemäß KPMG bedenklich, da sie nicht mit den tatsächlichen Schadenshöhen übereinstimmt. Darin verbirgt sich die Gefahr von nicht ausreichenden und ungeeigneten Präventionsmaßnahmen (vgl. KPMG 2012, S. 15ff., KPMG 2014, S. 9ff.). Dies bekräftigt eine Untersuchung der KfW, welche aufzeigt, dass die Stärke der Wettbewerbsbeeinträchtigung durch Korruption von deutschen Mittelständlern im internationalen Vergleich als gering eingestuft wird (vgl. KfW Wettbewerbsindikator 2014).

Obwohl die Risiken unterschätzt werden, beschäftigen sich gemäß einer Deloitte-Studie von 2011 bereits 85 % der befragten KMUs persönlich mit Compliance als Konzept zur Verhinderung von Fehlverhalten im Unternehmen. Allerdings existiert nur bei 48 % der befragten Personen ein systematisches Compliance Management im Unternehmen (Deloitte, 2011, S. 8).

3. Compliance Management als Herausforderung und Lösungsansatz

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen auf, dass Wirtschaftskriminalität ein relevanter Faktor für kleine und mittelständische Unternehmen ist. „Sie sind genauso wie Großunternehmen von dolosen Handlungen betroffen, auch wenn Vorfälle bei Großunternehmen eine größere mediale Aufmerksamkeit erhalten“ (Behringer, 2012, S. 28). Folglich benötigen kleine und mittelständische Unternehmen Konzepte zur Vermeidung von rechtlichem und ökonomischem Fehlverhalten. Durch die lange Amtszeit der Unternehmensführung und eine dadurch starke langfristige Ausrichtung besteht in kleinen und mittleren Unternehmen mehr Raum für langfristige Konzepte, was die Implementierung eines Compliance Management begünstigen kann.

Daraus begründet sich eine Auseinandersetzung mit Compliance. Dieser Ansatz dient einer Verhinderung von Rechts- und Regelverstößen und der damit verbundenen nachteiligen Folgen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter (vgl. Uhlig, 2012, S. 29). Zunächst entstanden als ein Konzept der Konzerne, muss das Compliance-Management der Wesensverschiedenheit von KMU im Vergleich zu Großunternehmen Rechnung tragen.

3.1 Begriff und gesetzliche Grundlagen

Compliance umschreibt im Kern die Pflicht, die für das Unternehmen geltenden Gesetze einzuhalten. Mit der initialen Aufgabe der Risikovorbeugung und Schadensabwehr bzw. Schadensbegrenzung sollen Ansprüche Dritter gegen die Gesellschaft, aber auch Ansprüche der Gesellschaft gegenüber den Mitgliedern der Geschäftsführung im Rahmen von Außen-

und Innenhaftung begegnet werden. Damit kann Compliance auch als Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem verstanden werden (vgl. Vetter, 2008, S. 31)

Zu den compliance-relevanten Rechtsgebieten können u.a. folgende gezählt werden: die Produkthaftung, die Exportkontrolle, Aktivitäten bei internationaler Geschäftstätigkeit, Korruption einschließlich Steuerhinterziehung, der Schutz gewerblicher und Urheberrechte insbesondere im internationalen Kontext, der Umgang mit Informationstechnologie und dabei insbesondere im Hinblick auf Datenschutz, die Kartellbildung, der Bereich des Arbeitsrechts und des Arbeitsschutzes, der Bereich der Rechnungslegung, Mergers und Aquisitions-Aktivitäten sowie Kapitalmarktvergehen, wie z.B. Insiderhandel (vgl. Bauer, 2008, S. 145ff., Becher, 2012, S. 99ff., Blumenberg, 2014, S. 86ff., Disterer, 2012, S. 159ff., Heinichen, 2014, S. 64ff., Jung, 2012, S. 119ff., Lustermann, Mäder, 2008, S. 167ff., Mellert, 2008, S. 77ff., Pelz, 2014, S. 34ff., Passarge, 2012, S. 77ff., Potinecke, 2012, S. 187ff., Rath, 2008, S. 119ff., Schmidl, 2014, S. 149ff., Steimle, Dornieden, 2008, S. 65ff., Süßbrich, 2008, S. 192ff., Ull, 2012, S. 137ff., Witte, 2008, S. 84ff.).

Das Begriffsverständnis von Compliance unterzog sich im Laufe der Zeit einem Wandel. Eine gesetzliche Definition existiert nicht, ebenso wenig hat sich bislang eine allgemein anerkannte Begriffsbestimmung durchgesetzt. Zunächst wurde die Pflicht zur Erfüllung von gesetzlichen Regelungen zur Minderung von Haftungsrisiken des Unternehmens und der Manager fokussiert. Inzwischen wird Compliance in ein größeres Gesamtbild eingebettet (vgl. Deloitte, 2011, S. 5ff.). Dem aktuellen Verständnis folgend, beinhaltet der ganzheitliche Compliance-Ansatz ein umfassendes, proaktives Vorgehen der Geschäftsleitung, welche die Stakeholder wertschöpfungskettenübergreifend einbindet, um sowohl Gesetzestreue als auch die Einhaltung unternehmensinterner Verhaltensstandards zu sichern, damit Sanktionen gegen das Unternehmen oder seine Akteure vermieden bzw. gemindert werden können (vgl. Abb. 1).

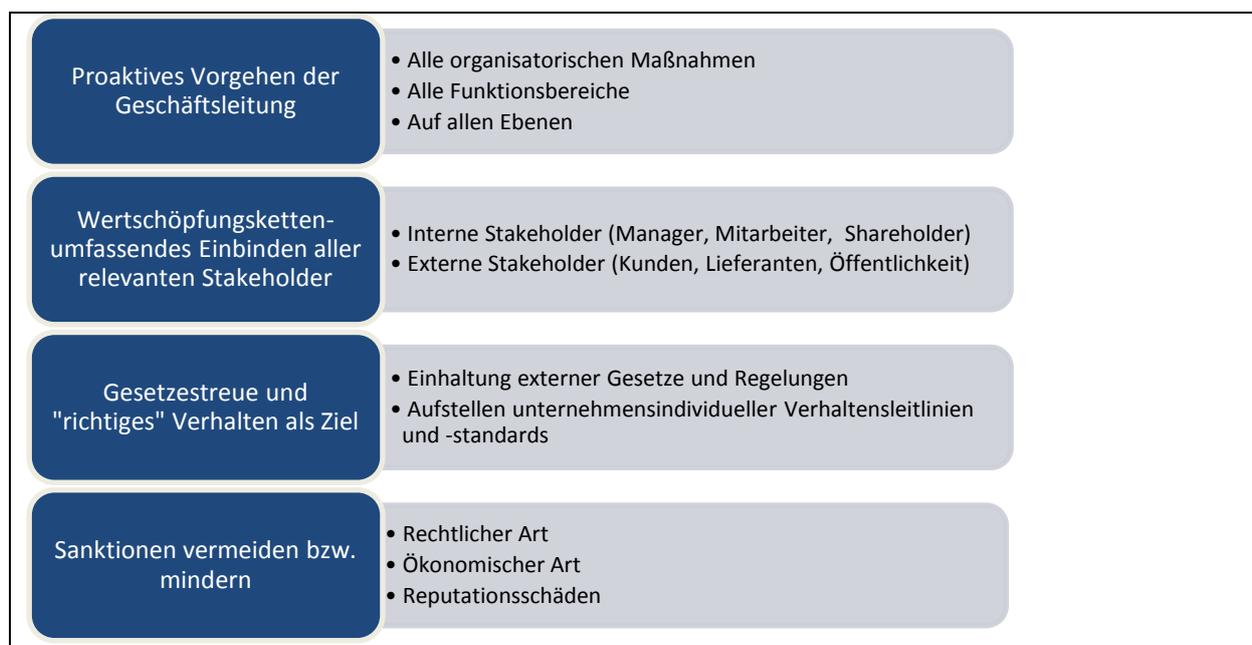


Abb. 1: Charakteristika des Compliance-Ansatzes (Quelle: Eigene Darstellung)

Neu ist nicht die Einhaltung der Regeln, sondern die systematische Herangehensweise an diese Aufgabe (vgl. Behringer, 2012, S. 20). So hat sich Compliance Management zu einem proaktiven und ganzheitlichen Ansatz entwickelt.

Compliance umfasst ein proaktives Vorgehen der Geschäftsleitung und erstreckt sich auf das gesamte Unternehmen. Compliance beschränkt sich zudem nicht ausschließlich auf das Postulat der Rechtstreue, sondern umschreibt die Summe aller organisatorischen Maßnahmen eines Unternehmens zur Gewährleistung des rechtmäßigen Verhaltens von Geschäftsleitung und allen Mitarbeitern (vgl. Vetter, 2008, S. 29 sowie Ulrich, 2012, S. 216). Diese Aktivitäten erstrecken sich auf sämtliche Organisationsebenen aller Geschäfts- und Funktionsbereiche.

Neuere Ansätze binden die relevanten Stakeholder ganzheitlich ein. Compliance umfasst demzufolge sämtliche Maßnahmen, die regelkonformes Handeln bei den Anspruchsgruppen des Unternehmens gezielt auf allen Organisationsebenen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette durchzusetzen versuchen. Damit werden nicht nur Manager und Mitarbeiter Teil des Konzeptes, sondern z.B. auch Lieferanten und Abnehmer, Absatzhelfer und Absatzmittler (vgl. Schwartz, Seitz, 2014, S. 286f.).

Unter regelkonformem Verhalten ist das Handeln in Übereinstimmung mit dem geltenden Recht, den sittlichen Geboten, kulturellen Normen und Erwartungen der Anspruchsgruppen und des Unternehmens zu verstehen. Dies folgt der Forderung nach einem holistischen Ansatz. Damit wird über reine rechtliche Unbescholtenheit hinausgegangen und Compliance um ein moralkonformes Handeln entsprechend den Unternehmenswerten erweitert (vgl. Schwartz, Seitz, 2014, S. 286f.). Mit der Ausweitung auf den Gesamtkontext einer wert- und werteorientierten Unternehmensführung wird nun auch unternehmenseigenen Normen und Verhaltensstandards Raum gegeben (vgl. Deloitte, 2011, S. 5ff. sowie Behringer, 2012, S. 19).

Um rechtliche und ökonomische Schäden in Form von Haft- und Geldstrafen sowie Umsatzeinbußen zu vermeiden oder zu mindern, muss dabei um die sogenannten vor-ökonomischen Schäden, z.B. durch Imageverlust, ergänzt werden. Nicht unterschätzt werden sollten die Wirkungen des Bekanntwerdens von Gesetzesverstößen auf das Ansehen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit, auf die Motivation der Mitarbeiter, auf die Akzeptanz der Produkte im Markt und damit letztlich auf den Unternehmenserfolg. Nur beispielhaft werden mögliche Konsequenzen an dieser Stelle aufgeführt: Gefährdung durch negative Presseberichte, Werteverfall für die Eigentümer, Eingreifen von Aufsichtsbehörden, Betriebsstilllegung, Unternehmenskrise mit einer Gefährdung von Arbeitsplätzen, Bußgelder, Vergabesperre bei öffentlichen Aufträgen, Verfall der mit inkriminierten Geschäften erzielten Erlösen an die Staatskasse, Untersuchungshaft, Haft für Manager, Geldstrafen für Management und Unternehmen, einstweilige Verfügung gegen einzelne Geschäftsaktivitäten, Pfändung von Bankkonten, Schadenersatzforderungen durch Kunden, Wettbewerber, Verbraucher, Zeitaufwand für das Management mit Rechtfertigungsaktivitäten zu Lasten der Konzentration auf Kernaufgaben oder auch die Bedrohung der beruflichen Existenz (vgl. Vetter, 2008, S. 33f.). Heinichen benennt als Konsequenzen aus Compliance-Verstößen die Zahlung von Geldbußen, Schadenersatz, die persönliche Verantwortung von Managern in Form von Geldbußen und Freiheitsstrafen, Ausschluss aus der Vergabe öffentlicher Aufträge, die Nichtigkeit getroffener Vereinbarungen, Imageschäden, eine Beeinträchtigung der Kreditwürdigkeit, Verfahrenskosten und die zeitliche Bindung von Mitarbeitern (vgl. Heinichen, 2014, S. 71ff.). Zu den möglichen externen Reaktionen auf

entdeckte Compliance-Verstöße zählen Strafanzeige und Offenbarung gegenüber den Ermittlungsbehörden (vgl. Pelz, 2014, S. 59ff.). Interne Sanktionsmöglichkeiten der Unternehmen bei Compliance-Verstößen liegen in der Abmahnung oder auch der Kündigung (vgl. Becher, 2012, S. 110f.).

Für Konzerne ist eine Verpflichtung in § 91 AktG verankert, demzufolge der Vorstand eines Unternehmens ein System zur Früherkennung von Entwicklungen, welche den Fortbestand der Gesellschaft gefährden könnten, einzurichten hat. Auch dem Deutsche Corporate Governance Kodex zufolge hat der Vorstand für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen.

Für kleine und mittelständische Unternehmen besteht zunächst keine gesetzliche Verpflichtung zur Einrichtung eines Compliance-Managements. Der Governance Kodex für Familienunternehmen (GK) benennt als eine der Aufgaben der Unternehmensführung in 4.1.2 die „Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance) sowie ... ein angemessenes Chancen- und Risikomanagement im Unternehmen in Übereinstimmung mit den Werten und Zielen der Inhaber“ (Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen, 2015, S. 22). Dieser Kodex ist allerdings nicht rechtsverbindlich.

Dennoch ist die Kenntnis der unternehmensrelevanten Ge- und Verbote für die Führung der Geschäfte fundamental. Zu den Pflichten der Geschäftsleitung zählt zunächst eine allgemeine Sorgfalts- und Treuepflicht. Weiterhin fallen Überwachungs- und Risikokontrollpflichten in den Aufgabenbereich der Geschäftsführung. Diese können um Buchführungs- und Bilanzierungspflichten, aber auch um gesellschaftsrechtliche und öffentlich-rechtliche Pflichten ergänzt werden (vgl. Vetter, 2008, S. 48ff.). Dies findet sich beispielsweise in § 43 GmbHG, demzufolge die Pflicht des Geschäftsführers darin liegt, die „Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden“. § 130 OWiG unterstützt dies durch die Regelung der Aufsichtspflicht von Unternehmern.

Die Vielzahl an Pflichten erfordert die Kenntnis einer Fülle zu beachtender Gesetzen und Regelungen, die zudem einem ständigen Wandel unterzogen sein können. Hieraus erwächst der Bedarf an einem Konzept, welches die Geschäftsführung in ihrer Pflichterfüllung unterstützt. Daher empfiehlt sich trotz der fehlenden gesetzlichen Verpflichtung deren freiwillige Einrichtung.

3.2 Treiber und Nutzen von Compliance

Die Gründe für das Entstehen von Compliance Management sind vielfältig. Oftmals werden Skandale als Ausgangspunkt angeführt (vgl. Boston Consulting Group, S. 3). Diese haben möglicherweise Beiträge zur Verschärfung von Strafvorschriften, zu einem vermehrten Eingreifen der Strafverfolgungsbehörden, zu einer intensiveren Wahrnehmung von Compliance-Verstößen seitens der Öffentlichkeit und somit zu verstärkten Reputationsschäden neben den rechtlichen und wirtschaftlichen Konsequenzen und damit zum Erkennen der Wichtigkeit eines Compliance Management geleistet (vgl. Behringer, 2012, S. 21). Auch die persönliche Manager-Haftung trägt zur gewachsenen Bedeutung von Compliance bei (vgl. Boston Consulting Group, S. 5f. sowie Fissenewert, 2013, S. 37).

Deloitte identifiziert eine Reihe von Compliance-Treibern (vgl. Abb. 2). Die bereits vielfältige und stets wachsende Anzahl und Ausgestaltung von Gesetzen und Verordnungen erschwert es den einzelnen Unternehmen bzw. Unternehmern, einen umfassenden Überblick über die aktuelle rechtliche Situation von Unternehmensentscheidungen zu gewährleisten.



Abb. 2: Compliance-Treiber (Quelle: in Anlehnung an Deloitte, 2011, S. 11)

Zudem ist die Wahrscheinlichkeit angestiegen, dass Fehlverhalten aufgrund gestiegenen öffentlichen und medialen Interesses, verstärkter Rechtsverfolgung sowie gesteigener Transparenz durch globale Kommunikationsinstrumente wie z.B. soziale Netzwerke aufgedeckt wird (vgl. Boston Consulting Group, S. 2ff.). Durch die intensiviertere Wahrnehmung von Delikten und Skandalen in Unternehmen seitens der Öffentlichkeit, aber auch der Marktpartner führt das Aufdecken von Fehlverhalten zu hohen direkten Kosten und zusätzlichen (Image-)Schäden. Die Bedeutung, derartige Schäden zu vermeiden, ist somit gestiegen.

Basierend auf diesen Gedanken lässt sich das Entstehen von Compliance-Management folgendermaßen begründen:

- Der rechtliche Rahmen, in welchem Unternehmen und Manager sich bewegen, wird zunehmend komplexer und komplizierter.
- Das Schadensausmaß ist weitreichender durch die steigende Wahrscheinlichkeit des Aufdeckens aufgrund einer verstärkten Verfolgung, durch verschärfte strafrechtliche

Konsequenzen sowie eine intensive Wahrnehmung durch Marktpartner und Öffentlichkeit.

- Dem Sichern „richtigen“ Verhaltens sowie der Schadensvermeidung kommt daher eine große und wachsende Bedeutung zu.

Der Nutzen aus einem Compliance-Management liegt damit zunächst in der Bewältigung dieser Herausforderungen. Der Ansatz unterstützt darin, rechtliche, ökonomische und imagebeeinträchtigende Schäden im Unternehmen zu vermeiden und zu mindern. Ein vorhandenes Compliance-Management-System kann in ausgewählten Fällen zur Strafreduzierung führen (vgl. Passarge, 2012, S. 86). Konkret wird dies erzielt durch

- Erhöhung von Transparenz,
- frühzeitige Problemerkennung,
- vertrauensbasierte Führung,
- Förderung des Vertrauens in die Mitarbeiter,
- Sicherheit durch Kontrollen.

Über die Reduktion von Haftungsrisiken hinaus liegen die Chancen, die sich aus einem Compliance Management ergeben in

- der Erzeugung von Imagevorteilen,
- einer Erhöhung des Vertrauen der Stakeholder,
- einer positiven Wahrnehmung einer praktizierten und nachvollziehbaren Struktur unter Vermeidung von „Verkrustungen“ sowie dem Schaffen von realistischen Erwartungshaltungen (z.B. im Umgang mit Geschenken),
- dem Schaffen einer Wertegemeinschaft mit Stärkung der gemeinsamen Unternehmenskultur (z.B. zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung),
- daraus entstehenden Wettbewerbsvorteilen (vgl. Fissenewert, 2013, S. 41f. sowie Berndt, 2014, S. 25).

Es zeigt sich wiederum, dass Compliance keine neue Form der Unternehmensverantwortung darstellt, aber keinesfalls als Modeerscheinung oder Worthülse abqualifiziert werden darf. Vielmehr handelt es sich um eine eigenständige Unternehmensaufgabe, die aufgrund veränderter Rahmenbedingungen entstanden ist (vgl. Bachmann, Fechner 2014, S. 4).

3.3 Trends im Compliance Management

Die Chancen und Nutzenpotenziale weisen bereits darauf hin, dass Compliance Management sich keinesfalls in der Funktion eines ‚Risikominimierers‘ oder ‚Schadens- und Haftungsverhinderers‘ erschöpft. Vielmehr steigert eine solche Organisation die Unternehmenseffizienz und kann dadurch den Unternehmenserfolg fördern. Die Risikominimierung stellt sich bei zunehmen funktionierenden Compliance-Strukturen lediglich als ein Aspekt und ein Effekt guter Corporate Compliance dar (vgl. Wecker, van Laak, 2008, S. 5)“,

Compliance hat damit den Weg zu einem ausschlaggebenden Erfolgsfaktor langfristiger orientierter, nachhaltiger Wachstumsstrategien von Unternehmen eingeschlagen. Das Konzept verändert sich von einem reinen Kostenfaktor zu einem Qualitätsindikator für gut geführte, transparente Unternehmen und stellt somit eine dauerhafte Grundlage für

Wettbewerbsvorteile in einer sich wandelnden Umwelt dar. Compliance entwickelt sich von einer Nische der Rechts-Spezialisten zu einer Kernaufgabe des Top-Managements. Dessen Herausforderung besteht darin, ein Compliance-System entlang der gesamten Wertschöpfungskette und über Ländergrenzen hinweg auch für globale Geschäftsbeziehungen zu entwickeln (vgl. Boston Consulting Group, S. 2f.).

Das Ausmaß der Umsetzung von Compliance durchläuft einen Entwicklungsprozess. Üblicherweise bilden erste Compliance-Instrumente wie z.B. ein Code of Conduct oder ein erstes Definieren von Prozessen einen Einstieg. Eine erste Weiterentwicklung besteht in der Entwicklung unternehmensweiter Regeln und Prozesse. Erst in einer dritten Phase wird Compliance zum Teil des Alltagsgeschäfts und der Unternehmensstrategie. Schließlich wird Compliance in einer vierten Entwicklungsstufe zum integrierten Bestandteil des Unternehmens. Einer Einschätzung der Boston Consulting Group zufolge befinden sich etwa 50% der Unternehmen (alle Unternehmensgrößen) in Stufe eins und zwei (vgl. Boston Consulting Group, S. 8f.). Es kann vermutet werden, dass kleine und mittelständische Unternehmen ein noch größeres Entwicklungspotenzial aufweisen.

Die Reichweite der Compliance-Risiken erstreckt sich auf die gesamte Wertschöpfungskette und integriert dabei auch Marktpartner. Wenn Konzerne diesen Weg verfolgen, dann werden die Compliance-Anforderungen der Konzerne auch auf die kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Wertschöpfungskette übertragen (vgl. Berndt, 2014, S. 19). Spätestens dann müssen KMUs sich mit Compliance Management auseinandersetzen. Die Implementierung eines Compliance kann somit aufgrund einer freiwilligen Selbstverpflichtung zur Realisierung des Erfolgspotenzials oder auch als Reaktion auf die Anforderungen von Partnerunternehmen aus dem Konzernbereich erfolgen.

3.4 Status quo der Umsetzung im Mittelstand

Das dem Konzept innewohnende Potenzial wird bislang nur von wenigen kleinen und mittelständischen Unternehmen realisiert. Gemäß der Deloitte-Studie haben knapp die Hälfte der befragten KMUs ein Compliance-Management eingerichtet (vgl. Deloitte, 2011, S. 21).

Der Studie von 2011 zufolge bewerten 90,2 % der befragten Mittelständler das Einhalten gesetzlicher Vorgaben als relevant für Compliance-Aktivitäten. Ein Compliance-Verständnis, welches sich über die Vermeidung persönlicher und Unternehmenshaftung hinausgeht, lag bei über 60 %. Im Einzelnen handelt es sich um die Gestaltung einer Unternehmenskultur (69,9 %), das Erstellen von Geschäftsordnungen/Satzungen (66,5 %), sonstige interne Verhaltensregeln (65,3 %), gesellschaftliche Werte und Normen (64,1%) sowie Richtlinien/Standards (61,3 %) (vgl. Deloitte, 2011, S. 9).

Die Mehrzahl der befragten KMUs nennt ein Vorleben der Führungskräfte als eingesetztes Compliance-Instrument. Insgesamt überwiegen Instrumente, die im Alltag mit überschaubarem Aufwand installiert werden können (vgl. Abb. 3). Ein Compliance-Officer als explizite Stelle existiert in etwa der Hälfte der befragten KMUs nicht. Wenn die Funktion eines Compliance-Beauftragten eingerichtet wird, so nimmt dieser in 83 % der Fälle noch weitere Aufgaben im Unternehmen wahr. Überwiegend wird diese Funktion als Stabstelle eingerichtet (63 %) (vgl. Deloitte, 2011, S. 19).

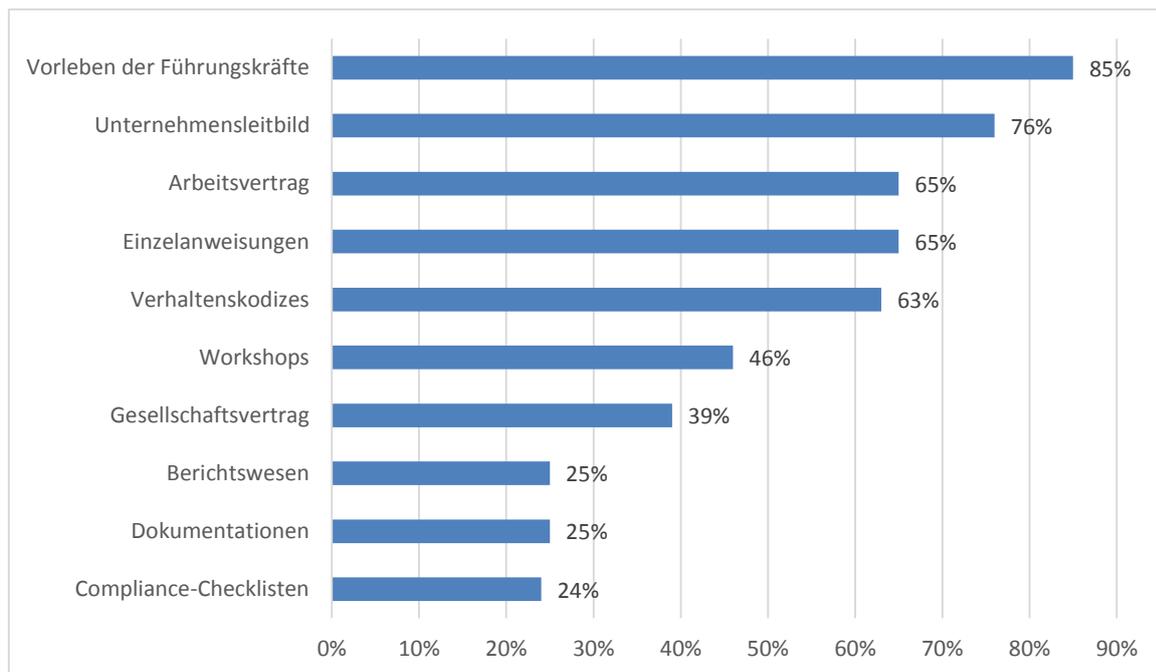


Abb. 3: Eingesetzte Compliance-Instrumente (Quelle: Deloitte, 2011, S. 17)

Neben den etwa 50% der kleinen und mittelständischen Unternehmen, welche bislang kein Compliance Management realisieren, steht die zweite Hälfte dieser Unternehmen, welche den Ansatz in seinen Grundzügen einsetzen. Hier besteht starkes Entwicklungspotenzial, bis das Compliance Management zum Teil der Unternehmensstrategie bzw. integrierter Bestandteil des Geschäfts wird und das innewohnende Potenzial umfänglich erschlossen werden kann.

4. Anforderungen an eine erfolgsträchtige Umsetzung von Compliance Management

Vier Schlüsselemente kennzeichnen ein hervorragendes Compliance Management. Hierbei ist zunächst die Integration von Compliance in das Kerngeschäft statt des Schaffens einer separaten Compliance-Struktur zu nennen. Weiterhin benötigt jede Branche und jedes Unternehmen eine maßgeschneiderte Lösung. Zudem gilt es, Compliance vom Kostenfaktor zum Wettbewerbsvorteil zu entwickeln. Dies geschieht unter effektivem und effizientem Einsatz der Instrumente bzw. von Key Performance-Indikatoren zu deren Erfolgsmessung im Sinne eines Lean Compliance. Letztendlich gilt es, das Konzept auf die vor- und nachgelagerten Geschäftspartner auszuweiten (vgl. Boston Consulting Group, S. 10f.).

Diesen Anforderungen müssen sich auch kleine und mittelständische Unternehmen stellen. KMUs müssen vor allem knappere Ressourcen bei der Umsetzung von Compliance bedenken. Dies fordert insbesondere effektive und effiziente Schritte in Form von verständlichen, auf ein notwendiges Maß begrenzten Aktivitäten. Durch die einfacheren Strukturen von KMUs sowie die Nähe des Eigners zum Kerngeschäft und zu den einzelnen Mitarbeitern wird das Schaffen einer Compliance-Kultur erleichtert (vgl. Uhlig, 2012, S. 29) Die Heterogenität von Größe, Leistungsprogramm und Unternehmenskultur innerhalb der KMUs verstärkt die Forderung nach einem maßgeschneiderten Compliance-Management. Um Compliance-Management erfolgsträchtig zu etablieren, muss aber auch die Forderung nach einer umfassenden Einbindung in den Gesamtunternehmenskontext erfüllt werden.

Dies kann vereinfacht werden durch die Personaleinheit von Eigner und Unternehmensleiter sowie eine überschaubare Anzahl an Mitarbeitern.

Die Auseinandersetzung mit Compliance Management erfordert die simultane Einbindung des Vierklangs von rechtlichen Regelungen, betriebswirtschaftlichen Prozessen, ethischen Werten und psychologischen Strukturen (vgl. Bachmann, Fechner 2014, S. 7ff.). Bachmann und Fechner reduzieren diesen Vierklang auf zwei Dimensionen der Compliance. Erstere umfasst die Summe der organisatorischen Maßnahmen im Unternehmen. Die zweite Dimension erstreckt sich auf die Normloyalität der Individuen im Unternehmen (vgl. Bachmann, Fecher 2014, S. 4).

Wesentlich ist es also, einerseits eine Compliance-Struktur zu schaffen und zudem eine Compliance-Denkhaltung als Teil der Unternehmenskultur zu erzeugen. So kann man den Aufgabenfeldern der Aufklärung, der Prävention und der Krisenreaktion im oben genannten Vierklang gerecht werden.

4.1. Compliance-Struktur schaffen

Der Aufbau einer Compliance-Organisation sollte systematisch erfolgen, um dem Anspruch an Ganzheitlichkeit Rechnung tragen zu können. Eine geeignete Compliance-Struktur muss dabei die Forderungen nach Unabhängigkeit, Wirksamkeit und Dauerhaftigkeit erfüllen (Blumenberg, 2014, S. 94ff.).

Es besteht eine Reihe von Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Compliance in KMUs. So kann zunächst der Unternehmer selber die Aufgabe des Compliance-Beauftragten übernehmen. Weiterhin kann er einen Compliance-Officer bestellen. Dazu kann ein Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen gewählt werden. Alternativ kann die Compliance-Funktion auch in Form eines Outsourcings einer externen Vertrauensperson übertragen werden, beispielsweise einem Anwalt oder einem Steuerberater (vgl. Behringer, Reusch, 2012, S. 238ff.). Die Verantwortung verbleibt dabei allerdings bei der Unternehmensleitung und damit im Unternehmen. Dennoch hat eine derartige Vorgehensweise Vorteile. Neben der Vermeidung von zusätzlichen internen zeitlichen Belastungen kann eine Person mit Erfahrung in diesem Gebiet für die Aufgabe gewonnen werden. Neutralität und Objektivität können weitere Vorteile dieser Lösung darstellen.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Vorschlägen zur Strukturierung eines Compliance-Systems. Lohmann bezeichnet einen Verhaltenskodex, eine klare Organisationsstruktur inklusive Prozessen und Verantwortlichen, unternehmensinterne Richtlinien, Trainings und Schulungen, interne Kontrollsysteme sowie Kommunikations- und Berichtswege als die wesentlichen Elemente eines einheitlichen Compliance Management-Systems (vgl. Lohmann, 2013). Vetter geht in fünf Schritten vor. Die Analyse zur Identifikation der individuellen rechtlichen Risiken eines Unternehmens bildet den ersten Prozessschritt. Im folgenden Commitment-Schritt gilt es, die Unterstützung der Unternehmensleitung als verbindliche Selbstverpflichtung einzuholen. Als drittes folgt die Kommunikation der Compliance-Haltung. Die Botschaft, dass sich das Unternehmen an maßgebliche Rechtsvorschriften sowie interne Vorschriften und Regularien halten will, wird innerhalb des Unternehmens, aber auch gegenüber externen Stakeholdern kommuniziert. Im folgenden Schritt der Organisation gilt es, erforderliche Stellen und Abteilungen zu schaffen sowie Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner zu regeln. Im letzten

Schritt – der Dokumentation – werden die Entscheidungen, Prozesse, Maßnahmen und Berichtswege transparent nachgewiesen (vgl. Vetter, 2008, S. 31ff.). Typische Elemente im Aufbau eines Compliance Systems liegen nach Kennecke et al. in der Identifikation unternehmensindividueller Risikofelder, Ermittlung erforderlicher Schritte zur Risikovorsorge, Festlegung von Verfahrensabläufen bei Regelverstößen, Einrichtung eines Kontrollsystems sowie der Kommunikation nach innen und außen (vgl. Kennecke, Frey, Kaschube, 2014, S. 245ff.).

Im Kern sollte das Compliance-Management die in Abb. 4 aufgezeigten Elemente umfassen. Einigkeit herrscht in der Notwendigkeit, relevante rechtliche Risiken als initialen Schritt zu identifizieren (vgl. Uhlig, 2012, S. 31f.).

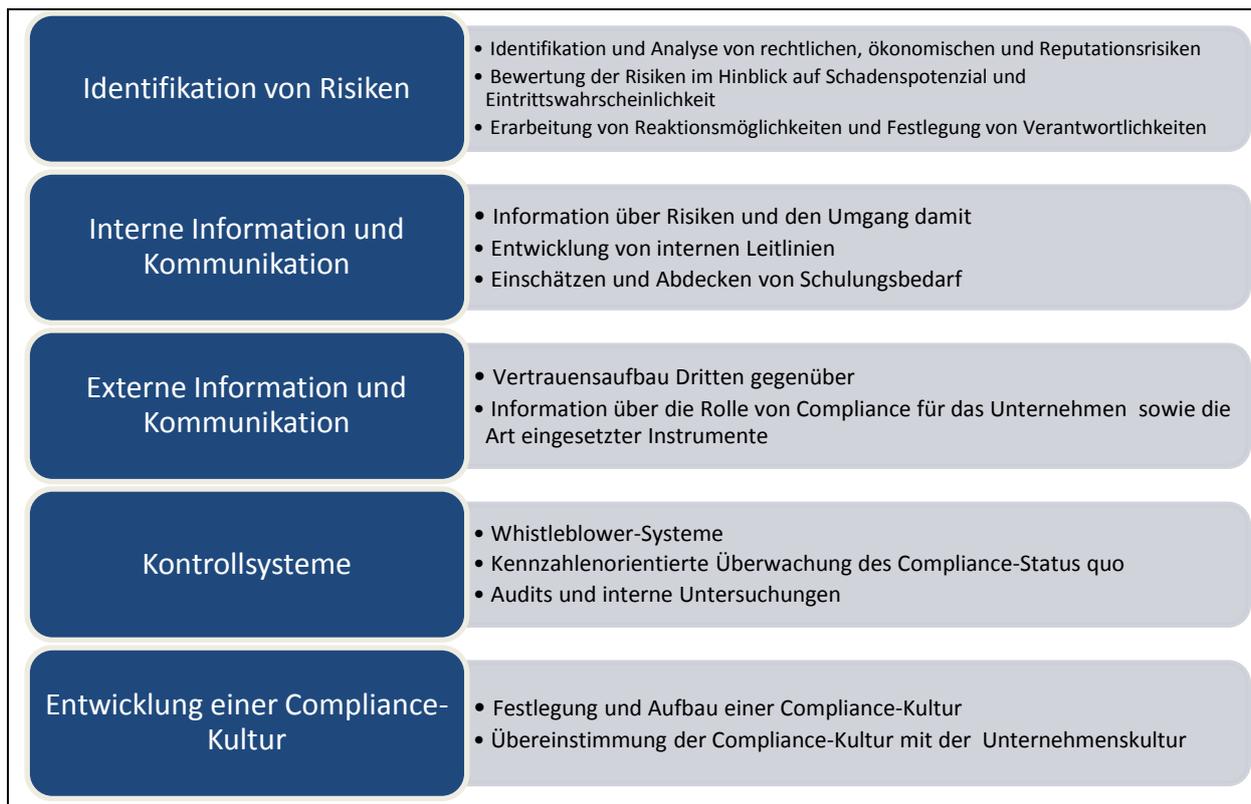


Abb. 4: Aufgaben im Compliance Management (Quelle: Eigene Darstellung)

Erste Schritte zu einem Compliance Management-System liegen in der **Identifikation wesentlicher Compliance-Risiken**. Die erkannten Risiken werden im Hinblick auf Schadenspotenzial und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Hieraus erwächst ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Compliance-Situation. Dies bildet einen Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Reaktionsmöglichkeiten sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten.

Die Risikobetrachtung erschöpft sich nicht in einer internen Analyse von Entscheidungs- und Finanzströmen, sondern erstreckt sich auch auf eine Analyse von Marktrisiken. Der Konzentrationsgrad des Marktes, die Anzahl der Marktteilnehmer, der Grad an Transparenz, die Höhe der Marktzutrittsschranken sowie die Stabilität von Angebots- und Nachfragebedingungen prägen ebenso das Ausmaß an Gelegenheiten für Non-Compliance (vgl. Heinichen, 2014, S. 79f.).

Zur Erzeugung eines Compliance-Rahmens schlägt Berndt (2014, S. 27f.) die Integration von regionalen Tätigkeitsfeldern des Unternehmens, produktbezogenen Unternehmensbereichen, Funktionsbereichen sowie Risiko-Feldern vor. Dies muss noch um die Stakeholder des Unternehmens ergänzt werden. Mit dieser Betrachtung der relevanten Akteure wird gleichermaßen die Perspektive auf die Wertschöpfungskette ausgeweitet. Dies bietet eine Struktur, die ein systematisches Aufdecken von Compliance-Risiken unterstützt.

Bei begrenzten Ressourcen, wie sie in kleinen und mittelständischen Unternehmen vorliegen, sollte als Einstieg ein Fokus auf wenige Risiken von hoher Relevanz gelegt werden. Diese lassen sich mittels eines Risikoportfolios aufdecken und können die Basis für die nachfolgenden Aktivitäten bilden.

Die **interne Information und Kommunikation** zielt darauf ab, die internen Stakeholder des Unternehmens über den Umgang mit Compliance-Risiken in Kenntnis zu setzen. Die Unternehmensleitung ergreift eine Position zu den jeweiligen Risiken und informiert die internen Stakeholder über Erwartungen und erwünschte Verhaltensweisen. Manager und Mitarbeiter erfahren,

- mit welcher Art an Compliance-Risiken sie in ihrem Berufsalltag konfrontiert werden können,
- welche Verhaltensweisen zur Risikovermeidung führen sollen,
- wie bei einem Aufdecken von Compliance-Risiken vorgegangen werden soll,
- auf welche Weise Schäden möglichst gering gehalten werden und
- welche Folgen Fehlverhalten nach sich zieht.

Zur wirksamen Eindämmung von Compliance-Risiken werden explizite Richtlinien empfohlen. Diese Leitlinien müssen von einer klaren Selbstverpflichtung der Unternehmensführung begleitet sein (vgl. Pelz, 2014, S. 51). Fissenewert (2013, S. 48ff.) entwickelte ein Ampelsystem, welches zwischen verbotenen, riskantem und erlaubtem Verhalten unterscheidet und unternehmensindividuell angepasst werden kann. Es kann Risiken im Hinblick auf Geschäftspartner, Amtsträger, bei Einladungen und Events berücksichtigen. Leitlinien können mittels des Weisungs- und Direktionsrechts umgesetzt werden, sie können aber auch in den Arbeitsvertrag integriert werden (vgl. Goldschmidt, 2014, S. 266ff.).

Auf diese Weise werden die erforderlichen Informationen in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt. Weiterhin gilt es, den internen Stakeholdern Erwartungen und Verhaltensanforderungen aktiv zu vermitteln. Schulungen und Trainings werden zur Sicherung von Compliance-Verhalten aller Akteure ebenso eingesetzt wie Audits und interne Untersuchungen (vgl. Pelz, 2014, S. 58f.). Schulungen und Trainings können dabei zunächst im Rahmen der Einarbeitung neuer Mitarbeiter erfolgen, aber auch in größeren Abständen wiederholt werden. Diese Wiederholungen werden einerseits möglichen Veränderungen der Compliance-Risiken gerecht, andererseits unterstreichen sie die Bedeutung einer Einhaltung von compliance-gerechten Verhaltensweisen.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen lässt sich mit begrenztem Ressourceneinsatz ein standardisiertes System der internen Information und Kommunikation entwickeln. Aufgrund fehlender interner Kompetenz empfiehlt sich die Integration externer Spezialisten.

Externe Information und Kommunikation dienen dazu, externen Stakeholdern die Bedeutung von Compliance-Verhalten und den Umgang in Fällen einer Non-Compliance darzulegen. Diese Informationen dienen einem Aufzeigen der Integrität des Unternehmens sowie einem Aufbau von Vertrauen in das Unternehmen. Es kann nach außen kommuniziert werden

- welche Compliance-Risiken als relevant erachtet werden,
- welche Vorgehensweise beim Aufdecken von Fehlverhalten eingeschlagen werden bzw. welche Konsequenzen ergriffen werden und
- welche Erwartungen ein Unternehmen an das Compliance-Verhalten externer Stakeholder stellt.

Auf diese Weise können Marktpartner eingebunden werden. Ein wertschöpfungskettenübergreifendes Compliance Management wird möglich. Eine Vielzahl an Unternehmen verfügt bereits über einen Supplier-Code of Conduct. In diesem Verhaltenskodex wird die grundlegende unternehmensethische Haltung kommuniziert. Diese umfasst z.B. die Position des Unternehmens zur Arbeitssituation und die Arbeitsumgebung der Mitarbeiter, zu Gesundheit, Sicherheit, Qualität oder auch Umweltschutz.

Kleine und mittelständische Unternehmen werden als Lieferanten der Konzerne bereits heute vermehrt mit deren Lieferanten-Verhaltensleitlinien konfrontiert. Das proaktive Entwickeln eines solchen Instruments kann die Position als integrierter Marktpartner festigen. Auch hier kann aufgrund begrenzter Ressourcen die Konzentration auf wenige externe Kommunikationswege und –schritte unter Einbindung externer Spezialisten erfolgen.

Ein weiteres Element eines Compliance-Managements besteht in der Implementierung von **Kontrollsystemen**. Kontrollsysteme dienen dabei einerseits der Einhaltung von Compliance bzw. dem Aufdecken von Non-Compliance. Andererseits zielt der Einsatz von Kontrollinstrumenten auf die Bewertung der Effektivität und Effizienz des Compliance Managements ab. Mögliche Kontroll-Instrumente stellen Whistleblower-Systeme, Audits oder auch der Einsatz von Compliance-Kennzahlen dar.

Als ein Instrument zur Sicherung von Compliance-Verhalten können Whistleblower-Systeme eingesetzt werden. Whistleblowing wird als Abgabe von Hinweisen an das Unternehmen selbst verstanden. Hierbei können die üblichen Berichtswege an den direkten Vorgesetzten durch andere Wege ersetzt werden. Die Zielsetzung eines derartigen Instruments besteht in der Senkung des Risikos von Wirtschaftsstraftaten und Wettbewerbsverstößen und damit einer Minderung des Haftungsrisikos für das Unternehmen und den Unternehmer. Zudem lassen sich Reputationsschäden vermeiden, wenn Compliance-Verstöße frühzeitig intern aufgedeckt werden können. Es muss gewährleistet sein, dass dieses System keinen Raum für Denunzierungen oder Mobbing bietet. Weiterhin müssen arbeits-, straf- und datenschutzrechtliche Regelungen beachtet werden. Die einzurichtende Stelle muss im Compliance-System verankert werden. Die Hinweisgebersysteme können in Form von einer (auch externen) Telefon-Hotline, einem internetbasierten Hinweisgebersystem oder auch einem Ombudsmann-System im Alltag umgesetzt werden (Süße, 2014, S. 196ff. sowie Schmidl, 2014, S. 167ff.).

Compliance Management-System-Audits werden beispielsweise von Wirtschaftsprüfern oder anderen externen Sachkundigen angeboten, können aber auch intern durchgeführt werden. Der Prüfungsstandard IDW PS 980 kann dazu genutzt werden. Er umfasst Prüfungen zur

Angemessenheit und Wirksamkeit von Compliance Management-Systemen für bestimmte Compliance-Risiken. Diese Prüfungen dienen über die Bewertung der Effektivität des Systems hinaus auch der Reduktion von Haftungsrisiken oder können nach einem erheblichen Compliance-Verstoß durchgeführt werden (vgl. Jantz, Grüninger, 2013).

Weiterhin können interne Kennzahlen zur Erfolgskontrolle der Compliance-Maßnahmen erzeugt werden. Diese können verschiedene Erfolgsziele abbilden:

- Anzahl und monetäre Bewertung von Compliance-Fehlverhalten,
- Nutzungsgrad des Systems (z.B. Menge an Meldungen über das Whistleblower-System) sowie
- Informationsstand der internen und externen Stakeholder (z.B. Anteil geschulter Mitarbeiter, Anzahl Schulungstage, Überprüfung des Wissensstandes der Mitarbeiter)

Für kleine und mittelständische Unternehmen bedeutet dies auch hier, aufgrund begrenzter Ressourcen effiziente Wege einzuschlagen. Wegen einer begrenzten Anzahl an Mitarbeitern kann eine Externalisierung des Whistleblower-Systems sowie von Audits empfohlen werden. Weiterhin sollten die Beobachtung von Kennzahlen sowie die Durchführung von Audits fokussiert erfolgen.

Letztlich gilt es als ein weiteres, entscheidendes Element eines Compliance-Managements, eine **Compliance-Kultur** zu entwickeln. Dies zielt auf das Erzeugen einer Compliance-Denkhaltung als Ergänzung zur Compliance-Struktur ab und wird im nachfolgenden Abschnitt diskutiert.

4.2. Compliance-Denkhaltung erzeugen

Compliance verstanden als Gesamtkonzept organisatorischer Maßnahmen, mit denen die Rechtmäßigkeit unternehmerischer Aktivitäten gewährleistet werden soll, ist kein reines Rechtsproblem. Die Identifikation rechtlicher Risiken und der Umgang damit bilden den Ursprung des Ansatzes. Eine Compliance-Denkhaltung umfasst nicht nur die Kenntnis von Recht und Gesetz bzw. deren Einhaltung, sondern geht darüber hinaus. Sie erstreckt sich auch auf die Reputation eines Unternehmens. Image-Schäden können zu finanziellen Einbußen zum Beispiel durch Kunden- oder auch Mitarbeiterabwanderungen führen. Hierbei muss nicht notwendigerweise ein Gesetzesverstoß ursächlich sein, sondern alleine eine negative Wahrnehmung seitens der Öffentlichkeit kann Schaden zufügen. „Richtiges“ Handeln im Unternehmen bzw. „anständiges“ Wirtschaften erstreckt sich somit auch auf eine Gesinnung und berührt das Feld der Unternehmensethik.

In der Literatur findet sich der Begriff der Integritätskultur. Integer bedeutet dabei, dass die Führungskräfte sich zu den Unternehmenswerten bekennen, sich diese zu eigen machen und sie im Unternehmensalltag mit Leben füllen. Strukturen und Systeme unterstützen und bestärken das Handeln im Einklang mit den Unternehmenswerten (vgl. Kennecke, Frey, Kaschube, 2014, S. 246ff. sowie Paine, 1994). Das Prägen einer starken und schlüssigen Unternehmenskultur kann als Erfolgsfaktor des Unternehmens verstanden werden. Diese Aufgabe fällt in das Aufgabenspektrum der normativen Ebene des strategischen Managements (vgl. Hungenberg, 2012, S. 24). Eine Compliance-Denkhaltung bzw. Compliance-Kultur sollte nicht neben, sondern als übereinstimmender Bestandteil der Unternehmenskultur erzeugt werden. Wendt empfiehlt daher, eine Evaluierung der

bestehenden Unternehmenskultur und Identifikation von Ansatzpunkten zur Veränderung bereits im Rahmen der Implementierung von Compliance Management durchzuführen und wegen der Dynamik von Kultur den Status quo regelmäßig zu überprüfen (vgl. Wendt, 2012, S. 203ff.).

Die Kultur einer Organisation umfasst ein individuelles Muster grundlegender Einstellungen, Werte und Normen. Dieses System dient einer Gruppe zur Anpassung an ihre Umwelt sowie der Integration der internen Mitglieder. Es wird als der „richtige“ Weg des Handelns neuen Mitgliedern der Organisation vermittelt (vgl. Schein, 1984, S. 3 sowie Schein, 1995).

Nach Schein werden drei Ebenen der Unternehmenskultur unterschieden: Artefakte bzw. beobachtbares Verhalten, Normen und Standards sowie Basisannahmen. Zu den Artefakten zählen u.a. die Architektur der Gebäude, Bürogestaltung, Kleidungsstil, Sprache, Rituale und Zeremonien aber auch Legenden, Anekdoten und Mythen des Unternehmens. Normen und Standards sind z.B. internalisierte Werte wie eine Leistungsorientierung. Als Basisannahmen gelten unter anderem das Menschenbild, die Beziehungen zur Umwelt oder auch das Wesen sozialer Beziehungen (vgl. Schein, 1984). Hierbei ist für die Gestaltung einer (Compliance-)Kultur von besonderer Relevanz, die unter der beobachtbaren Oberfläche liegenden tieferen Schichten der Normen, Standards und Basisannahmen zu beeinflussen.

Die Entwicklung einer Compliance-Kultur findet als Prozess statt, der die in Abb. 5 dargestellten Schritte umfasst. Ein erster Schritt im Umgang mit der Compliance- oder auch der Unternehmenskultur befasst sich mit der **Identifikation der Werte**, für die ein Unternehmen steht. Diese können von der Unternehmensleitung vorgegeben, aber auch unter Einbindung von internen Stakeholdern gemeinsam entwickelt werden. Hier ist die Situation für KMUs weniger komplex. Aufgrund der traditionell langen Amtszeit der Unternehmensführung bzw. der Inhaber, die das Unternehmen oftmals gegründet oder auch in folgender Generation übernommen haben, ist die Kenntnis des „Geistes“ des Unternehmens latent vorhanden und muss lediglich zutage geschürft werden. Dieser Personenkreis wird zur Leitfigur der Kultur und übernimmt eine Vorbildfunktion. Es empfiehlt sich die Einbindung eines externen Beraters bzw. Moderators, der über Erfahrung im Umgang mit Unternehmenskultur verfügt und sich durch Neutralität auszeichnet.

Die nachfolgenden Schritte der **internen und externen Information und Kommunikation** dienen dazu, die Stakeholder über die identifizierten Werte in Kenntnis zu setzen. Hieraus können die Stakeholder ableiten, welche Erwartungen sie in das Unternehmen setzen dürfen bzw. was von ihnen erwartet wird. Diese sollten in Leitlinien niedergeschrieben werden und werden auf diese Weise zur sichtbaren Ebene der Kultur. Sie können in der Unternehmensphilosophie, der Unternehmensverfassung oder auch im Code of Conduct festgehalten werden.

Eine **Bewertung der Unternehmenskultur** dient der Einschätzung, in wie weit die intendierte Kultur im Unternehmen gelebt wird. Es können Personalgespräche als **Evaluations- bzw. Kontrollsysteme** genutzt werden. Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen und Werte der Mitarbeiter können bereits im Einstellungsgespräch und in späteren Personalgesprächen thematisiert und dadurch Sensibilisierung geschaffen werden. So kann beispielsweise eine Performance-Value-Matrix als Instrument in Personalgesprächen eingesetzt werden. Hierbei werden jene Mitarbeiter positiv bewertet, welche ihre Ziele unter ausdrücklicher Berücksichtigung von Unternehmenswerten erreichen (vgl. Kennecke, Frey, Kaschube, 2014, S. 242ff.).



Abb. 5: Entwickeln einer Compliance- bzw. Unternehmenskultur (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Erwartungen an Marktpartner lassen sich zunächst in einem Supplier Code of Conduct niederschreiben. Ein Vertragsabschluss kann an die Einhaltung dieser kodifizierten Verhaltensstandards gekoppelt und deren Einhaltung über Audits überprüft werden.

Im Zuge der Festlegung von Werten und Normen lässt sich das Ergebnis auch von KMUs mit überschaubarem Aufwand schriftlich niederlegen und an die internen sowie externen Stakeholder kommunizieren. Auch hier kann ein externer Berater unterstützen. Die Kontrollsysteme sollten ebenso wie die Überprüfung der Compliance-Kultur fokussiert eingesetzt werden.

5. Fazit und Ausblick

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass Compliance Management nicht nur ein Konzept für Konzerne darstellt. Wenngleich für einige der Unternehmen noch keine explizite rechtliche Verpflichtung besteht, so empfiehlt sich den kleinen und mittleren Unternehmen dennoch eine Auseinandersetzung mit der Thematik.

Dies lässt sich einerseits mit der Vermeidung von Schäden begründen. Hierbei kann es sich gleichermaßen um Beeinträchtigungen der Reputation, aber auch finanzielle sowie rechtliche Nachteile handeln. Weiterhin gilt es für kleine und mittelständische Unternehmen als Marktpartner der Großen, auf die Erwartungen der Konzerne vorbereitet zu sein und darüber

hinaus die Risiken aus der Zusammenarbeit mit den Großunternehmen besser abschätzen zu können. Im Kern geht es darum, als kleines und mittelständisches Unternehmen Verantwortung zu zeigen – gegen über den eigenen Mitarbeitern ebenso wie gegenüber der Gesellschaft.

Bei der Umsetzung des Konzeptes hat sich ein Anspruch an Ganzheitlichkeit herauskristallisiert. Es gilt nicht, ausgewählte Elemente des Ansatzes solitär umzusetzen, sondern den Elementen umfassend gerecht zu werden. Als erster Schritt empfiehlt sich folglich das Aufstellen eines Risikoportfolios, welches die Identifikation einer kleinen Auswahl an Risiken mit hohem Schadenspotenzial und hoher Eintrittswahrscheinlichkeit erlaubt. Für diese relevanten Risiken können dann die weiteren Prozessschritte zu einem umfassenden Konzept getätigt werden.

Auf diese Weise wird den begrenzten finanziellen, personellen und zeitlichen Kapazitäten Rechnung getragen. Einer möglichen fehlenden Kompetenz und Erfahrung im Umgang mit dem Konzept durch den bestehenden Mitarbeiterstab kann zudem durch Outsourcing ausgewählter Prozesselemente begegnet werden.

Die besondere Berücksichtigung der Compliance-Denkhaltung nach der Diskussion des Prozesses verweist auf deren exponierten Stellenwert. Die Entwicklung einer Compliance-Kultur kann als Erfolgsfaktor angesehen werden. Diese Compliance-Kultur sollte in Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur stehen sowie das Zusammenspiel von Kultur und Strategie unterstützen, um eine erfolgsträchtige Wirkung entfalten zu können.

Es kann prognostiziert werden, dass Gesetzgeber, Öffentlichkeit, aber auch die Marktpartner im In- und Ausland kurz- bis mittelfristig ihr Augenmerk auf die Umsetzung von Compliance Management in KMUs legen werden. Der wertschöpfungsübergreifende Anspruch des Konzeptes und das dort innewohnende Erfolgspotenzial begründet dies. Jene kleinen und mittelständischen Unternehmen, welche bereits einen Einstieg in ein Compliance Management gefunden haben, werden ihren Wettbewerbern dann überlegen sein. Souveräner Umgang mit dem Compliance Management-Konzept wird spätestens dann zum Erfolgsfaktor für kleine und mittelständische Unternehmen.

Literaturverzeichnis

Alderson, K.J., Effective Governance in the Family Owned Business, in: Boubaker, S., Nguyen, B.D., Nguyen, D.K. (Hrsg.), Corporate Governance, Recent Developments and New Trends, Heidelberg, 2012, S. 399 - 414.

Bachmann, S., Fechner, S., Compliance als interdisziplinäre Herausforderung – Das Augsburger Qualifizierungsmodell, in: Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., Schettgen, P. (Hrsg.), Compliance Officer, Das Augsburger Qualifizierungsmodell, Wiesbaden 2014, S. 3 - 15.

Bauer, S.C., Datenschutzrechtliche Compliance im Unternehmen, in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 145 - 166.

Becher, A., Arbeitsrechtliche und personalwirtschaftliche Compliance, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 99 - 117.

Becker, W., Ebner, R., Fischer-Petersohn, D., Ruhnau, M., Projektrisikomanagement im Mittelstand, Wiesbaden 2015.

Behringer, S., Compliance und KMU, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 19 - 28.

Behringer, S., Reusch, P., Organisation von Compliance bei KMU, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 237 - 251.

Berndt, T., Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Compliance, in: Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., Schettgen, P. (Hrsg.), Compliance Officer, Das Augsburger Qualifizierungsmodell, Wiesbaden 2014, S. 17 - 30.

Blumenberg, A.-D., Bank- und Kapitalmarkt-Compliance, in: Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., Schettgen, P. (Hrsg.), Compliance Officer, Das Augsburger Qualifizierungsmodell, Wiesbaden 2014, S. 3 - 15.

Boston Consulting Group (BCG) (Hrsg.), Evolution of Compliance Management, Hamburg 2012.

Bundeskriminalamt, Polizeiliche Kriminalstatistik 2014, Grundtabelle Wirtschaftskriminalität, <http://www.bka.de/DE/Publikationen/PolizeilicheKriminalstatistik/2014/2014Standardtabellen/pks2014StandardtabellenFaelleUebersicht.html>, abgerufen am 05.08.2015.

Bundesministerium des Inneren, Polizeiliche Kriminalstatistik 2014, Berlin 2015.

Deloitte (Hrsg.), Compliance im Mittelstand, Hannover 2011.

Disterer, G., IT-Compliance, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 159 - 186.

Fissenwert, P., Compliance für den Mittelstand, in: Bustamante, S., Fissenwert, P., Lohman, R., Neuvians, N., Raske, B., Wassermann, H., Zaumseil, P. (Hrsg.), Corporate Governance im Mittelstand, Essen 2013, S. 31 - 53.

Fissenewert, P., Compliance für den Mittelstand, in: Busamante, S., Fissenewert, P., Lohmann, R., Neuvians, N., Raske, B., Wassermann, H., Zaumseil, P. (Hrsg.), Corporate Governance für den Mittelstand, Essen 2013, S. 31 – 53.

Flueglistaller, U., Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU), St. Gallen 2004.

Gelbmann, U., Vorbach, S., Zotter, K., Konzepte für das Innovationsmanagement in Klein- und Mittelunternehmen, in: Schwarz, E. (Hrsg.), Nachhaltiges Innovationsmanagement, Wiesbaden 2004, S. 248 – 273.

Goldschmidt, J., Arbeitsrechtliche Implementierung und Durchsetzung, in: Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., Schettgen, P. (Hrsg.), Compliance Officer, Das Augsburger Qualifizierungsmodell, Wiesbaden 2014, S. 259 - 279.

Heinichen, C. Competition Compliance, in: Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., Schettgen, P. (Hrsg.), Compliance Officer, Das Augsburger Qualifizierungsmodell, Wiesbaden 2014, S. 63 - 83.

Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (Hrsg.), Governance Kodex für Familienunternehmen, Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, Bonn 2015.

Herstatt, C., Lüthje, C., Verworn, B., Die Gestaltung von Innovationsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Meyer, J.A. (Hrsg.), Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, München, 2001, S. 149-169.

Hungenberg, H., Strategisches Management in Unternehmen, Ziele - Prozesse - Verfahren, 7. Aufl., Berlin 2012.

IfM Bonn, Mittelstand im Überblick, 2012, <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0>, zugegriffen am 04.08.2015.

Janssen, H., Kartellrechts-Compliance, in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 171 - 191.

Jantz, M., Grüninger, S., Prüfung von Compliance Management-Systemen, Konstanz 2013.

Jung, E., Arbeitsschutz und Compliance, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 119 - 136.

Müller, D., Wirtschaftsstrafrecht bei KMU, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 51 - 75.

Pelz, C., Anti-Korruption, in: Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., Schettgen, P. (Hrsg.), Compliance Officer, Das Augsburger Qualifizierungsmodell, Wiesbaden 2014, S. 33 - 62.

Potinecke, H., Compliance in der Produkthaftung, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 187 - 202.

- Kennecke, S., Frey, D., Kaschube, J., Organisationspsychologische Aspekte der Compliance, in: Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., Schettgen, P. (Hrsg.), Compliance Officer, Das Augsburger Qualifizierungsmodell, Wiesbaden 2014, S. 221 - 258.
- KPMG (Hrsg.), Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2014, KPGM 2014.
- KPMG (Hrsg.), Wirtschaftskriminalität, Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich, Wirtschaftskriminalität in Großunternehmen und dem Mittelstand, KPGM 2013.
- KPMG (Hrsg.), Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012, Eine empirische Studie zur Wirtschaftskriminalität im Mittelstand, KPMG 2012.
- Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW Wettbewerbsindikator 2014, Tabellen- und Methodenband, Frankfurt 2014.
- Lohmann, R., Erfahrungsbericht zum Aufbau eines internen Kontrollsystems, in: Busamante, S., Fissenewert, P., Lohmann, R., Neuvians, N., Raske, B., Wassermann, H., Zaumseil, P. (Hrsg.), Corporate Governance für den Mittelstand, Essen 2013, S. 55 – 73.
- Lustermann, H., Witte, M., Compliance in der Außenwirtschaft: Erfolgskontrolle, in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 85 - 98.
- Mäder, D., IP-Compliance, in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 167 - 170.
- Mellert, C.R., Due Diligence: Compliance bei M&A Transaktionen, in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 77 - 84.
- Minder, S., Wissensmanagement in KMU, St. Gallen 2001.
- Mugler, J., Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe, Wien 2005.
- Paine, L.S., Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, Heft 3/1994.
- Passarge, M., Korruption in Strafrecht, Zivilrecht und ausländischen Rechtsordnungen sowie Schutzmaßnahmen gegen Korruption, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 77 - 97.
- Pfohl, H.C., Abgrenzung der klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 4. Aufl., Berlin 2006, S. 2 – 24.
- PwC (Hrsg.), Wirtschaftskriminalität und Compliance in der Versicherungsbranche, PwC 2014.
- Rath, M., Rechtliche Aspekte von IT-Compliance, in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 119 - 144.
- Schein, E.H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, Jg. 25, Heft 2, 1984, S. 3-16.
- Schein, E.H., Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt, 1995.

Schmidl, M., Compliant Compliance – Ausgewählte Grenzen maximaler Kontrolle, in: Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., Schettgen, P. (Hrsg.), Compliance Officer, Das Augsburger Qualifizierungsmodell, Wiesbaden 2014, S. 148 - 194.

Schwartz, T., Seitz, N., Ethische Verantwortung im Bereich Compliance, in: Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., Schettgen, P. (Hrsg.), Compliance Officer, Das Augsburger Qualifizierungsmodell, Wiesbaden 2014, S. 283 - 296.

Schweikert, C., Generische Compliance-Risiken in mittelständischen und Großunternehmen – Auswertung vorliegender Studien zu Compliance, Integrity und Wirtschaftskriminalität, Konstanz Institut für Corporate Governance, Forschungspapier Nr. 8, 2014.

Simon, C., Welling, M., Freiling, J., Internationalisierung – Wachstumstreiber oder Totengräber des innovativen Mittelstands, in: Abel, R., Bass, H., Ernst-Siebert, R. (Hrsg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München, 2006, S. 154 – 178.

Steimle, V., Dornieden, G. Praxistipps Produkthaftung, in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 192 - 203.

Süßbrich, K., Compliance in der arbeitsrechtlichen Praxis, in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 29 - 42.

Uhlig, T., Legal Compliance, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 29 - 50.

Ull, T., Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung und Steuern bei KMU, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 137 - 157.

Ulrich, P., Compliance bei KMU – Status quo, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 215 - 236.

Vetter, E., Compliance in der Unternehmerpraxis, in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 29 - 42.

Von Ahsen, A., Heesen, M., Kuchenbuch, A., Grundlagen der Bewertung von Innovationen im Mittelstand, in: Von Ahsen, A. (Hrsg.), Bewertung von Innovationen für im Mittelstand, Heidelberg, 2010, S. 1-38.

Walther, S., Erfolgsfaktoren von Innovationen in mittelständischen Unternehmen, Frankfurt a. M. 2004.

Wecker, G., Galla, S., Pflichten der Geschäftsleitung & Aufbau einer Compliance Organisation, in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 43 - 64.

Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008.

Weidlich, G., Yates, A., Compliance – Auslandsrisiken erkennen und steuern (Schwerpunkt Asien), in: Wecker, G., van Laak, H. (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, Grundlagen, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2008, S. 99 - 118.

Weller, F.M., Familienunternehmen und Wirtschaftskriminalität, Thesenpapier zur KPMG-Studie „Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012“, KPMG 2012.

Welsh, J.A., White, J.F., A Small Business is not a Little Big Business, in: Harvard Business Review, Bd. 59, Nr. 4, August 1981, S. 18 – 26.

Wendt, M., Compliance Management und Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen, in: Behringer, S. (Hrsg.), Compliance für KMU, Praxisleitfaden für den Mittelstand, Berlin 2012, S. 203 - 214.

Bisherige Beiträge

- No 15: Anja Thies; Stefanie Deinert; Michael Huth: Soziale Nachhaltigkeit bei Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrerinnen und -fahrern in der Logistikbranche, 2015
- No 14: Kohler, Irina; Dehmel, Lisa: Wertschöpfung durch Unternehmenskommunikation – Evaluation der Erfolgswirkung durch Kommunikations-Controlling, 2015.
- No 13: Kohler, Irina; Ingerl, Carina: Beitrag des Controllings zur Umsetzung von Corporate Governance in Familienunternehmen, 2015.
- No 12: Slapnicar, Klaus W.: Wirtschaftsrecht à jour, 2015.
- No 11: Kohler, Irina: Fuldaer Supply Chain Management-Dialog: Trends und Herausforderungen im Supply Chain Controlling, 2014.
- No 10: Hillebrand, Rainer: Germany and the eurozone crisis: evidence for the country's "normalisation"?, 2014.
- No 9: Irina Kohler; Carina Ingerl: Unternehmensnachfolge und Family Business Governance im Mittelstand: Eine empirische Studie zur Nachfolgeproblematik in der Region Fulda, 2014.
- No 8: Neuert, J.: Business Management Strategies and Research Development, 2013.
- No 7: Huth, M.; Goele, H.: Potenzial der Ersatzteillogistik von produzierenden Unternehmen in der Region Berlin/Brandenburg, 2013.
- No 6: Kreipl, Claudia; Preißing, Dagmar; Huth, Michael; Lohre, Dirk; Och, Dominik; Neuert, Josef: Contributions to Applied International Business Management Research, 2013.
- No 5: Boelsche, Dorit: Performance measurement in humanitarian logistics, 2013.
- No 4: Conrad, Peter; Hummel, Thomas R. Transitions: Individuelle Handhabung und Verarbeitungsformen institutionellen Wandels, 2012.
- No 3: Hummel, Thomas R.; Turovskaya, Maria S.: Project Studies in Specific Business, Legal and Economic Topics: video conference presentations, 2011.
- No 2: Hans, Lothar: Zur Konzeption eines Verwaltungscontrollings, 2011.
- No 1: nicht veröffentlicht/not published.

Alle Beiträge stehen auf der Homepage des Fachbereichs Wirtschaft als Download zur Verfügung: www.hs-fulda.de/wirtschaft.

The papers can be downloaded from the homepage of the Faculty of Business: www.hs-fulda.de/wirtschaft.