
Deloitte.Mittelstandsinstitut

an der Universität Bamberg



Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Compliance-Management im Mittelstand



Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 178

ISBN 978-3-942099-13-4

Impressum

Wissenschaftlicher Direktor Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Wissenschaftlicher Projektleiter Dr. Patrick Ulrich

Wissenschaftliche Mitarbeiter Sascha Kemmeter
Michaela Staffel
Lisa Zimmermann

Herausgeber Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker
Deloitte Mittelstandsinstitut
an der Universität Bamberg

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstraße 21
D-96052 Bamberg

Telefon +49.(0)951.863.2507

Telefax +49.(0)951.39705

Email dmi(at)uni-bamberg(dot)de

Internet www.professorwbecker.de

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Respect Creativity!

Druck Bamberg 2011
Printed in Germany

1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis.....	III
2	Abbildungsverzeichnis	V
3	Einführung.....	1
4	Executive Summary.....	3
5	Theoretische Grundlagen	7
5.1	Mittelstand	7
5.2	Compliance und Compliance-Management.....	10
5.3	Rechtliche Aspekte	13
5.4	Spezifika des Compliance-Managements im Mittelstand	18
5.5	Bisherige Befunde zum Compliance-Management	22
6	Forschungsmethodik	27
6.1	Forschungsdesign.....	27
6.2	Erhebungsmethoden.....	31
6.3	Ablauf der Datenerhebung	35
6.4	Methoden der Datenanalyse	37
6.5	Gütekriterien.....	39
7	Charakterisierung der Probanden.....	44
7.1	Rechtsformen.....	44
7.2	Branche	45
7.3	Größe des Unternehmens.....	46
7.4	Größenklassen.....	49
7.5	Position der Befragten.....	50
7.6	Funktionale Zuordnung des Befragten.....	51
7.7	Konzernzugehörigkeit	52
8	Führungsstruktur der befragten Unternehmen	53
8.1	Zusammensetzung Geschäftsführung/Vorstand	53
8.2	Anteilseignerstruktur	53
8.3	Fazit zur Charakterisierung der Stichprobe	55
9	Allgemeines zum Compliance-Management.....	57
9.1	Beschäftigung mit Compliance	57
9.2	Bereiche des Compliance-Managements	63
9.3	Einflussfaktoren auf das Compliance-Management	67

10	Funktionen und Instrumente des Compliance-Managements	73
10.1	Existenz/Bedeutung des Compliance-Managements	73
10.2	Funktionen des Compliance-Managements	82
10.3	Relevanz des Compliance-Managements	87
10.4	Relevante rechtliche Regelungen	93
10.5	Instrumente zur Verankerung von Compliance.....	100
10.6	Sanktionierung von Compliance-Verstößen	105
11	Organisation des Compliance-Managements.....	112
11.1	Existenz/Charakterisierung von Compliance-Beauftragten	112
11.2	Weitere Aufgabenträger des Compliance-Managements.....	123
11.3	Aufsichtsrat/Beirat und Compliance-Management	127
11.4	Haftungsfragen.....	132
12	Erfolgswirkung des Compliance-Managements.....	142
12.1	Mikroerfolg des Compliance-Managements	142
12.2	Makroerfolg des Compliance-Managements	149
12.3	Verbesserungsbedarfe.....	155
13	Thesen zum Compliance-Management im Mittelstand	158
14	Literaturverzeichnis.....	IX
15	Verzeichnis der befragten Experten	XIII

2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI	8
Abbildung 2: Typologie des Mittelstands.....	9
Abbildung 3: Bestandteile eines Compliance-Systems	12
Abbildung 4: Gesetze im Kontext des Compliance Management	16
Abbildung 5: Integration qualitativer/quantitativer Designs	28
Abbildung 6: Ermittlung empirischer Zusammenhänge	29
Abbildung 7: Forschung im Gegenstrom gemäß <i>Becker</i>	30
Abbildung 8: Fragebogenstruktur	34
Abbildung 9: Rücklaufstruktur	36
Abbildung 10: Charakteristika der Experten.....	37
Abbildung 11: Zusammenhang quantitativer Gütekriterien	40
Abbildung 12: Rechtsform der befragten Unternehmen.....	44
Abbildung 13: Branchenzuordnung [N=173]	46
Abbildung 14: Umsatz der Probanden	47
Abbildung 15: Mitarbeiteranzahl der Probanden	48
Abbildung 16: Anzahl der Standorte/Niederlassungen der Befragten	49
Abbildung 17: Größenklassen antwortende Unternehmen	50
Abbildung 18: Position der Befragten [N=173]	50
Abbildung 19: Funktionale Zuordnung des Befragten	51
Abbildung 20: Konzernzugehörigkeit der Unternehmen [N=173].....	52
Abbildung 21: Zusammensetzung Geschäftsführung/Vorstand [N=173]	53
Abbildung 22: Klassifikation der Anteilseigner	54
Abbildung 23: Typisierung der befragten Unternehmen	55
Abbildung 24: Beschäftigung mit dem Begriff Compliance	57
Abbildung 25: Gründe für die Beschäftigung mit Compliance.....	58
Abbildung 26: Beschäftigung und Unternehmensgröße	59
Abbildung 27: Beschäftigung und Leitungsstruktur	60

Abbildung 28: Beschäftigung und Aufsichtsgremium.....	61
Abbildung 29: Begriffsverständnis von Compliance.....	62
Abbildung 30: Compliance-relevante Bereiche im Unternehmen	63
Abbildung 31: Compliance-Bereiche und Unternehmensgröße.....	65
Abbildung 32: Compliance-Bereiche und Leitungsstruktur	66
Abbildung 33: Compliance-Bereiche und Aufsichtsgremium	67
Abbildung 34: Einflussfaktoren auf das Compliance-Management	68
Abbildung 35: Einflussfaktoren und Unternehmensgröße.....	69
Abbildung 36: Einflussfaktoren und Leitungsstruktur	70
Abbildung 37: Einflussfaktoren und Aufsichtsgremium	71
Abbildung 38: Existenz eines Compliance-Management [N=173]	73
Abbildung 39: Existenz und Unternehmensgröße.....	75
Abbildung 40: Existenz und Leitungsstruktur	76
Abbildung 41: Existenz und Aufsichtsgremium	77
Abbildung 42: Bedeutung des Compliance-Management.....	78
Abbildung 43: Bedeutung und Unternehmensgröße.....	80
Abbildung 44: Bedeutung und Leitungsstruktur	80
Abbildung 45: Bedeutung und Aufsichtsgremium	81
Abbildung 46: Funktionen des Compliance-Management	83
Abbildung 47: Funktionen und Unternehmensgröße	84
Abbildung 48: Funktionen und Leitungsstruktur	85
Abbildung 49: Funktionen und Aufsichtsgremium.....	86
Abbildung 50: Relevanz in den einzelnen Unternehmensbereichen	89
Abbildung 51: Funktionsbereiche und Unternehmensgröße.....	91
Abbildung 52: Funktionsbereiche und Leitungsstruktur	92
Abbildung 53: Funktionsbereiche und Aufsichtsgremium	93
Abbildung 54: Relevanz in den einzelnen Unternehmensbereichen	94
Abbildung 55: Relevante Regelungen des Privat-/Zivilrechts	95
Abbildung 56: Relevante Regelungen des öffentlichen Rechts	96

Abbildung 57: Relevanz konkreter Gesetze/Normen/Standards.....	97
Abbildung 58: Konkrete Regelungen und Unternehmensgröße	98
Abbildung 59: Konkrete Regelungen und Leitungsstruktur.....	99
Abbildung 60: Konkrete Regelungen und Aufsichtsgremium.....	100
Abbildung 61: Genutzte Instrumenten zur Verankerung der Compliance..	101
Abbildung 62: Instrumente und Unternehmensgröße	103
Abbildung 63: Instrumente und Leitungsstruktur.....	104
Abbildung 64: Instrumente und Aufsichtsgremium.....	105
Abbildung 65: Bewertung einzelner Sanktionierungsmechanismen	106
Abbildung 66: Sanktionierung und Unternehmensgröße	108
Abbildung 67: Sanktionierung und Leitungsstruktur.....	109
Abbildung 68: Sanktionierung und Aufsichtsgremium.....	110
Abbildung 69: Existenz eines Compliance-Beauftragten [N=173]	112
Abbildung 70: Compliance-Beauftragten als CCO benannt? [N=173]	114
Abbildung 71: Art der Stelle des Compliance-Beauftragten [N=108].....	114
Abbildung 72: Verantwortungsbereich Compliance-Beauftragter [N=86] ..	115
Abbildung 73: Hierarchische Zuordnung des Compliance-Beauftragten bei ausschließlicher Compliance-Tätigkeit.....	117
Abbildung 74: Hierarchische Unterstellung im Fall der Personalunion	118
Abbildung 75: Compliance-Beauftragter und Unternehmensgröße	120
Abbildung 76: Compliance-Beauftragter und Leitungsstruktur.....	121
Abbildung 77: Compliance-Beauftragter und Aufsichtsgremium.....	122
Abbildung 78: Existenz einer eigenen Abteilung für das Compliance- Management [N=169].....	123
Abbildung 79: Unterstützung durch weitere Aufgabenträger	124
Abbildung 80: Unterstützung und Unternehmensgröße.....	125
Abbildung 81: Unterstützung und Leitungsstruktur	126
Abbildung 82: Unterstützung und Aufsichtsgremium	127
Abbildung 83: Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats [N=173]	128

Abbildung 84: Aufsichtsgremium und Unternehmensgröße.....	129
Abbildung 85: Aufsichtsgremium und Leitungsstruktur	130
Abbildung 86: Einbindung des Aufsichtsrats/Beirats in das Compliance- Management.....	131
Abbildung 87: Bedeutung von Haftungsfragen	132
Abbildung 88: Bedeutung von Haftungsfragen und Unternehmensgröße .	133
Abbildung 89: Bedeutung von Haftungsfragen und Leitungsstruktur.....	134
Abbildung 90: Bedeutung von Haftungsfragen und Aufsichtsgremium.....	134
Abbildung 91: Haftung bei unternehmerischem Fehlverhalten	135
Abbildung 92: Haftung von Aufgabenträgern und Unternehmensgröße	136
Abbildung 93: Haftung von Aufgabenträgern und Leitungsstruktur	137
Abbildung 94: Haftung von Aufgabenträgern und Aufsichtsgremium	138
Abbildung 95: Deckungssumme im Fall der Existenz einer D&O- Versicherung	139
Abbildung 96: Zufriedenheit mit dem Compliance-Management	143
Abbildung 97: Aufwandsaspekte des Compliance-Managements	144
Abbildung 98: Nutzenaspekte des Compliance-Managements	145
Abbildung 99: Einschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses	146
Abbildung 100: Aufwand-Nutzen-Verhältnis und Unternehmensgröße	147
Abbildung 101: Aufwand-Nutzen-Verhältnis und Leitungsstruktur.....	148
Abbildung 102: Aufwand-Nutzen-Verhältnis und Aufsichtsgremium.....	149
Abbildung 103: Unternehmenserfolg/Compliance-Management [N=173]..	150
Abbildung 104: Unternehmenserfolg und Unternehmensgröße.....	150
Abbildung 105: Unternehmenserfolg und Leitungsstruktur	151
Abbildung 106: Unternehmenserfolg und Aufsichtsgremium	152
Abbildung 107: Gründe Unternehmenserfolg/Compliance-Management ..	153
Abbildung 108: Jährliches Budget für Compliance-Management	154
Abbildung 109: Natur der bestehenden Verbesserungsbedarfe	155

3 Einführung

Der **Begriff Compliance** stammt aus dem angloamerikanischen Umfeld. In Deutschland ist die Diskussion um Compliance noch relativ jung. Compliance wird hier als effektive und effiziente Erfüllung sämtlicher juristisch verbindlicher sowie selbst auferlegter Richtlinien und Vorgaben verstanden. Compliance-Management als Konkretisierung der Compliance umfasst die Summe der organisatorischen Strukturen, Prozesse und Instrumente, mit denen Risiken und Schäden aufgrund nicht-ordnungsgemäßen Verhaltens minimiert werden sollen. Bisher wurde die Beschäftigung mit Compliance eher Großunternehmen zugeordnet. Dies zeigen aktuelle Fälle, in denen Fragen der Compliance debattiert wurden, wie z.B. bei Siemens oder MAN. In jüngster Zeit kam es jedoch zunehmend zu einer Ausweitung der Compliance-Diskussion auch auf den Mittelstand. Gründe hierfür sind unter anderem verschärfte gesetzliche Regelungen, wachsende Anforderungen von Kunden und Lieferanten sowie eine deutlich erkennbare Zunahme der internen und externen Komplexität mittelständischer Unternehmen.

Auch **neueste empirische Untersuchungen** zeigen, dass mittelständische Unternehmen das Thema Compliance zwar als relevant oder sogar sehr relevant einschätzen, jedoch kaum Vorkehrungen im Sinne eines Compliance-Managements getroffen haben. Mit dem vorliegenden Projekt setzt das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg an dieser Forschungslücke an. Ziel des Forschungsvorhabens ist es, einen theoretischen und empirischen Überblick über die Funktionen, Organisation und Instrumente des Compliance-Managements im Mittelstand zu gewinnen. Hierzu wird eine empirische Erhebung durchgeführt, in deren Rahmen ca. 1.800 mittelständische Unternehmen angeschrieben wurden.

Um **vertiefende Einblicke** zu gewinnen, wurden parallel persönliche Interviews mit Unternehmern/Gesellschaftern, Geschäftsführern sowie Beratern (WP, StB, Juristen, Wissen-

schaftler, Bankvertreter) mittelständischer Unternehmen in ganz Deutschland geführt. Folgende Aspekte stehen im Mittelpunkt von Fragebogen- und Interviewaktion:

- Allgemeine Fragen zum Compliance-Management;
- Funktionen und Instrumente des Compliance-Managements;
- Relevanz von Gesetzen, Normen und Standards;
- Organisation des Compliance-Management sowie
- Erfolgswirkung des Compliance Managements.

Besonderer Dank gilt den Unternehmensvertretern und Experten, die mit ihrer Unterstützung dieses Forschungsprojekts einen Einblick in die praktische Ausprägung des Compliance-Management im Mittelstand gegeben und damit die **vorliegende Untersuchung** erst möglich gemacht haben. Bester Dank schließlich auch an die studentischen Mitarbeiter des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling für ihre Ideen, Anregungen und Mithilfe bei der Auswertung der Erhebung und Erstellung dieses Beitrags.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der **Forschung**, sondern auch aus Sicht der **Unternehmenspraxis** wertvolle Einblicke in das Compliance-Management in mittelständischen Unternehmen ermöglicht.

Bamberg, im Oktober 2011

Das Herausgeber- und Autorenteam

4 Executive Summary

Regeln **guter Unternehmensführung** gewinnen in der aktuellen Debatte nicht nur für kapitalmarktorientierte Großunternehmen, sondern auch für mittelständische Unternehmen deutlich an Relevanz. Ein wichtiger Bestandteil solcher Regeln ist das **Compliance-Management**, das sich mit **regelkonformem Verhalten** auseinandersetzt.

Insgesamt wurden 1789 Fragebögen verschickt; die Rücklaufquote beträgt 9,7 Prozent. Die **Stichprobe** weist insgesamt eine **hohe Heterogenität** auf. Zum einen sind eine Vielzahl verschiedenster **Rechtsformen** und **Branchen**, in denen die befragten Unternehmen tätig sind, vertreten. Der durchschnittliche **Gesamtumsatz** aller in die Auswertung einbezogenen Unternehmensdaten beträgt 236 Millionen Euro. Durchschnittlich **beschäftigen** die Probanden ca. 1560 Mitarbeiter.

Insgesamt haben mehr (angestellte) **Manager** als **Eigentümer** die Beantwortung des Fragebogens übernommen. Mehr als die Hälfte der Befragten zählt zur **Geschäftsführung** bzw. zum **Vorstand** des jeweiligen Unternehmens und damit zur Gruppe der Top-Entscheider. **Unternehmerfamilien und/oder Gesellschafter** zählen zu den meist genannten Anteilseignern. In der Unternehmensleitung sind gemischte Strukturen sowie reine Managergremien am häufigsten aufzufinden.

Insgesamt haben sich bereits die meisten Probanden persönlich als auch im Unternehmen mit dem Thema Compliance **beschäftigt**. Für sie ist Compliance als Teil einer guten Unternehmensführung zu sehen. Generell zeigt sich auch ein gut ausgeprägtes **Begriffsverständnis** von Compliance. Als besonders dominante **Bereiche** sehen die Befragten gesetzliche Vorgaben. Aber auch die Unternehmenskultur sowie die Geschäftsordnung/Satzung gehört für sie zum Compliance-Begriff. Als besonders zentrale **Einflussfaktoren** für die Beschäftigung mit Compliance gaben die Probanden die **Organhaftung**, **rechtliche Veränderungen** und **Korruptionsbekämpfung** an.

In fast der Hälfte aller befragten Unternehmen **existiert** bereits ein **Compliance-Management**. In knapp einem Fünftel ist zusätzlich dessen Einführung geplant. Mittlere und große oder Manager-geführte Unternehmen sowie Unternehmen mit Aufsichtsgremium haben dabei häufiger ein Compliance-Management als Eigentümer-geführte oder kleine und Kleinstunternehmen ohne Aufsichtsgremium. Die **Bedeutung** des Compliance-Managements wird von mehr als der Hälfte aller Unternehmen als hoch oder sehr hoch eingeschätzt.

Als primäre **Funktionen** identifizieren die Probanden die Dokumentations- und Präventionsfunktionen. In mittleren und großen Unternehmen sind alle Funktionen stärker ausgeprägt als in kleineren und Kleinstunternehmen, jedoch besonders die Informationsfunktion. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch bei Manager-geführten Unternehmen: Hier sind die Präventions-, Dokumentations- und Informationsfunktionen weitaus stärker ausgeprägt als in Eigentümer-geführten Unternehmen. Das Compliance-Management hat für die Mehrheit der Unternehmen die größte **Relevanz** in den Bereichen Geschäftsführung/Vorstand und Rechnungswesen/Controlling/Buchhaltung.

Die Befragten sehen mit Abstand die Regelungen des Privat-/Zivilrechts von allen **Rechtsbereichen** als am **relevantesten** an. Hier spielt vor allem der gewerbliche Rechtsschutz eine Rolle. Das BilMoG sowie das KonTraG sind dabei die **relevantesten Gesetze**. Unterschiede ergeben sich hauptsächlich aufgrund der Unternehmensgröße der mittelständischen Unternehmen. Für größere Unternehmen sind besonders KonTraG und der IDW EPS 980 relevantere Standards/Gesetze, während für kleine und Kleinstunternehmen das BilMoG eine größere Rolle spielt.

Das **Vorleben der Führungskräfte** und das Unternehmensleitbild sind die am häufigsten für die Verankerung der Compliance genutzten **Instrumente**. In größeren oder Manager-geführten Unternehmen kommen eher spezifischere Instrumente zum Einsatz, während in kleineren oder Eigentümer-geführten Un-

Unternehmen allgemeine Instrumente zum Einsatz kommen. Die Mehrheit der Unternehmen **sanktioniert** Regelverstöße. **Standardisierte Vorgehensweisen** oder ein **anonymes Hinweis-system** gibt es jedoch nur in wenigen Unternehmen.

Weniger als die Hälfte der Probanden (47 Prozent) verfügt über einen eigenen **Compliance-Beauftragten** im Unternehmen. Dieser trägt bei Existenz auch nur selten den Titel **Chief Compliance Officer**. In zwei Drittel der Fälle handelt es sich bei dem Compliance Beauftragten um eine **Stabstelle**, bei einem Drittel um eine **Linienstelle**. Somit besteht meistens keine direkte Weisungsbefugnis. Unabhängig von der Art der Stelle, ist der Compliance-Beauftragte meist der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand bzw. deren Vorsitzenden hierarchisch zugeordnet. Eine eigene **Abteilung** für das Compliance-Management unterhalten nur wenige der Probanden. Dies wird auf den einhergehenden (finanziellen) Aufwand zurückgeführt. Dafür werden jedoch oft **weitere Aufgabenträger** wie z.B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Juristen und Controller zur Unterstützung des Compliance-Managements hinzugezogen.

Der überwiegende Teil der Befragten hat ein **Aufsichtsgremium** (verpflichtend oder freiwillig). Aktiv in das Compliance-Management wird dieses jedoch nur selten einbezogen. Die Hauptbeteiligung liegt in einem **passiven Anhörungsrecht**.

Die Bedeutung von **Haftungsfragen** schätzen drei Viertel der Probanden als hoch bzw. sehr hoch ein. In fast allen Unternehmen haften die Mitglieder von Geschäftsführung/Vorstand für unternehmerisches Fehlverhalten. Für diese ist zumeist eine **D&O-Versicherung** abgeschlossen.

Die Unternehmen sind tendenziell recht zufrieden, aber nicht sehr zufrieden mit ihrem Compliance-Management. Diese überwiegende **Zufriedenheit** resultiert hauptsächlich aus den mit dem Compliance-Management assoziierten **Nutzenaspekten**, wie z. B. Erhöhung der Rechtssicherheit, Steigerung der Effizienz und die Verbesserung der Reputation. Als mit dem Compliance-Management verbundene **Aufwandsaspekte** iden-

tifizieren die Befragten hauptsächlich Verwaltungs- und Personalaufwendungen.

Bei der Quantifizierung des **Aufwand-Nutzen-Verhältnisses** überwiegt für mehr als ein Drittel der Unternehmen der Nutzen, bei ca. der Hälfte der Unternehmen halten sich Aufwand und Nutzen die Waage. Besonders Manager tendieren dazu, den Nutzen des Compliance-Managements größer als den zugehörigen Aufwand zu bewerten. Auch in Unternehmen mit Aufsichtsgremium ist dies der Fall.

Für einen positiven **Einfluss** des **Compliance-Management** auf den **Unternehmenserfolg** sprechen sich knapp die Hälfte aller befragten Unternehmen aus. Ein auffällig hoher Anteil von Unternehmen mit Aufsichtsgremium bestätigt diesen Zusammenhang.

5 Theoretische Grundlagen

5.1 Mittelstand

Mittelständische Unternehmen erwirtschaften einen Großteil der **Wertschöpfung** der deutschen Volkswirtschaft¹ und sind in breiter **Öffentlichkeit**² und **Wissenschaft**³ ein gern diskutierter Themenbereich. Verwunderlich ist, im Gegensatz zur großen praktischen Relevanz des Themenkomplexes, die forschungsseitig eher rudimentäre Ausgestaltung der **Mittelstandsfor-**
schung.⁴ Diese zeichnet sich unter anderem durch eine Vielfalt ähnlicher oder synonym verwendeter Begrifflichkeiten wie z.B. kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Mittelstand und Familienunternehmen aus, deren **Abgrenzung** weitgehend unklar ist.⁵

Grundsätzlich existieren in Deutschland drei verbreitete **Definitionen**, die für eine **quantitative Zuordnung** von Unternehmen zur Gruppe des Mittelstands verwendet werden können. Zum einen ist dies der Mittelstandsbegriff der *EU-Kommission*⁶, der eine rein quantitative Einteilung vorsieht, während die Definition des Mittelstandsbegriffs des *Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn* sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte berücksichtigt.⁷ Schließlich hat sich die Definition des *Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg (DMI)* herausgebildet, die dieser Untersuchung zugrunde liegt. Die Definition berücksichtigt neben den in Abb. 1 genannten Größenklassen auch **qualitative Merkmale**:

- alle eigentümergeführten Unternehmen und Familienunternehmen;

¹ Vgl. Hausch (2004), S. 5.

² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg., 2007).

³ Vgl. Becker/Ulrich (2009a), S. 2ff.

⁴ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 4.

⁵ Vgl. Damken (2007), S. 57ff.

⁶ Vgl. Europäische Kommission (1996); Europäische Kommission (2003).

⁷ Vgl. Günterberg/Kayser (2004), S. 11.

- Managementgeführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder bis zu einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro;
- Unternehmen die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

Die kombinierte, qualitativ-quantitative Sichtweise dient als Abbild des **Selbstverständnisses** sowie der **betrieblichen Realität** des Mittelstands.

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

Abbildung 1: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI⁸

Eine Einteilung mittelständischer Unternehmen allein aufgrund von Größenkriterien greift jedoch zu kurz. Deshalb wird im Folgenden eine Verfeinerung der Untersuchung mit Hilfe einer **mittelstandsspezifischen Unternehmenstypologie** vorgenommen.

Eine Eingrenzung des Begriffs **Mittelstand** alleine durch quantitative oder qualitative Definitionen erweist sich als nicht hinreichend.⁹ Deshalb wird die Betrachtung um die beiden Aspekte Besitz und Leitung erweitert und als Grundlage einer **Typologie** mittelständischer Unternehmen verwendet. Nach Definition des **DMI** lassen sich fünf charakteristische **Unternehmenstypen** innerhalb des Mittelstands unterscheiden.¹⁰ Die Typologie ist in einem zweiten Schritt mit den bereits diskutierten quantitativen und qualitativen Mittelstandskriterien zu kombinieren.

⁸ Vgl. Becker/Ulrich (2009), S. 3.

⁹ Vgl. Wallau (2005), S. 1ff.

¹⁰ Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Unternehmenstypen kann bei Becker/Ulrich (2009), S. 2ff. nachvollzogen werden.

Für die **vorliegende Untersuchung** sollen insbesondere die drei in Abb. 2 dargestellten Betriebstypen Eigentümer-Unternehmen, Familienunternehmen und Fremdgeführter Mittelstand, also der gesamte Mittelstand mit Familientradition, thematisiert werden. Diese werden dann den atypischen Unternehmensformen, also mischfinanzierten Unternehmen und Publikumsgesellschaften, gegenübergestellt.

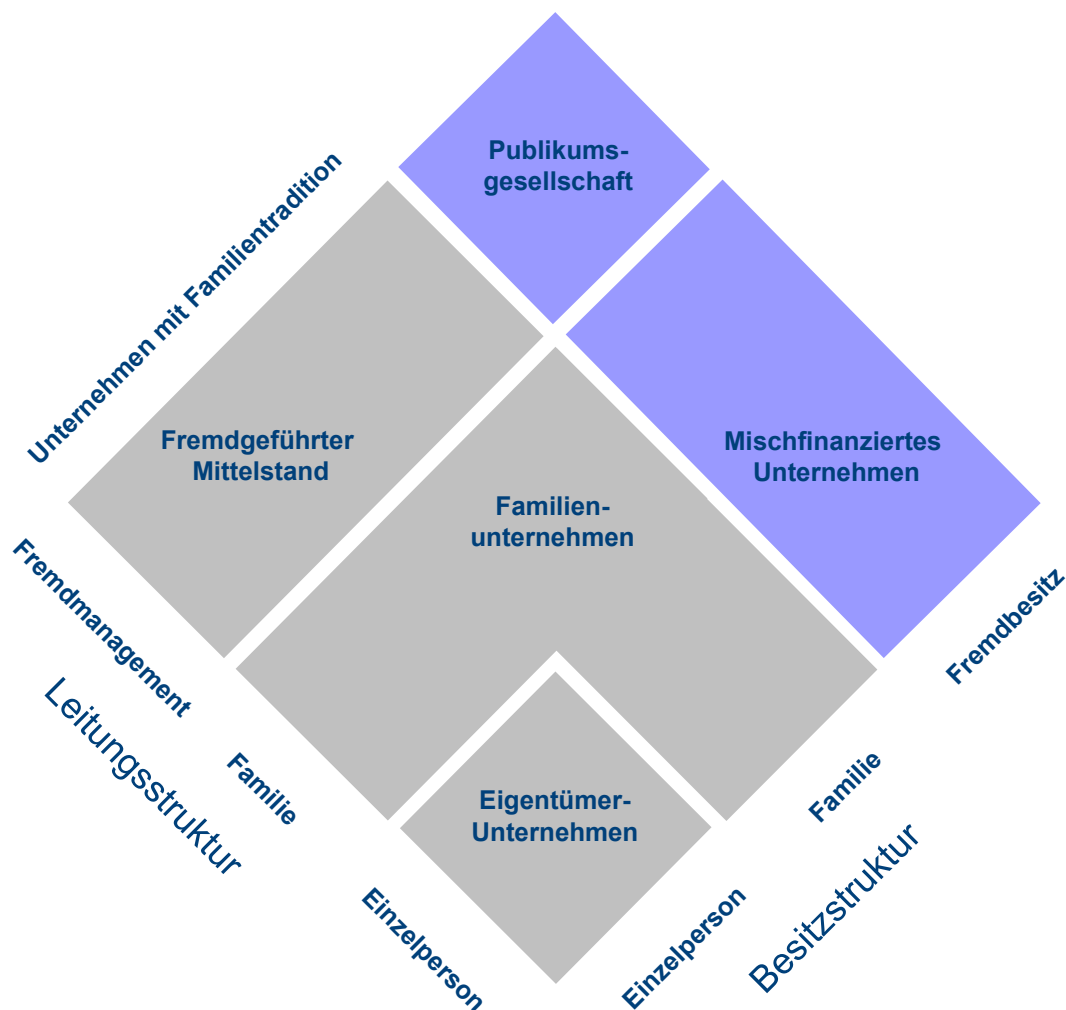


Abbildung 2: Typologie des Mittelstands¹¹

Eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen kann als **Eigentümer-Unternehmen** klassifiziert werden. Diese Unternehmen besitzen hinsichtlich ihrer Leitungs- und Besitzstruktur besondere Merkmale. Sowohl Besitz als auch Leitung können eindeutig

einer Einzelperson zugeordnet werden. Bezüglich dieses Unternehmenstyps sind insbesondere die **Auswirkungen** der vorliegenden Besitz- und Leitungsstruktur auf die Ausprägung des Geschäftsmodells von Interesse. Hier besteht die Vermutung, dass persönliche Neigungen und Eigenschaften des Eigentümers das Unternehmen in besonderem Maße prägen.

Familienunternehmen weisen in Bezug auf Leitungs- und Besitzstruktur einen unmittelbaren Einfluss der Familie auf. Oberster Entscheidungsträger (z.B. als CEO) ist stets ein Familienmitglied – auch dann, wenn ein Fremdmanagement in der Geschäftsführung etabliert ist.

Der **fremdgeführte Mittelstand** zeichnet sich dadurch aus, dass sich das Unternehmen im Besitz einer Einzelperson oder einer Familie (mindestens zwei Personen) befindet, während die Leitung komplett an ein externes Management vergeben wurde. Aufgrund der zunehmenden Entfernung der Familie vom operativen Geschäft werden in Anlehnung an die quantitative Mittelstandsdefinition des DMI nur Unternehmen bis ca. 3.000 Mitarbeiter oder 600 Millionen Euro Jahresumsatz zu dieser Gruppe gezählt. Größere Unternehmen mit vergleichbaren Besitz- und Leitungsstrukturen sind qualitativ eher mit **Publikumsgesellschaften** vergleichbar.

5.2 Compliance und Compliance-Management

Vor gut zehn Jahren war **Compliance** im deutschen Sprachraum ein noch gänzlich unbekannter Begriff.¹² Der dem anglo-amerikanischen Rechtskreis entstammende Fachbegriff umschreibt die Pflicht, die für Unternehmen geltenden Regelungen zu beachten und letztlich einzuhalten.¹³ Der Umfang der relevanten Regelungen ist dabei stets branchenbezogen, teilweise

¹¹ Vgl. *Becker/Ulrich* (2011), S. 30.

¹² Vgl. hierzu und im Folgenden *Ulrich* (2011b), S. 67ff.

¹³ Vgl. *Schneider* (2003), S. 645f.

länderspezifisch bzw. stark von dem beteiligten Rechtsraum abhängig.¹⁴

In den letzten Jahren neu hinzugekommen ist die Einbettung der Compliance in ein **größeres Gesamtbild**. So stellen Begriff und Konzept nicht mehr rein auf die Erfüllung gesetzlicher Regelungen ab, sondern ist vielmehr im Kontext einer gesamthaft wert- und werteorientierten Unternehmensführung zu betrachten. In diesem Sinne erfordert Compliance nicht nur aus rechtlicher, sondern auch aus organisationstheoretischer Sicht ein pro-aktives Vorgehen der Geschäftsleitung, welches das ganze Unternehmen umfassen sollte.

Abgesehen von einigen **branchenspezifischen Sondernomen** gibt es bisher keine einheitliche und allgemeingültige Definition des Compliance-Begriffes. Mit der Neufassung des **Deutschen Corporate Governance Kodex** steht derzeit eine Umschreibung zur Verfügung, die sich zwar primär an börsennotierte Aktiengesellschaften richtet, aber darüber hinaus auch als allgemeingültige Definition der Corporate Compliance gelten könnte. Ziffer 4.1.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex formuliert wie folgt: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“ Die Kodex-Kommission hat dabei bewusst eine sehr weite Definition gewählt und die Pflicht zur Compliance nicht nur auf gesetzliche Bestimmungen beschränkt, sondern auch unternehmens-interne Regelwerke miteinbezogen. So kann Compliance nicht nur der Risikoprävention, Schadensabwehr und Haftungsvermeidung im Sinne eines ganzheitlichen Risikomanagements im Unternehmen dienen, sondern auch einen **unternehmensindividuellen Code of Conduct** umfassen.

Unter Compliance-Management wird in der vorliegenden Studie die **zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle** der

¹⁴ Vgl. Dobler/Lambert (2010), S. 202.

Compliance-Aktivitäten eines Unternehmens verstanden. Für seine Betrachtung wird ein **systemtheoretischer Rahmen** verwendet, der es erlaubt das Compliance-Management aus prozessualer, institutioneller und funktionaler Perspektive zugleich zu betrachten.

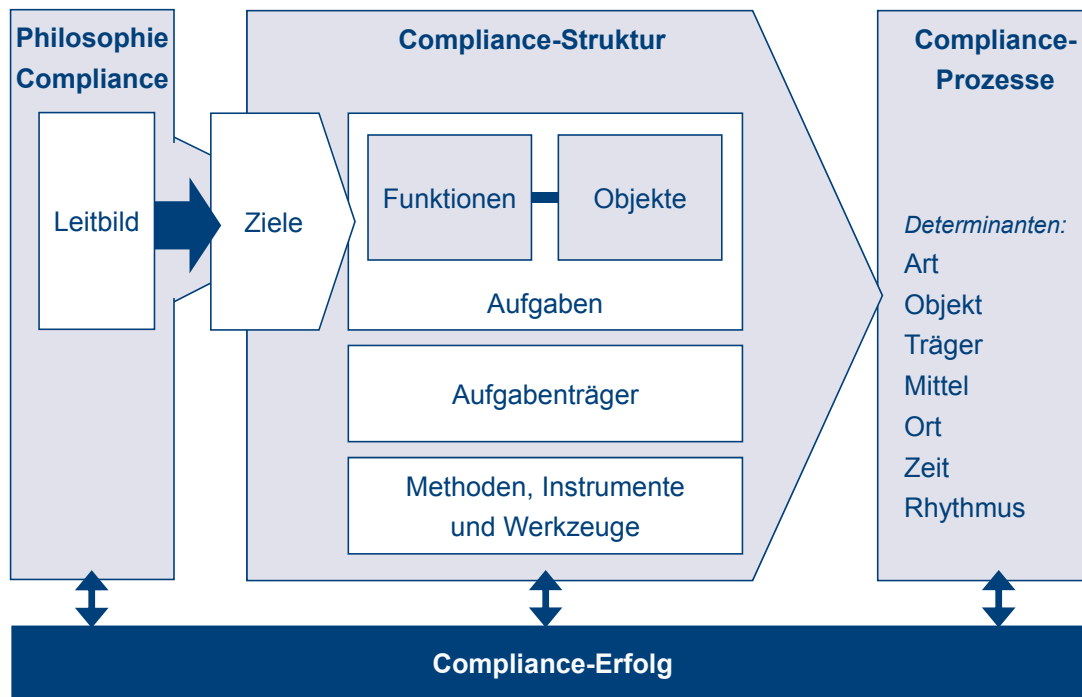


Abbildung 3: Bestandteile eines Compliance-Systems¹⁵

Ein solches Compliance-Management ist letztlich Bestandteil einer unternehmensweiten Sichtweise auf **Governance, Risk Management und Compliance (GRC)**.¹⁶ Mit Compliance-Management verfolgen Unternehmen verschiedene **Ziele**. Risikominimierung, Effizienzsteigerung und Effektivitätssteigerung sind hier vorrangig.

Die **praktische Notwendigkeit** der Compliance ergibt sich direkt aus mit nicht-regelkonformen Verhalten verbundenen Kosten, die in bestimmten Fällen sogar **existenzbedrohlich** sein können. Grundsätzlich lassen sich die mit Non-Compliance

¹⁵ In Anlehnung an: Becker (2011), S. 63.

¹⁶ Vgl. Becker/Ulrich (2010), S. 5ff.

verbundenen Kosten für Unternehmen in direkte und indirekte Kosten unterteilen.¹⁷

Direkte Kosten betreffen insbesondere Kosten aus den rechtlichen Folgen wirtschaftskriminellen Verhaltens und umfassen Geldbußen, Freiheitsstrafen, Ersatzansprüche, Auftragssperren und sonstige behördliche Auflagen. Speziell auf internationaler Ebene können Geldbußen existenzbedrohlich werden. Auch die im Zuge der Aufarbeitung wirtschaftskrimineller Delikte anfallenden Kosten dürfen nicht unterschätzt werden. *Siemens* musste allein im Jahre 2008 ca. 510 Millionen Euro für sog. „compliance investigations“ externer Berater zur Aufklärung von Verletzungen des Anti-Korruptions-Gesetzes aufwenden.¹⁸

Neben den angesprochenen direkten Kosten sind es aber vor allem **indirekte Kosten** wie z.B. **Reputations- und Vertrauensverluste**, die Unternehmen erheblich beeinträchtigen. Schäden aus einer veränderten Wahrnehmung der Stakeholder können direkte Schäden um ein Vielfaches übersteigen.¹⁹

5.3 Rechtliche Aspekte

Wie bereits in Abschnitt 3.1 deutlich wurde, versteht man unter **Compliance-Management** neben der Einhaltung selbst auferlegter Regeln, die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Sicherstellung der Konformität bezüglich rechtlicher Regelungen.

Konkrete Werke für Compliance-Regelungen existieren bisher hauptsächlich den USA, wie bspw. das 2002 erlassene US-Bundesgesetz Sarbanes-Oxley-Act (SOA). Dieses wurde zur Verbesserung der Verlässlichkeit der Berichterstattung von Unternehmen, die den öffentlichen Kapitalmarkt der USA in Anspruch nehmen, erlassen.²⁰ Vergleichbare Regelwerke existieren in Deutschland bislang nicht, jedoch gewährleisten gesetzliche Regelungen, besonders die des Gesellschafts- bzw. Ak-

¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden *Becker/Holzmann/Ulrich* (2011), S. 5ff.

¹⁸ Vgl. *Hamilton/Eckhardt* (2010), S. 105.

¹⁹ Vgl. *Hecker/Füss/Gundel* (2008), S. 143.

tienrechts, und von den Unternehmen selbst auferlegte Verhaltensregeln die **Einhaltung von Compliance-Regelungen**.²¹

Geprägt durch die Vielzahl der in der letzten Zeit publik gemachter Compliance-Verstöße nimmt der Gesetzgeber durch verschärfte Regelungen Unternehmen immer mehr in die Pflicht. Hierzu gehört auch die **Absicherung** gegen Risiken, die im Unternehmensalltag auftreten können. Solche Unternehmensrisiken müssen frühzeitig erkannt und durch geeignete Maßnahmen beseitigt werden.

Der **Geschäftsführung** (bei einer GmbH) sowie dem **Vorstand** (bei einer AG) kommt aufgrund von § 43 Abs. I GmbHG bzw. § 93 Abs. I AktG eine allgemeine Sorgfaltspflicht zu. Diese Sorgfaltspflicht besagt, dass das geführte Unternehmen so zu organisieren ist, dass dieses sowie seine Mitarbeiter nicht gegen geltendes Recht verstoßen. Können Geschäftsführung bzw. Vorstand dies nicht einhalten, begehen deren Mitglieder nach geltendem Recht eine Sorgfaltspflicht und sie sind im Schadensfall nach § 43 II GmbHG bzw. § 93 II AktG persönlich zum Schadensersatz verpflichtet.

Verfügt ein Unternehmen über einen eigens angestellten **Compliance-Officer**, so besteht für diesen auch ein besonderes Haftungsrisiko. Dies resultiert aus der sogenannten „Garantenpflicht“ gemäß § 13 StGB. Diese wurde durch ein Urteil des Bundesgerichtshofs (BGH) vom 17.07.2009 bestätigt. Im Rahmen dessen wurde der Leiter einer Rechtsabteilung und Revision wegen Beihilfe zum Betrug durch Unterlassen zu einer Geldstrafe von 120 Tagessätzen verurteilt. Laut der Auffassung des BGH trifft den Compliance-Beauftragten eine Garantenpflicht, die besagt, dass er Regelverstöße und Straftaten des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter zu verhindern hat und für diese einstehen muss.²²

²⁰ Vgl. *U.S. Securities and Exchange Commission* (2005).

²¹ Vgl. *Fissenewert* (2011), S. 58.

²² BGH NJW 2009, 3173.

Neben der Haftung von Vorstand bzw. Geschäftsführung kommt auch dem **Aufsichtsrat** einer Aktiengesellschaft nach § 116 AktG eine besondere Sorgfaltspflicht und Verantwortung zu. Satz 1 des § 116 AktG verweist auf den bereits genannten § 93 AktG, durch welchen Aufsichtsräten generell auch eine **Sorgfaltspflicht** zugeschrieben wird.

Eine besondere Bedeutung kommt im Bereich des Compliance-Managements der sogenannten **Business Judgment Rule** zu. Im Rahmen des Gesetzes zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) hat der Gesetzgeber eine Regelung eingeführt, nach der bereits auf Tatbestandsebene für den Vorstand einer Aktiengesellschaft dann eine Haftungsprivilegierung eintritt, wenn er bestimmte Voraussetzungen im Rahmen seiner Entscheidung erfüllt hat. Diese z.T. impliziten Merkmale für die Ausgrenzung des Bereichs unternehmerischer Handlungsspielräume sind:²³

- Unternehmerische **Entscheidung**;
- **Gutgläubigkeit**;
- Handeln **ohne Sonderinteressen** und sachfremde Einflüsse;
- Handeln zum **Wohl der Gesellschaft** sowie
- Handeln auf **Grundlage angemessener Informationen**.

Jedoch konnte diese Regelung aufgrund fehlender Konkretisierung bisher nicht die gewünschte Rechtssicherheit schaffen.

Eine Auswahl von Paragraphen und Gesetzen, welche im Rahmen einzelner Rechtsbereiche für das Compliance-Management relevant sind, liefert die folgende Abbildung.

²³ Vgl. Cahn/Donald (2010), S. 17ff.

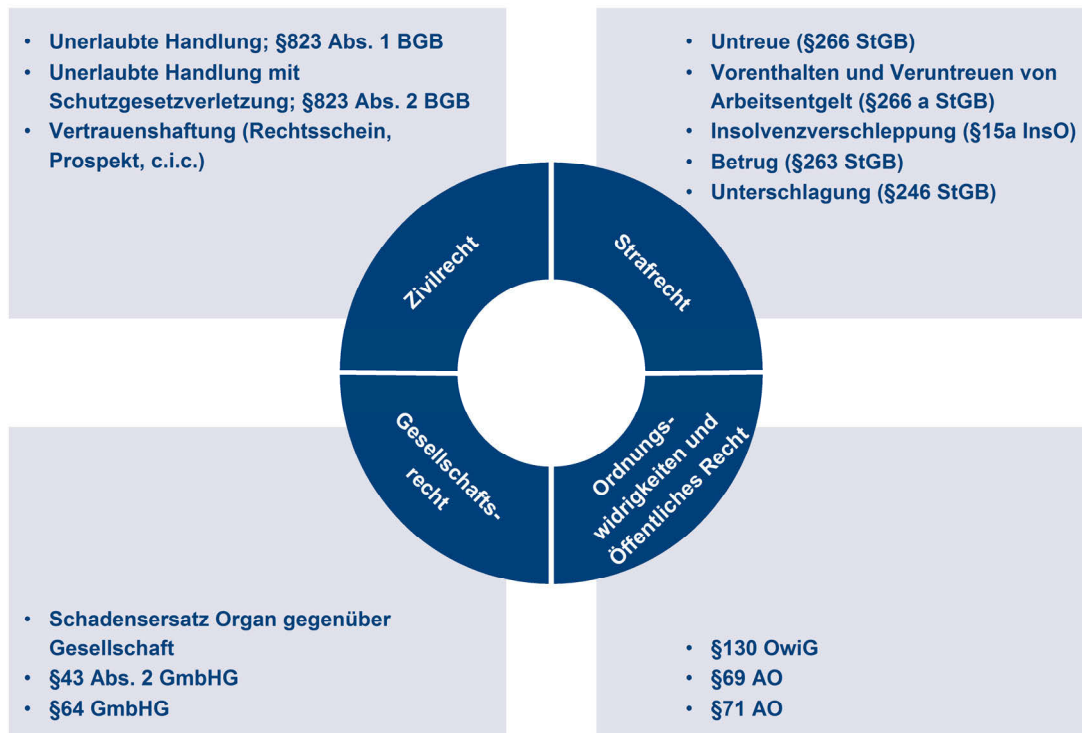


Abbildung 4: Gesetze im Kontext des Compliance Management²⁴

Zivilrecht

Den Bereich des **Zivilrechts** regelt vor allem § 823 BGB Abs. I und Abs. II. Absatz I dieses Paragraphen bildet das Deliktsrecht: „Wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet“. Aus Absatz II ergibt sich die Schadensersatzpflicht auch gegenüber demjenigen, welcher gegen ein Gesetz verstößt, das den Schutz eines anderen bezweckt.

Strafrecht

Wirtschaftskriminalität wurde in letzter Zeit immer mehr bei Großunternehmen, wie z.B. Siemens aufgedeckt. Jedoch lassen sich Wirtschaftsstraftaten auch zunehmend in mittelständischen Unternehmen aufdecken. Klassische Straftaten sind ins-

²⁴ Vgl. *Bussmann et al.* (2010), S. 8.

besondere Betrug und Untreue aber auch die Fälschung von Jahresabschlüssen sowie die Verletzung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen. Auch Datenmissbrauch und Korruption sind immer häufiger zu beobachten. Aus § 266 StGB ergibt sich, dass neben Missbrauch auch ein eventueller Treuebruch bestraft wird.²⁵

Ordnungswidrigkeiten- und Öffentliches Recht

Als **zentrale strafrechtliche Grundlage** wird meist der § 130 OWiG genannt, der unter anderem als haftungserweiternd angesehen werden kann, da zum Greifen dieses Paragraphen eine fahrlässige Aufsichtspflichtverletzung ausreicht.²⁶ Das Unterlassen von Aufsichtsmaßnahmen, die zur Verhinderung von Pflichtverstößen erforderlich sind, wird mit einem Bußgeld bis zu 1 Mio. EUR und ggf. Gewinnabschöpfung, die je nach Gewinn höher ausfallen kann, bestraft.

Gesellschaftsrecht

Im Rahmen des **Gesellschaftsrechts** regelt der bereits oben angesprochene § 43 GmbHG die Pflicht eines Geschäftsführers die „Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden“, § 43 Abs. 1 GmbHG. Werden Obliegenheiten durch den Geschäftsführer verletzt, haftet er der Gesellschaft für den entstandenen Schaden. Allerdings haftet der Geschäftsführer für Verletzungen dieser Pflichten grundsätzlich nur der Gesellschaft gegenüber, § 43 Abs. 2 GmbHG.

§ 64 GmbHG regelt die **Haftung der Geschäftsführung** für Zahlungen nach Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Ab Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung sollen im Interesse der Gleichbehandlung aller Gläubiger keine Zahlungen mehr an einzelne Gläubiger erfolgen (Satz 1). Eine Ausnahme soll für Zahlungen gelten, die zwar nach diesem Zeit-

²⁵ Vgl. Fissenewert (2011), S. 73.

²⁶ Vgl. Ransiek (1996), S. 99.

punkt erfolgen, aber mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu vereinbaren sind (Satz 2).

Wie dieses Kapitel verdeutlicht, spielen die **rechtlichen Aspekte** eine besondere Rolle im Compliance-Management. Nicht nur die Geschäftsführung/Vorstand ist aufgrund der Gesetzgebung von Haftungsfragen betroffen. Auch dem Aufsichtsrat/Beirat kommt eine besondere Aufsichtspflicht zu; wie ein einschlägiges BGH-Urteil verdeutlicht, gegebenenfalls sogar auch dem Compliance-Officer im Unternehmen.

5.4 Spezifika des Compliance-Managements im Mittelstand

Der hinter **Compliance** stehende Gedanke **präventiver interner Verhaltensregeln** ist nicht neu.²⁷ Die Entwicklung begann als Maßnahme gegen den Insiderhandel. Später bezeichnete sie im Bankenrecht alle Maßnahmen die der Sicherstellung von gesetzeskonformen Manager- und Mitarbeiterverhaltens in den klassischen Risikobereichen dienten. Davon ausgehend, entwickelte sich das Compliance-Konzept zu einem wichtigen Instrument für jede Form unternehmerischen Handelns. Des Weiteren wurde die Diskussion um andere Betriebstypen wie z.B. mittelständische Unternehmen erweitert.

Im Bereich der **Unternehmensführung** wird dem Mittelstand in Studien regelmäßig eine unterdurchschnittliche Durchdringung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente attestiert.²⁸ Hierin sehen Experten z.T. deutliche **Bestandsrisiken**. Mittelständische Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe interne und externe Komplexität aus, die durch Kundenbedürfnisse, regulatorische Anforderungen von Gesetzgeber und anderen Stakeholdern sowie allgemein steigende Informationsbedürfnisse und Wettbewerbsdynamik hervorgerufen wird. In diesem Kontext führt das häufig unzureichende betriebswirtschaftliche

²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Ulrich (2011), S. 67ff.

²⁸ Vgl. Beyer/Geis (2009), S. 372.

und regulatorische Instrumentarium im Mittelstand häufig zu einer Überlastung der vorhandenen Strukturen und Prozesse sowie des Personals.

Bisher wurde der Bezug von Compliance zum **Betriebstyp Mittelstand** bis auf wenige Ausnahmen noch nicht explizit aufgegriffen.²⁹ Allgemein kann ein Compliance-Konzept als Instrument zur Abschwächung von klassischen Prinzipal-Agent-Konstellationen gesehen werden. Dabei geht es stets darum, die Interessen des besser informierten Agenten in Einklang mit den Interessen des Prinzipals zu bringen. Die für die Compliance relevanten Beziehungen sind zum einen die Geschäftsleitungs-Mitarbeiter- bzw. Manager-Mitarbeiter-Beziehung sowie die Beziehung Geschäftsleitung-Eigentümer. In der Praxis hat sich jedoch auch gezeigt, dass auch die besten **Compliance-Management-Systeme** Fehlverhalten nur vermindern jedoch nicht vollständig verhindern können.

In Großunternehmen wird im Bereich der Compliance versucht, wirtschaftskriminelles Verhalten zu verhindern, Risiken zu managen und gleichzeitig den, für ein Unternehmen geltenden, rechtlichen und sonstigen Anforderungen genüge zu leisten. Durch die bereits angesprochene Anwendung des DCGK durch Instanzgerichte sowie das wachsende Interesse der Öffentlichkeit beschränkt sich die Compliance-Diskussion längst nicht mehr nur auf Großkonzerne. Auch **mittelständische Unternehmen** versuchen mit systematischer Risikokontrolle ihre Position am Markt zu behaupten und sich so einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.³⁰

Die bereits erwähnten **neuen rechtlichen Verpflichtungen**, die aktuell auch Diskriminierungs-, Arbeitnehmer- und Datenschutz beinhalten, führen dazu, dass auch die Unternehmensleitung im Mittelstand sich bei der Anwendung unternehmerischer Verhaltensregeln nicht mehr auf die bisherige, teils intuiti-

²⁹ Vgl. z.B. Varga/Bonenberger (2010), S. 406ff.

³⁰ Vgl. Jäger/Rödl/Campos Nave (2009), S. 54.

ve Praxis verlassen kann. Beispielsweise ist bei der in Deutschland am weitesten verbreiteten und besonders im Mittelstand beliebten Rechtsform der GmbH der §43 GmbHG Ausgangspunkt jeglicher Innenhaftung der Geschäftsführung.

Vor dem geschilderten Hintergrund wird die Einrichtung einer Compliance-Organisation im Mittelstand auch als wichtiges Kriterium zur **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit** gesehen. Dies gilt zunächst für den Wettbewerb um Kunden, die immer häufiger von ihren Lieferanten die Einrichtung einer Compliance-Organisation sowie die Anwendung von Compliance-Instrumenten und -Richtlinien verlangen. Aber auch aus Perspektive der gesamtgesellschaftlichen Wahrnehmung kann das Fehlen eines Compliance-Managements oder die mangelnde Kommunikation solcher Maßnahmen dazu führen, dass der **gute Ruf** eines Unternehmens in der Öffentlichkeit Schaden nimmt.

Eine erweiterte Bedeutung erhält Compliance im Mittelstand durch eine immer stärkere Kodifizierung, die zwar keinen dem DCGK durch §161 AktG zukommenden rechtsähnlichen Charakter, aber durchaus Breitenwirksamkeit besitzt. Im Jahr 2010 wurde von der *Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen* eine erweiterte und überarbeitete Fassung des **Governance Kodex für Familienunternehmen**³¹ vorgestellt.

In diesem wird beispielsweise in den **Ziffern 3.3.** (Vergütung und Haftung der Mitglieder von Aufsichtsgremien) sowie **4.3.** (Vergütung und Haftung der Mitglieder von Vorstand/Geschäftsführung) stärker als bisher Compliance auf Ebene der normativen Unternehmensleitung thematisiert. **Ziffer 4.1.1.**, die sich mit den Aufgaben der Unternehmensführung befasst, stellt hier explizit fest: „Die Unternehmensführung soll für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance) sowie für ein angemessenes Chan-

³¹ Vgl. *Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen* (2010).

cen- und Risikomanagement im Unternehmen in Übereinstimmung mit den Werten und Zielen der Inhaber sorgen.“

Die große Öffentlichkeitswirkung des Governance Kodex für Familienunternehmen wird zusätzlich mit den steigenden Anforderungen von Kapitalgebern (u.a. Banken, Kunden und Lieferanten) wahrscheinlich dazu führen, dass die meisten mittelständische Unternehmen – von denen viele Familienunternehmen sind – die per se die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit eines Compliance-Management nicht von sich aus erkennen, durch **externe Anspruchsgruppen** zu einer stärkeren Berücksichtigung von Compliance **gezwungen** werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass sich die Corporate Governance-Regeln und auch -Instrumente kapitalmarktorientierter Großkonzerne nicht ohne weiteres auf den Mittelstand übertragen lassen.

Dort wo Großkonzerne ganze Compliance-Abteilungen und Vorstandsressorts einrichten, steht der **typische Mittelständler** vor einem personellen, finanziellen und zeitlichen Problem. Ein Vorgehen nach dem Motto „Augen zu und durch“ ist mit Blick auf die geplanten Initiativen auf nationaler und supranationaler Ebene nicht zu empfehlen, da diese das Thema auf lange Frist noch komplexer gestalten werden.³²

Als Ergebnis einer Untersuchung der *INTES Akademie für Familienunternehmen* in Bonn gaben 83 Prozent der Befragten an, dass das Thema Compliance relevant/sehr relevant sei.³³ Jedoch hatten zum Zeitpunkt der Befragung lediglich 54 Prozent der Befragten konkrete Vorkehrungen getroffen. Eine formalisierte Organisation war nur bei 19 Prozent der befragten Unternehmen etabliert, weitere 19 Prozent planten eine solche. Weiter wurde festgestellt, dass sich mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu 125 Millionen Euro intensiver mit dem Thema beschäftigten als kleinere Mittelständler. Die Autoren kamen weiter zu dem Ergebnis, dass in den

³² Vgl. Jäger/Rödl/Campos Nave (2009), S. 26.

³³ Vgl. hierzu und im Folgenden Schweinsberg/Laschet (2010), S. 6ff.

meisten mittelständischen Unternehmen Compliance der Geschäftsführung zugeordnet ist. Vor dem Hintergrund **möglicher Interessenkonflikte** zwischen Familie und Unternehmen kann eine solche Regelung jedoch hinterfragt werden.

Eine Möglichkeit zur Problemlösung stellt die **Einrichtung eines Aufsichtsgremiums** dar.³⁴ So haben etwa 60% der in der INTES-Studie befragten Unternehmen ein solches Gremium eingerichtet. Die Studie kommt zum dem Ergebnis, dass Unternehmen mit Aufsichtsgremium häufiger Compliance-Regeln implementiert haben als Unternehmen ohne ein solches Gremium.

5.5 Bisherige Befunde zum Compliance-Management

Die **neuesten empirischen Untersuchungen** zum Compliance-Management zeigen, dass mittelständische Unternehmen das Thema Compliance zwar als relevant oder sogar sehr relevant einschätzen, jedoch nur selten adäquate Vorkehrungen im Sinne eines Compliance-Managements getroffen haben. Viele Unternehmen lassen sich von relativ hohen Kosten eines Compliance-Managements abschrecken, ohne den genauen Nutzen einschätzen zu können. Folglich ist die personelle Ausgestaltung eines effektiven Compliance-Managements oft noch verbesserungswürdig. Zudem fehlt es im Falle der Existenz eines Compliance-Managements häufig an **klaren Zuständigkeiten** und **strukturieren Handlungsvorgaben** innerhalb der Unternehmen.

Mit dem vorliegenden Projekt setzt das DMI an dieser Forschungslücke an. Ziel des Forschungsvorhabens ist es, einen theoretischen und empirischen Überblick über die Funktionen, Organisation und Instrumente des Compliance-Managements im Mittelstand zu gewinnen. Die **vorliegende Studie** bezieht sich stets an ausgewählten Stellen auf die bisherigen For-

³⁴ Vgl. z.B. Ruter (2010), S. 5ff.

schungsarbeiten, um diese mit aktuellen Einschätzungen von mittelständischen Unternehmen zu ergänzen.

Die **folgende Auflistung** gibt chronologisch einen groben Überblick über die bisherigen empirischen Befunde zum Compliance-Management (allgemein und im Mittelstand). Daraus wird die Forschungslücke deutlich, welcher sich die vorliegende Studie annimmt.

Studie von Bussmann et al.³⁵

Untersuchungsgegenstand waren 500 internationale Großunternehmen. Der Schwerpunkt der Befragung lag auf Wettbewerbsdelikten.

Ergebnisse sind u.a., dass die Bedeutung von Compliance als Präventionsmaßnahme zur Vermeidung wirtschaftskriminellen Handels deutlich an Bedeutung wächst. Es besteht eine negative Auswirkung von Wirtschaftskriminalität auf den Aktienkurs der Unternehmen. Weitere empirische Erkenntnisse der Befragung werden in *Bussmann et al.* (2010) dargestellt.

Studie von BDO³⁶

Untersuchungsgegenstand waren 100 Versicherungsunternehmen, die telefonisch zu ihren Compliance-Vorkehrungen befragt wurden. 29 der befragten Unternehmen beschäftigten weniger als 1000 Mitarbeiter.

Ergebnisse sind u.a., dass 64 Prozent der Probanden über eine eigene Compliance-Abteilung verfügen. In 25 Prozent der Fälle wird die personelle Ausstattung der Compliance-Stelle jedoch als nicht ausreichend eingeschätzt. Bei 90 Prozent der Probanden hat der Aufsichtsrat keinen Zugriff auf Compliance-Berichte.

³⁵ Vgl. *Bussmann et al.* (2009).

³⁶ Vgl. *BDO* (2010).

Studie von Peek/Rode³⁷

Untersuchungsgegenstand waren 163 deutsche Kreditinstitute. Die Studie betrachtet, wie sich Anforderungen an Kreditinstitute durch Aufsichtsrecht, Regulierungen und neue Rechtsvorhaben entwickeln.

Ergebnisse sind u.a., dass Kreditinstitute folgende drei Bereiche des Compliance-Management als wichtig erachten: regulatorische Anforderungen, interne Regelungen bzw. Selbstverpflichtungen sowie Branchenstandards. Die Studie bezieht sich auf eine frühere empirische Befragung in den USA, die die Kosten des Compliance-Managements auf 200 bis 400 Mio. USD/Jahr beziffert. Die Autoren gehen sogar von bis zu 30 Prozent höheren Kosten aus. Daher wird dargelegt, wie durch ein integriertes Compliance-Management Kosten gesenkt werden können.

Studie von Weiss et al.³⁸

Untersuchungsgegenstand waren 300 Unternehmen, 127 davon familiengeführt. Es wurden Einschätzungen zu den Gefahren von Wirtschaftskriminalität abgefragt.

Ergebnisse sind u.a., dass 80 Prozent der Probanden Wirtschaftskriminalität als ernsthaftes Problem einschätzen; bei Großunternehmen sind dies sogar 90 Prozent. 56 Prozent der mittelständischen Unternehmen sehen ihr Unternehmen weniger gefährdet als Großunternehmen. 59 Prozent der Mittelständler bewerten ihre Möglichkeit zur Bewältigung wirtschaftskrimineller Handlungen als gut oder sogar sehr gut. 76 Prozent aller befragten Unternehmen halten die implementierten Präventionsmaßnahmen für ausreichend. Als größte Bedrohung werden die Verletzung von Geschäftsgeheimnissen (20 Prozent) sowie die Verletzung von Schutz- und Urheberrechten gesehen.

³⁷ Vgl. Peek/Rode (2010).

³⁸ Vgl. Weiss et al. (2010).

Studie von Bussmann et al.³⁹

Untersuchungsgegenstand waren 500 internationale Großunternehmen, die zur organisatorischen Ausgestaltung ihres Compliance-Managements befragt wurden.

Ergebnisse sind u.a., dass 44 Prozent der befragten Unternehmen ein Compliance-Management implementiert haben. 57 Prozent der Unternehmen ohne Compliance-Management planen aufgrund des finanziellen Aufwands auch keine Einführung. Die Akzeptanz bei vorhandenem Compliance-Management liegt im Topmanagement bei 86 Prozent und im mittleren Management bei 74 Prozent. In 69 Prozent der Fälle ist das Compliance-Management direkt der Unternehmensleitung zugeordnet, in 63 Prozent der Fälle einem Compliance-Beauftragten, in 55 Prozent der Fälle der Rechtsabteilung sowie in weiteren 29 Prozent der Fälle jeweils der Finanz- oder einer eigenen Compliance-Abteilung. Anreizsysteme werden im Rahmen des Compliance-Managements als bedeutsam eingeschätzt, jedoch berücksichtigen diese nur 12 Prozent der Probanden.

Studie von Schweinsberg/Laschet⁴⁰

Untersuchungsgegenstand waren 209 Familienunternehmen, die zur Relevanz und Ausprägung des Compliance-Managements befragt wurden. 73 Prozent der Probanden waren Geschäftsführer.

Ergebnisse sind u.a., dass 83 Prozent der befragten Familienunternehmen Compliance als relevant oder sogar sehr relevant einschätzen. 54 Prozent der Probanden verfügt über ein Compliance-Management. Größere Unternehmen beschäftigen sich weit häufiger und intensiver mit Compliance. Bei den meisten Probanden (54 Prozent) ist Compliance der Geschäftsführung direkt zugeordnet. 60 Prozent der befragten Unternehmen ver-

³⁹ Vgl. Bussmann et al. (2010).

⁴⁰ Vgl. Schweinsberg/Laschet (2010).

fügen über ein Aufsichtsgremium, jedoch ist dies nur bedingt mit Compliance-Aufgaben betreut.

Studie von Kienbaum⁴¹

Untersuchungsgegenstand waren 100 Großunternehmen, die per Onlinefragebogen zur Verankerung ihres Compliance-Managements befragt wurden.

Ergebnisse sind u.a., dass die Unternehmen Verhaltenskodizes (84 Prozent), eine Unternehmensvision (83 Prozent), Vorleben seitens der Führungskräfte (77 Prozent), spezielle Compliance-Programme (66 Prozent), Compliance-Beauftragte (59 Prozent) sowie eine Compliance-Abteilung (34 Prozent) als Instrumente zur Verankerung von Compliance anwenden. Das Jahresbudget für Compliance-Management liegt derzeit bei 27.180 Euro; in fünf Jahren wird es auf 107.111 Euro geschätzt.

Studie des Ponemon Institute⁴²

Untersuchungsgegenstand waren 160 Fachbereichsleiter von 46 multinationalen Unternehmen, die zu den Kosten in Verbindung mit Compliance-Verstößen befragt wurden.

Ergebnisse sind u.a., dass die durchschnittlichen Kosten von Compliance-Verstößen bei 9,4 Mio. USD pro Unternehmen liegen. Die Kosten von Non-Compliance werden 2,65 Mal höher eingeschätzt. Der Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen wird mehr Beachtung beigemessen, als der Einhaltung interner Richtlinien. 28 Prozent der befragten Unternehmen führt kein Compliance-Audit durch.

⁴¹ Vgl. Kienbaum (2011).

⁴² Vgl. Ponemon Institute (2011).

6 Forschungsmethodik

Im vorliegenden Abschnitt werden neben dem allgemeinen Forschungsdesign die Erhebungsmethoden sowie der Ablauf der Datenerhebung dargestellt. Weiterhin soll auf die **Methoden der Datenauswertung** und abschließend die **Erfüllung der Gütekriterien** eingegangen werden.

6.1 Forschungsdesign

Die **Ableitung des Forschungsdesigns** soll aus den Zielsetzungen des Forschungsprojekts erfolgen. Hierzu wird zunächst das Feld möglicher Forschungsdesigns aufgespannt. Anschließend wird vor dem Hintergrund der Ziele des vorliegenden Beitrags ein geeignetes Forschungsdesign ausgewählt. Die daraus folgenden **Konsequenzen** für den Aufbau der Studie werden ebenfalls erläutert.

Grundsätzlich folgt jede empirische Forschungsarbeit einem logischen Aufbau, der Auskunft über zentrale Arbeitsschritte und eingesetzten Forschungsinstrumente gibt.⁴³ Dieser schematisierte Forschungsaufbau wird in der Literatur als **Forschungsdesign** oder Untersuchungsanordnung bezeichnet.⁴⁴ Es beschreibt die grundlegende Art und Weise, in der eine empirische Fragestellung untersucht werden soll.

Damit verbunden sind alle **Entscheidungen**, welche beispielsweise die **Stichprobenauswahl**, die Wahl der **Erhebungsmethoden** und der **Analysestrategien** betreffen. Dabei ist ein Forschungsdesign nicht mit der Methode der Datensammlung (qualitativ und/oder quantitativ) gleichzusetzen. Vielmehr ist ein Forschungsdesign umfassender zu betrachten. Es bildet die **logische Struktur** einer Untersuchung ab, welche die Methode der Datensammlung beinhaltet. Die Reduktion eines Forschungsdesigns ausschließlich auf die Methodenebene verengt

⁴³ Vgl. Atteslander (2003), S. 55.

⁴⁴ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 211.

dadurch vielfach die Gesamtsicht auf die Zielsetzung der Untersuchung, nämlich möglichst widerspruchsfreie Erkenntnisse abzuleiten.⁴⁵ Um bestmöglich Forschungsfragen zu klären, gewinnen deshalb Forschungsdesigns, die pragmatisch sowohl **quantitative** als auch **qualitative Methoden** umfassen (sog. **Mixed Method Research**) zunehmend an Bedeutung, wobei der Einsatz parallel oder sequenziell erfolgen kann.⁴⁶

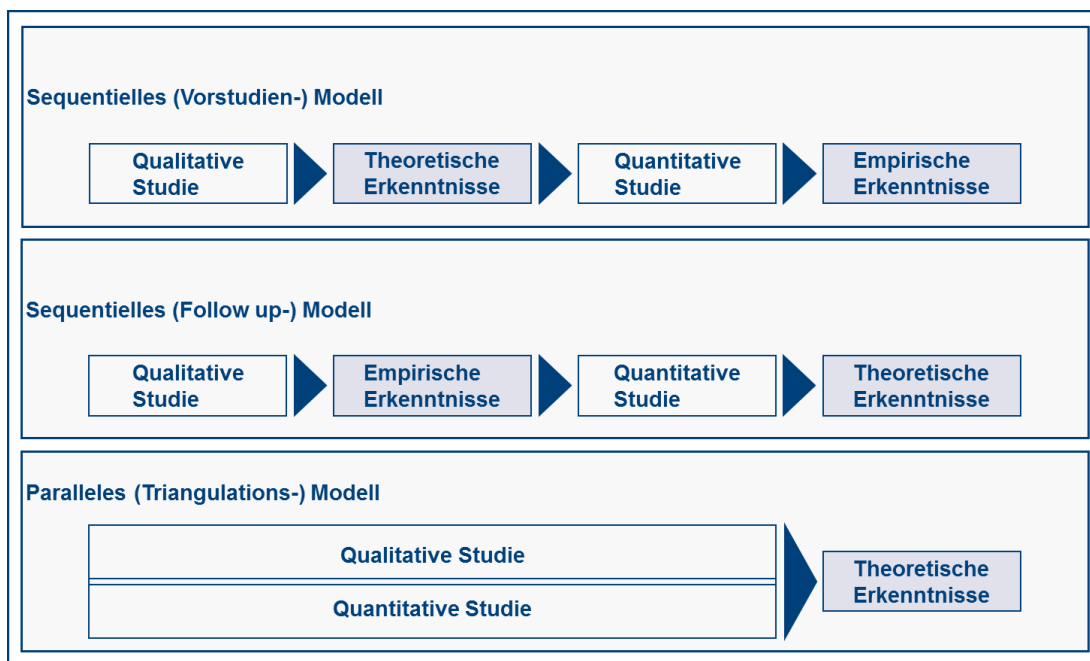


Abbildung 5: Integration qualitativer/quantitativer Designs⁴⁷

Quantitative Forschungsmethoden basieren auf der zahlenmäßigen Erhebung und Beschreibung von Sachverhalten. In dieser numerischen Abbildung der Realität grenzen sie sich von **qualitativen Methoden** ab, die die verbale Beschreibung ihrer Untersuchungsobjekte anstreben.

Qualitative Methoden sind deshalb durch die Umwandlung von Merkmalsausprägungen in numerischem Format gekennzeichnet, wo Daten nicht natürlich in Zahlenform vorliegen.⁴⁸ Im Hinblick auf die Erklärungsmethodik lassen sich Forschungsde-

⁴⁵ Vgl. Homburg/Schilke/Reimann (2009), S. 175.

⁴⁶ Vgl. Creswell/Plano Clark (2007), S. 5.

⁴⁷ Vgl. Srnka (2007), S. 254.

signs in **explorativ** und **konfirmatorisch** differenzieren. Dabei versucht der explorative Ansatz, unter einer großen Zahl eventuell möglicher Variablen Strukturen und Zusammenhänge zu erkunden und zu entdecken. Die konfirmatorische Forschung hingegen baut auf bereits untersuchten Wirkungszusammenhängen auf und überprüft die aus dieser Theorie begründeten Thesen empirisch, (vgl. untenstehende Abb.).⁴⁹

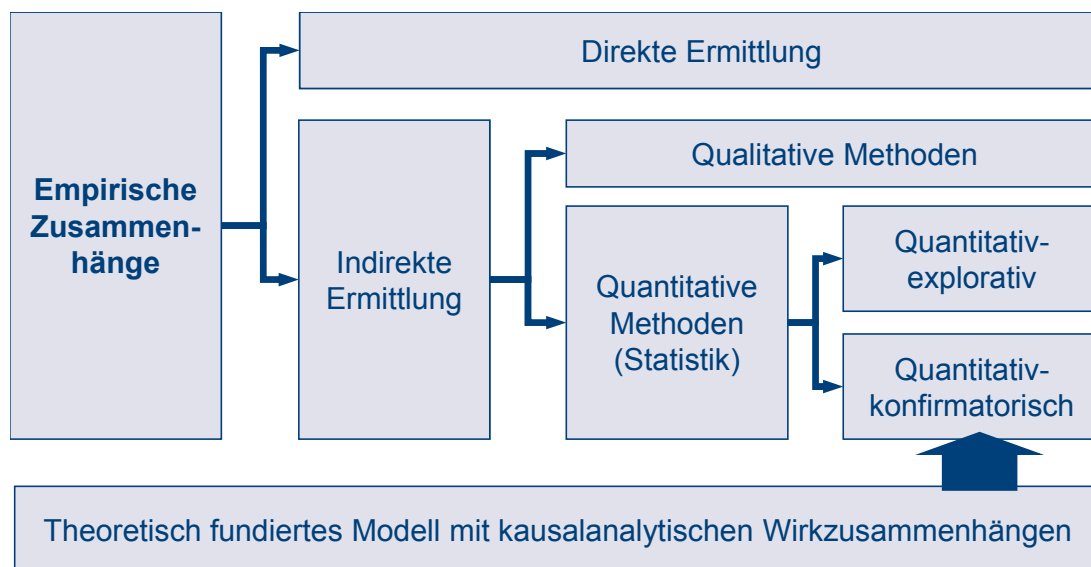


Abbildung 6: Ermittlung empirischer Zusammenhänge⁵⁰

Aus den in Abschnitt 3.5 bereits erläuterten bisherigen Befunden wird deutlich, dass die Fragestellungen des Compliance-Managements in mittelständischen Unternehmen erst in jüngerer Zeit an **Bedeutung** gewonnen haben, allerdings aus der Forschung zu Großunternehmen bereits **Erkenntnisse** bestehen. Ihre Übertragbarkeitsprüfung auf mittelständische Unternehmen führte bereits zu ersten Ergebnissen.

Die vorliegende Studie hat daher die Verifikation der aus diesen Ergebnissen gewonnenen ersten Zusammenhänge zum **Ziel** und soll in diesem Kontext zur Mehrung der Wissensbasis für

⁴⁸ Vgl. Schwaiger/Zimmermann (2009), S. 421f.

⁴⁹ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 7. Backhaus et al. unterscheiden im Hinblick auf die der Forschung zugrundeliegende Fragestellung allgemein in strukturentdeckende und strukturprüfende Verfahren.

⁵⁰ Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 88.

den Mittelstand beitragen. Es soll insbesondere geklärt werden, ob ein universeller Ansatz der Compliance-Ausgestaltung gewählt werden soll oder ob eine situative Anpassung notwendig ist. Dies führt dazu, dass in der vorliegenden Forschungsaktion **quantitativ-konfirmatorische Elemente** zum Einsatz kommen. Die Notwendigkeit gleichzeitig den bestehenden rudimentären Kenntnisstand um wichtige Aspekte zu erweitern soll mit einer Erweiterung um **quantitativ-exploratorische Elemente** erreicht werden. Neben der wissenschaftlich motivierten Zielsetzung sollen die Studienergebnisse zudem Handlungsempfehlungen für eine mögliche Ausgestaltung der Compliance in der Praxis liefern.

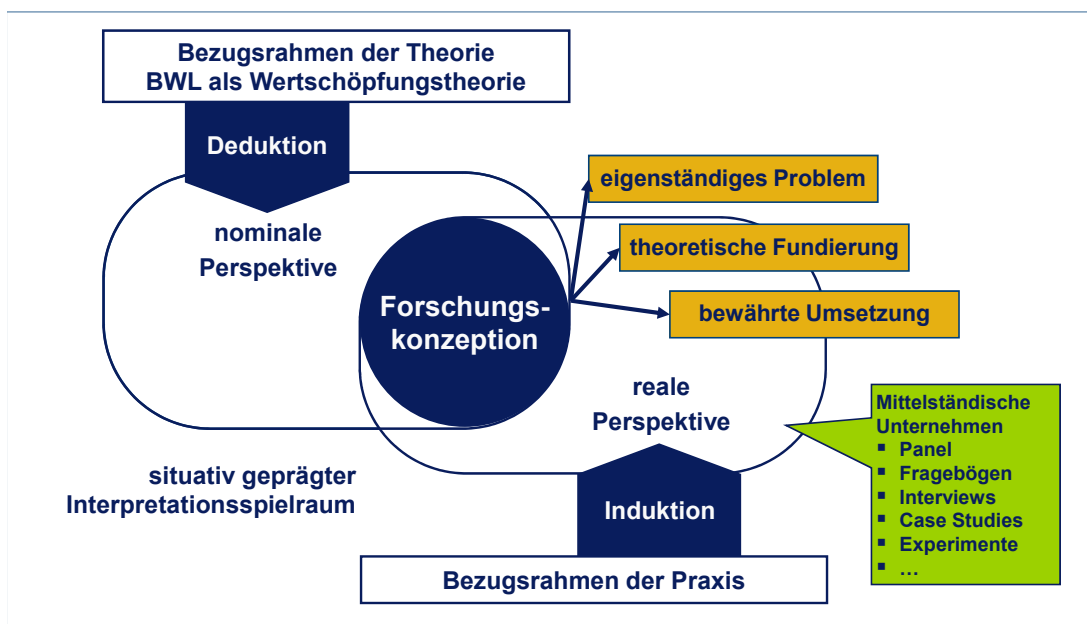


Abbildung 7: Forschung im Gegenstrom gemäß Becker⁵¹

Sinnvolle Forschungserkenntnisse können nach der Ansicht Beckers nur durch die Synthese von aus betriebswirtschaftlichen Theorien abgeleiteten und aus empirischen Daten hergeleiteten Argumentationsschritten entstehen.⁵² Die **Forschung im Gegenstrom** nach Becker findet in der vorliegenden Studie Anwendung, indem deduktiv aus theoretischen Erkenntnissen

⁵¹ In Anlehnung an: Becker (1990), S. 296.

⁵² Vgl. Becker (1990), S. 296.

und induktiv aus bestehenden empirischen Studien Anforderungen für das Compliance-Management im Mittelstand abgeleitet werden.

6.2 Erhebungsmethoden

Für die Gewinnung von Daten stehen vielfältige Möglichkeiten bereit. Ihre verbreitetste Form sind verschiedene Arten der **Befragung**. Die Auswahl eines geeigneten Erhebungsverfahrens hängt von drei zentralen Faktoren ab: der inhaltlichen Fragestellung, dem Zugang zum Feld und den Kosten, die die Studie verursachen darf und die, bei der Anwendung der Erhebungsmethode, entstehen. Im Rahmen einer quantitativen Untersuchung ist es häufig nicht möglich, alle Objekte einer Grundgesamtheit zu untersuchen. Die relevante **Grundgesamtheit** kann unbekannt oder eine Vollerhebung durch die Größe der untersuchten Population zu aufwendig sein.⁵³ In solchen Fällen werden **Stichproben** gezogen und untersucht.

Gemäß der Zielsetzung soll sich die Untersuchung auf mittelständische Unternehmen in Deutschland beschränken. Als **Grundgesamtheit** dienen somit alle mittelständischen Unternehmen, welche unter die in Abschnitt 3.1 dargestellte Mittelstandsdefinition fallen. Aufgrund der Vielzahl der unter die ebengenannte Definition fallenden Unternehmen bietet sich eine **Teilerhebung** an. Letztere bezieht lediglich einen Teil der Grundgesamtheit eine sog. Stichprobe in die Untersuchung ein. Dabei sollen die Merkmalsträger so ausgewählt werden, dass sie hinsichtlich der Untersuchungsmerkmale repräsentativ für die Grundgesamtheit sind und somit einen sog. **Repräsentationsschluss** von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit ermöglichen. Voraussetzung hierfür ist eine Strukturgleichheit (Isomorphie) zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit, d.h.

⁵³ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 399.

die in der übergeordneten Grundgesamtheit bestehenden Relationen müssen sich in der Stichprobe wieder finden.⁵⁴

Als klassisches Verfahren der Datenerhebung kann die **Befragung** genannt werden. Es lassen sich persönlich-mündliche, schriftliche, telefonische und Onlinebefragungen unterscheiden. Zur Verfolgung eines quantitativen Ansatzes muss darauf geachtet werden, die **Daten** möglichst **standardisiert** zu erheben.⁵⁵ Geleitet von dem Ziel, eine möglichst **breite Querschnittserhebung** durchzuführen, hätten persönliche Interviews oder eine telefonische Befragung einen hohen Aufwand verursacht. Zur Erhebung der Daten wurde deshalb auf das Erhebungsinstrument **schriftliche Befragung** mit Hilfe eines semi-standardisierten Fragebogens zurückgegriffen. Bei einer reinen schriftlichen Befragung wird der Nachteil in Kauf genommen, dass die Erhebungssituation unkontrolliert ist und die befragten Personen möglicherweise Fragen falsch verstehen.⁵⁶

Die **Konstruktion** eines **Fragebogens** ist als Kunstlehre⁵⁷ zu bezeichnen. Dabei ist die **Operationalisierung** der Forschungsfragen im Fragebogen das Hauptproblem bei der Fragebogen-Entwicklung. In der Fachliteratur werden mittlerweile alle Arten von **Fragetypen** beschrieben.

Offenheit respektive Geschlossenheit einer Frage bezeichnen den Spielraum, der dem Antwortenden gelassen wird. Die **offene Frage** enthält keine festen Antwortkategorien. Die befragte Person kann ihre Antwort völlig selbstständig formulieren. Diese wird erst später bei der Auswertung bestimmten Kategorien zugeordnet. Bei der **geschlossenen Frage** werden dem Befragten zugleich auch alle möglichen oder zumindest alle relevanten Antworten – nach Kategorien geordnet – vorgelegt.⁵⁸ Offene Fragen helfen Unwissenheit und Missverständnisse zu

⁵⁴ Vgl. Böhler (2004), S. 131f.

⁵⁵ Vgl. Diekmann (2006), S. 373f.

⁵⁶ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 253.

⁵⁷ Vgl. Schumann (2000), S. 51.

⁵⁸ Vgl. Atteslander (2010), S. 146.

entdecken. Geschlossene Fragen bringen dagegen eine größere Einheitlichkeit der Antworten und erhöhen die Vergleichbarkeit. Bei einer skalierten Frage wird die Intensität einer Meinung messbar gemacht.

Zum Zweck der größtmöglichen Standardisierung wurden in der vorliegenden Studie mehrheitlich geschlossene Fragen formuliert, sowohl in **skalierten** als auch in **nicht-skalierten** Form. Skalierte Fragen enthalten stärker differenzierte Antwortmöglichkeiten, nicht-skalierte Fragen dagegen enthalten oft nur ja/nein-Antwortmöglichkeiten. Das Vorgeben fester Antwortalternativen fordert nur das Wiedererkennungsvermögen der Befragten. Dies erleichtert sowohl die Beantwortung als auch die Auswertung des Fragebogens.

Einige Fragen wurden als **halboffene Fragen** konzipiert, d. h. es erfolgte eine Kombination aus offenen und geschlossenen Antwortalternativen. Der Befragte kann somit bei Bedarf zu den standardisierten Antwortalternativen, ergänzende in der Regel qualitative Aussagen formulieren.⁵⁹ Wo die Literatur nur wenig Anhaltspunkte für die Formulierung geschlossener bzw. halboffener Fragen lieferte, wurden **offene Fragen** formuliert. Der Verwendung **geeigneter Skalen** kommt im Forschungsprozess überragende Bedeutung zu. Die Skalentypen der Fragen entscheiden darüber, welche sinnvollen Aussagen daraus formuliert werden können. Grundsätzlich sind Nominal-, Ordinal-, Intervall-, Ratio- und Absolutskalen zu unterscheiden. Im hier eingesetzten Fragebogen kam vor allem die sogenannte **Likert-Skala** (Ordinalskala) zum Einsatz. Sie dient zur Messung von Einschätzungen.⁶⁰

Der der vorliegenden Studie zugrundeliegende Fragebogen besteht aus fünf Teilen. Der **erste Teil** beschäftigt sich mit allgemeinen Fragen zum Begriff Compliance und Compliance-Management und deren Einflussfaktoren. Die instrumentale

⁵⁹ Vgl. Diekmann (2007), S. 408.

⁶⁰ Vgl. Rodeghier (1997), S. 19.

Ausgestaltung des Compliance-Managements und seine Funktionen waren Bestandteil des **zweiten Teils**. Im **dritten Teil** wurde die organisationale Verankerung thematisiert. Im **nächsten Teil** folgte die Erfassung der Erfolgswirkung des Compliance-Managements. Der **letzte Teil** erhob wichtige Angaben zur Stichprobencharakterisierung.



Abbildung 8: Fragebogenstruktur

Der Begriff der **Triangulation** bezieht sich auf die Verbindung verschiedener qualitativer und quantitativer Erhebungsmethoden. Beide Methoden lassen sich nach *Kluge* miteinander integrieren.⁶¹ Im vorliegenden Fall wurde die Fokussierung der standardisierten Befragung für die Gestaltung des Leitfadens für die Interviews genutzt, um so die quantitativen Ergebnisse der schriftlichen Befragung durch Experteninterviews zu flankieren bzw. zu verifizieren.

Nach *Gläser/Laudel* sind Experten definiert als: „[...] Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen,

⁶¹ Vgl. *Kluge* (2001), S. 63ff.

und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.⁶² Sie sind folglich kein Untersuchungsobjekt, sondern Medien, die befragt werden, um Erkenntnisse zum eigentlichen Untersuchungsobjekt zu erlangen. Schließlich wurde durch die **Experteninterviews** die Äquidistanz der Skalenwerte validiert und somit wird die vorgenannte Likert-Skala, die im Wesentlichen eine Ordinalskala ist, zu einer **Intervallskala** bei der von gleichgroßen Abständen zwischen den Ausprägungen auszugehen ist.

6.3 Ablauf der Datenerhebung

Im Folgenden soll der Ablauf der Datenerhebung der empirischen Studie dargestellt werden. Die Herangehensweise an die Datensammlung für die empirische Studie ist aus einem Standardartikel zur Konzeptualisierung komplexer Konstrukte angelehnt.⁶³ Es werden folgende fünf Schritte verfolgt:

Der erste Schritt der **Grobkonzeptualisierung** ist bedeutend um ein grundlegendes Verständnis für die zu untersuchende Fragestellung zu erhalten. In der vorliegenden Studie wurde hierzu eine ausführliche Literaturrecherche genutzt. Der nächste Schritt ist die Konstruktion einer ersten Version des Fragebogens. Diese wurde in einem **Pretest** von insgesamt 2 Probanden in persönlichen Gesprächen evaluiert. Ziel war hierbei vor allem die Überprüfung nachfolgender Aspekte:

- Interesse gegenüber der Befragung;
- Verständnis der Fragen;
- Schwierigkeitsgrad der Fragen;
- Dauer der Befragung sowie
- Effekte der Frageanordnung.

⁶² Gläser/Laudel (2006), S. 10.

⁶³ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 11f.; siehe für einen vergleichbaren Ablauf Schnell/Hill/Esner (1999), S. 8ff.

Neben diesen Kriterien wurde der Fragebogen mehrmals überarbeitet und dann eine endgültige Version erstellt. Darauf erfolgte die eigentliche **Datenerhebung** im Zeitraum von Juli bis September 2011. Als Methode wurde wie bereits erwähnt eine **Primärerhebung** ausgewählt. Der standardisierte Fragebogen war von Geschäftsleitern, Eigentümern oder Managern selbstständig und schriftlich auszufüllen. Die Fragebögen wurden zum größten Teil auf postalischem Wege versandt und ein frankierter Rückumschlag wurde beigelegt. Eine Ausnahme bildeten die Kontakte des Lehrstuhls bzw. des Instituts. Insgesamt wurde die Geschäftsleitung von 1792 Unternehmen auf diesem Wege kontaktiert. Es antworteten 239 Unternehmen, was einer **Rücklaufquote von 13,3 Prozent** entspricht. Von diesen Antworten flossen 173 in die Auswertung ein, was einer verwendbaren Quote von Fragebögen von 9,7 Prozent entspricht. Die übrigen Fragebögen waren Dopplungen oder unverwertbar.

	Absolut	Relativ
Versendet	1792	
Hauptaktion		
Antwort postalisch	162	9,0%
Antwort per E-Mail	1	0,1%
SUMME	163	9,1%
Absage	28	1,6%
SUMME	191	10,7%
Nachfassaktion		
Antwort postalisch	0	0,0%
Antwort per E-Mail	11	0,6%
SUMME	11	0,6%
Absage	37	2,1%
SUMME	48	2,7%
Nicht verwertbar	66	3,7%
Rücklauf verwertbar	173	9,7%

Abbildung 9: Rücklaufstruktur

Mit dem Ziel die Datenqualität zu sichern und die **Rücklaufquote** zu erhöhen, wurden unterschiedliche **Maßnahmen** verwendet, um die Probanden für die Befragung zu gewinnen. Da schriftliche Befragungen, im Gegensatz zu mündlichen Befragungen, meistens den Nachteil einer niedrigeren Rücklaufquote mit sich bringen,⁶⁴ wurde folgendes Vorgehen gewählt um die Rücklaufquote zu erhöhen. Bei Kontakten, an die bereits Fragebögen verschickt wurden, diese aber noch nicht zurückgekommen waren, wurden nach nicht länger als vier Wochen nach dem Abschicken Erinnerungsanrufe getätigt, oder der Fragebogen nochmals per E-Mail versandt.

Nach Abschluss der Studie wurden Experteninterviews geführt, mit dem Ziel die Ergebnisse der empirischen Studie zur Diskussion zu stellen und einen vertieften Blick in einzelne Fragestellungen zu erhalten.

Interviewpartner/-in	Organisation/Unternehmen	Datum/Ort
Dr. Harald Stang	Raupach & Wollert-Elmendorff	05.09.11, Hannover
Dr. Dirk Scherp	GSK Stockmann & Kollegen	12.09.11, Frankfurt a. M.
Prof. Dr. Stefan Behringer	EBS Hochschule Hamburg	14.09.11, Hamburg
Prof. Dr. habil. Josef Wieland	HTWG Konstanz	22.09.11, Konstanz
Axel Marx	Staedtler Mars GmbH & Co KG	23.09.11, Nürnberg

Abbildung 10: Charakteristika der Experten

Dazu wurden insgesamt 5 Experten befragt. 2 davon waren Professoren, weitere 2 Anwälte und schließlich wurde ein Manager befragt.

6.4 Methoden der Datenanalyse

Wichtige Eigenschaft **quantitativer Methoden** ist die Anwendbarkeit statistischer Verfahren.⁶⁵

Die Daten der 173 Fragebögen wurden mit Hilfe einer Excel-Tabellenkalkulation erfasst. Vereinzelt wurden für eine tiefergehende Auswertung Variablen in (PASW 19.0) SPSS übertra-

⁶⁴ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 256f.

⁶⁵ Vgl. Schnell/Hill/Esner (2005), S. 447f.

gen. Nach Abschluss der Dateneingabe wurden alle Angaben einer **Plausibilitätskontrolle** unterzogen bei der Fehleingaben und Werte bereinigt sowie unwahrscheinliche und unmögliche Wertkombinationen in den Datensätzen korrigiert wurden.

Zur Auswertung der **geschlossenen** und **halbgeschlossenen** Fragen des Fragebogens kommen verschiedene **uni-** und **bivariate Auswertungsverfahren** zur Anwendung. Während univariate Auswertungsverfahren nur eine Variable betrachten, für die sie eindimensionale **Häufigkeitsverteilungen**, **Lage-** sowie **Streuparameter** ausweisen, versuchen bivariate Auswertungsverfahren Beziehungen zwischen zwei Variablen aufzudecken. In diesem Kontext kommen hauptsächlich Korrelationsanalysen zum Einsatz. Im vorliegenden Fall auf Basis des **Korrelationskoeffizienten** von *Pearson*. Dieser Koeffizient reicht von einer perfekten positiven Korrelation, +1,0, bis hin zu einer perfekt negativen Korrelation, -1,0.⁶⁶

Zur Auswertung der **offenen Fragen** erscheint eine inhaltsanalytische Vorgehensweise nach *Mayring* zweckmäßig.⁶⁷ Dies bedeutet, dass das gesamte Antwortmaterial zur offenen Frage als Basis für die Kategorienbildung fungiert.

Der **Prozess** der **qualitativen Inhaltanalyse** gestaltet sich im vorliegenden Fall wie folgt: In einem ersten Schritt muss für die Frage das Thema zur Kategorienbildung gewählt werden. Nach dieser Vorannahme wird nun das Material sorgfältig durchgearbeitet, mit dem Ziel inhaltlich sinnvolle Kategorien zu bilden. Eine neue Kategorie entsteht dabei immer, falls sich eine Antwort oder ein Antwortbestandteil nicht den vorherigen Kategorien zuordnen lässt.

Generell ist im Rahmen der **Analysemethodik** der vorliegenden Studie noch auf folgende zwei Punkte hinzuweisen. Aufgrund **fehlender Antworten** zu einzelnen Fragen konnten nicht immer alle Datensätze bei allen verwendeten Auswertungsver-

⁶⁶ Vgl. *Groebe et al.* (2008), S. 624

⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden: *Mayring* (2007), S. 70ff.

fahren berücksichtigt werden. Aufgrund der im Vorfeld bereits großzügig aussortierten unvollständigen Fragebögen handelt es sich hierbei nur um wenige Fragebögen mit einer sehr geringen Anzahl an fehlenden Angaben.

Zum zweiten ist aufbauend auf den analysierten Untersuchungsergebnissen bei der Interpretation der Untersuchungsergebnisse schließlich zu beachten, dass sich jene Probanden, die sich die Zeit und Mühe nehmen, einen Fragebogen zu beantworten und zu retournieren, von anderen Probanden in ihrer Ausprägung des Compliance-Managements sowie ihrer Expertise zum Thema stark unterscheiden können. Es besteht aus diesem Grunde immer die Gefahr einer möglichen **Antwortverzerrung**, weshalb ein diesbezüglicher **systematischer Fehler** in den Untersuchungsergebnissen nicht mit Gewissheit ausgeschlossen werden kann.

6.5 Gütekriterien

Es gibt verschiedene **anerkannte Kriterien**, nach denen die Güte bzw. Qualität eines Fragebogens beurteilt werden kann. Zu den Hauptgütekriterien zählen Objektivität, Reliabilität und Validität. Sie stehen im folgenden Zusammenhang miteinander: Die **Objektivität** bildet die Voraussetzung für die **Reliabilität**, die ihrerseits wiederum die Voraussetzung für die **Validität** eines Fragebogens ist. Die Standardisierung wirkt sich am meisten bei der Objektivität aus, am wenigsten auf die Validität.⁶⁸

⁶⁸ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2004), S. 91.

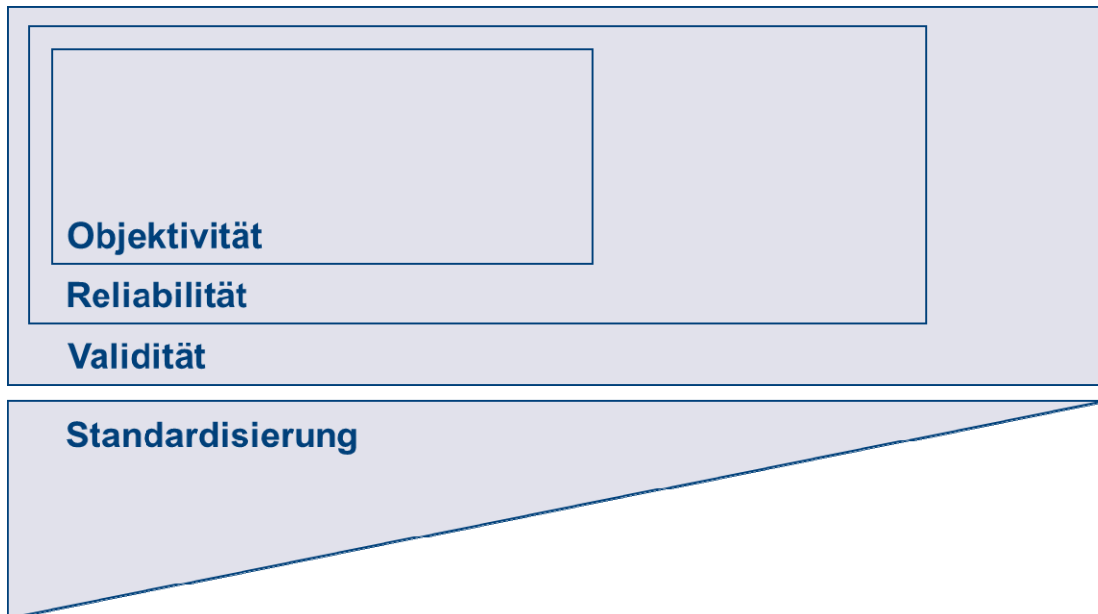


Abbildung 11: Zusammenhang quantitativer Gütekriterien

Entsprechend dieses inneren Sinnzusammenhangs wird zunächst die Objektivität, darauf aufbauend die Reliabilität und zuletzt die Validität des erstellten Fragebogens betrachtet.

Das Kriterium **Objektivität** zeigt an, wie unabhängig die Testergebnisse von denjenigen Forscher/innen sind, die die Daten erheben oder auswerten. Die Objektivität einer Untersuchung ist vom Standardisierungsgrad der Mess- bzw. der Erhebungsmethoden abhängig. Stark standardisierte Erhebungsinstrumente garantieren ein hohes Maß an Objektivität bei der Datenerhebung, standardisierte Auswertungsverfahren (z. B. mathematische Operationen) ermöglichen Objektivität bei der Datenauswertung. Es lassen sich verschiedene Arten von Objektivität analog der Forschungsphasen unterscheiden: Durchführungsobjektivität, Auswertungsobjektivität und Interpretationsobjektivität.⁶⁹

Die **Durchführungsobjektivität** ist umso höher, je weniger die Forscher durch ihr äußeres Erscheinungsbild, sowie ihre Bedürfnis-, Ziel- und Wertstruktur beeinflussen. Hieraus ergibt sich

⁶⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2004), S. 88f.; Bühner (2004), S. 28.

die Forderung nach einer geringstmöglichen sozialen Interaktion zwischen den Befragten und den Forschende sowie standardisierten Bearbeitungshinweisen. Die Durchführungsobjektivität der vorliegenden Untersuchung ist insofern gewährleistet, als den Befragten ein standardisierter Fragebogen zugeschickt wurde, den diese eigenständig – unbeeinflusst von einem Forscher – im Unternehmen ausfüllten.

Das Kriterium der **Auswertungsobjektivität** ist erfüllt, wenn verschiedene Untersuchungsleiter bei der Auswertung desselben Fragebogens zu dem gleichen Ergebnis kommen. Dies ist gewährleistet, wenn die Fragen weitestgehend geschlossen gestellt und die Itemformulierungen standardisiert sind. Bei den geschlossen unskalierten und skalierten Fragen handelt es sich um durchweg standardisierte Fragestellungen, bei denen die Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen bereits vorgegeben wurden, weshalb keinerlei Freiheitsgrade für die Auswertung der Fragebögen bestanden. Bei den wenigen offen gestellten Fragen, wurde bei der Vercodung und Eingabe der Antworten sowohl auf die Wahrung der intraindividuellen wie auch interindividuellen Objektivität geachtet.

Die **Interpretationsobjektivität** ist schließlich abhängig von den Freiheitsgraden, die ein Forscher bei der Interpretation der Ergebnisse hat. Je unbeeinflusster die Interpretation der Fragebogenergebnisse von der individuellen Deutung des Forschenden ist, desto höher die Interpretationsobjektivität. Aufgrund der vorliegenden Struktur des Fragebogens ergaben sich nur geringe Freiheitsgrade bei der Interpretation der Fragebogenergebnisse, womit auch die Interpretationsobjektivität als gegeben angesehen werden kann.

Unter **Reliabilität** wird die Zuverlässigkeit, d.h. die formale Messgenauigkeit eines Fragebogens verstanden. Unter der Voraussetzung konstanter Messbedingungen ist ein Fragebogen dann reliabel, wenn die einzelnen Messwerte präzise und stabil,

d.h. bei wiederholter Messung reproduzierbar sind.⁷⁰ Generell können drei Arten der Retest-, Paralleltest- sowie Testhalbierungsreliabilität unterschieden werden.⁷¹

Da für die Überprüfung der **Retest-Reliabilität** derselbe Fragebogen zu zwei unterschiedlichen Testzeitpunkten der gleichen Testgruppe vorgelegt werden muss und die Messung der **Paralleltest-Reliabilität** zwei unterschiedliche Fragebögen bedingt, die das gleiche Konstrukt operationalisieren, kommt für die Reliabilitätsmessung des erstellten Fragebogens nur die Überprüfung der **Testhalbierungs-Reliabilität** in Betracht.

Die **Validität** (Gültigkeit) zeigt an, ob ein Messinstrument tatsächlich misst, was es messen soll. Sie gilt als das wichtigste Testkriterium und gibt an, ob ein Fragebogen Testgültigkeit besitzt. Es lassen sich drei Formen der Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität unterscheiden. Inhaltsvalidität ist gegeben, wenn möglichst alle Aspekte der Dimension die gemessen werden sollte, berücksichtigt wurden.⁷²

Die Höhe der **Inhaltsvalidität** eines Fragebogen kann jedoch nicht numerisch bestimmt werden, da keinerlei objektive Kriterien hierfür existieren, sondern beruht allein auf subjektiven Einschätzungen sowie fachlichen und logischen Überlegungen.⁷³ Bei der Konstruktion des vorliegenden Fragebogens orientierte sich die Auswahl der Items an den in der Literatur zur Verfügung stehenden Untersuchungen und hierzu vorhanden Erfahrungswerten. Dabei wurde versucht möglichst alle relevanten Determinanten zu erfassen. Für den Fall das ein Item vergessen wurde haben die Probanden am Ende einer jeden Frage ein offenes Antwortfeld für weitere Determinanten. Da prinzipiell jedoch keine objektive Aussage darüber getroffen werden kann, wie gut die Zusammenstellung tatsächlich ist, wird die Inhaltsvalidität nicht als Testkriterium, sondern eher als

⁷⁰ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2004), S. 89.

⁷¹ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 196ff.; Bühner (2004), S. 29f.

⁷² Vgl. Schnell/Hill/Esner (1999), S. 148.

⁷³ Vgl. Bühner (2004), S. 30.

Zielvorgabe betrachtet, die bei der Konstruktion bedacht werden sollte.⁷⁴

Die **Kriteriumsvalidität** bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen den empirisch gemessenen Ergebnissen des Messinstruments und einem anders gemessenen empirischen Außenkriterium.

Eine hohe **Konstruktvalidität** liegt schließlich vor, wenn der Fragebogen das theoretische Konstrukt, das er messen soll, auch tatsächlich erfasst. In der Regel sind diese Konstrukte jedoch nicht direkt messbar, sondern müssen aufgrund logischer Folgerungen erschlossen werden. Da die Überprüfung der Konstruktvalidität auf einem Vergleich mit andere theoretischen Konstrukten basiert, bei dem mehrere Konstrukte durch mehrere Erhebungsmethoden erfasst werden,⁷⁵ kann im Rahmen dieser Studie mangels Vergleichswerte keine Aussage zur Konstruktvalidität des erstellten Fragebogens getroffen werden.

Mayring stellt fest, dass sich diese Maße nicht für die **Beurteilung qualitativer Analysen** eignen.⁷⁶ Er schlägt für ihre Beurteilung **sechs** alternative **Kriterien** vor: Nähe zum Gegenstand, Verfahrensdokumentation, Regelgeleitetheit, Argumentative Interpretationsabsicherung, Triangulation und Kommunikative Validierung.

⁷⁴ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 199.

⁷⁵ Vgl. hierzu Schnell/Hill/Esser (1999), S. 150ff.; Bühner (2004), S. 32f.

⁷⁶ Vgl. Mayring (2002), S. 141.

7 Charakterisierung der Probanden

Das nachfolgende Kapitel verdeutlicht die **Charakterisierung** der gezogenen **Stichprobe** anhand folgender **Merkmale** der Probanden: Rechtsform, Branche, Umsatz, Mitarbeiterzahl sowie Anzahl der Standorte. Darüber hinaus wird deutlich, welche Stelle der Antwortende jeweils innerhalb des Unternehmens bekleidet. Am Ende der Befragung erscheint zudem die Bitte, eine Angabe zur Funktion des Antwortenden innerhalb des Unternehmens zu tätigen.

7.1 Rechtsformen

In Form einer geschlossenen Frage treffen die Befragten eine Aussage zur Rechtsform des jeweiligen Unternehmens. 65 Prozent geben an, als **GmbH** firmiert zu sein. 23 Prozent sind als **GmbH & Co. KG**, 9 Prozent als **AG** und 1 Prozent als **KG** zu charakterisieren. 2 Prozent können sonstigen Rechtsformen zugeordnet werden, während 1 Prozent der in die Stichprobe gelangten Unternehmungen keine Angabe hinsichtlich ihrer Rechtsformen tätigt.

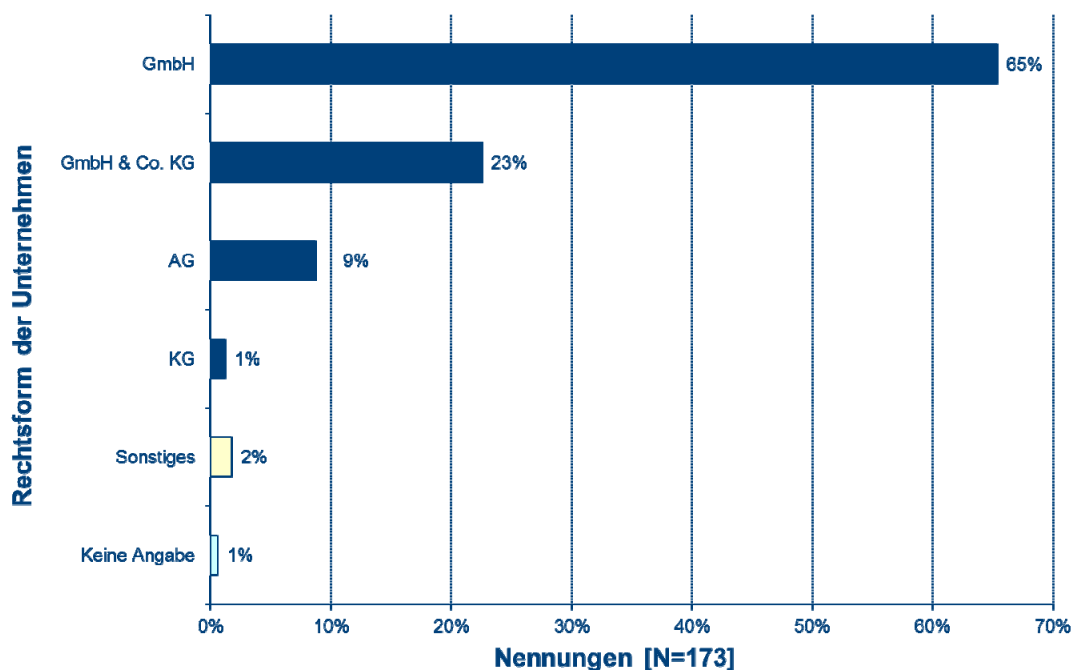


Abbildung 12: Rechtsform der befragten Unternehmen

7.2 Branche

Darüber hinaus wird erfragt, zu welcher Branche eine Zuordnung erfolgen sollte. Hierfür wird ebenfalls eine geschlossene Frage formuliert. Diese beinhaltet eine Branchenkategorisierung gemäß den Angaben des Instituts der deutschen Wirtschaft in⁷⁷: Land-/Forstwirtschaft, Fischerei; Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie/Wasser; Baugewerbe; Handel, Gastgewerbe, Verkehr; Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistungen sowie öffentliche und private Dienstleister.

Je nach Branche, in der die Unternehmung tätig sei, existieren unterschiedliche Anforderungen an das Compliance-Management. Folglich gestalte sich je nach Branchenzugehörigkeit einer Unternehmung der Grad der Ausprägung des Compliance-Management unterschiedlich, so ein befragter Experte.

Anhand der unten aufgeführten Abbildung wird die Verteilung der Branchen innerhalb der Stichprobe deutlich. Rund die Hälfte (52 Prozent) der Unternehmungen, die zum Thema Compliance eine Stellungnahme abgeben, sind dem **verarbeitenden Gewerbe, dem Bergbau oder dem Bereich Energie/Wasser** zuzuordnen. 17 Prozent geben an in **Handel, Gastgewerbe und Verkehr** tätig zu sein. Weitere 12 Prozent sind im Bereich **Baugewerbe** aufzufinden. **Öffentliche und private Dienstleister** sind zu 9 Prozent vertreten. Unternehmen, die im Bereich **Finanzierung oder Vermietung** agieren oder als **Unternehmensdienstleister** tätig sind, entsprechen einem Anteil von 6 Prozent aller Antwortenden. Betriebe der **Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei** machen innerhalb der vorliegenden Erhebung nur einen Anteil von 1 Prozent aus. **Sonstige** Nennungen beziehen sich ebenfalls auf 1 Prozent aller Antworten, während 2 Prozent keinerlei Angaben hinsichtlich ihrer Branchenzuordnung tätigen.

⁷⁷ Vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft (2011), S.21.

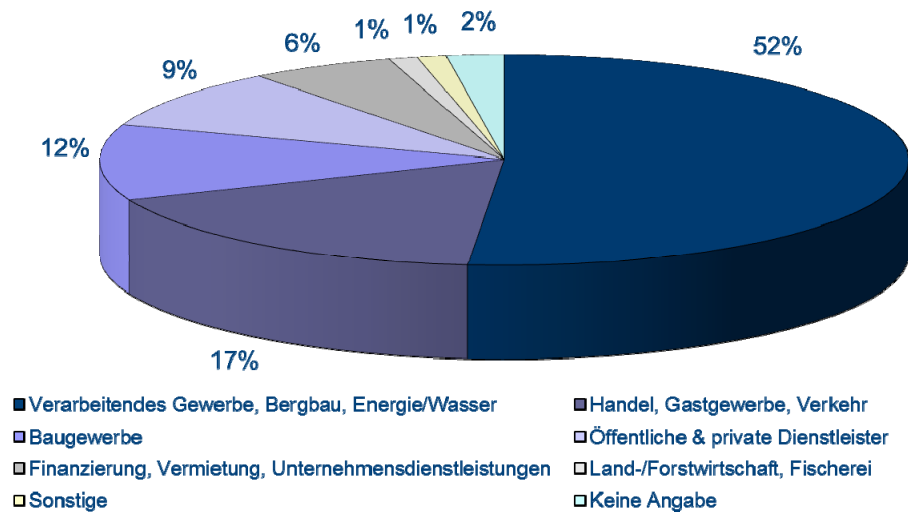


Abbildung 13: Branchenzuordnung [N=173]

7.3 Größe des Unternehmens

Weiterhin werden alle Probanden gebeten, eine Angabe hinsichtlich **Umsatz**, **Mitarbeiterzahl** und **Anzahl der Niederlassungen/Standorte** zu tätigen, was ebenfalls im Folgenden näher analysiert werden soll.

Umsatz

Der **durchschnittliche Jahresumsatz** aller antwortenden Unternehmen beträgt rund **235,6 Millionen Euro**. 3 Prozent der Probanden weisen **weniger als sechs Millionen Euro** Umsatz pro Jahr auf. 36 Prozent geben an, einen Umsatz zu erzielen, der zwischen **sechs und 60 Millionen Euro** liege. Zwischen **60 und 600 Millionen Euro** Jahresumsatz erwirtschaften 47 Prozent der Unternehmungen. Lediglich 8 Prozent geben an, **mehr als 600 Millionen Euro** pro Jahr an Umsatz zu erzielen. 6 Prozent aller Antwortenden tätigen bezüglich dieser sensiblen Unternehmensdaten allerdings keine Angabe.

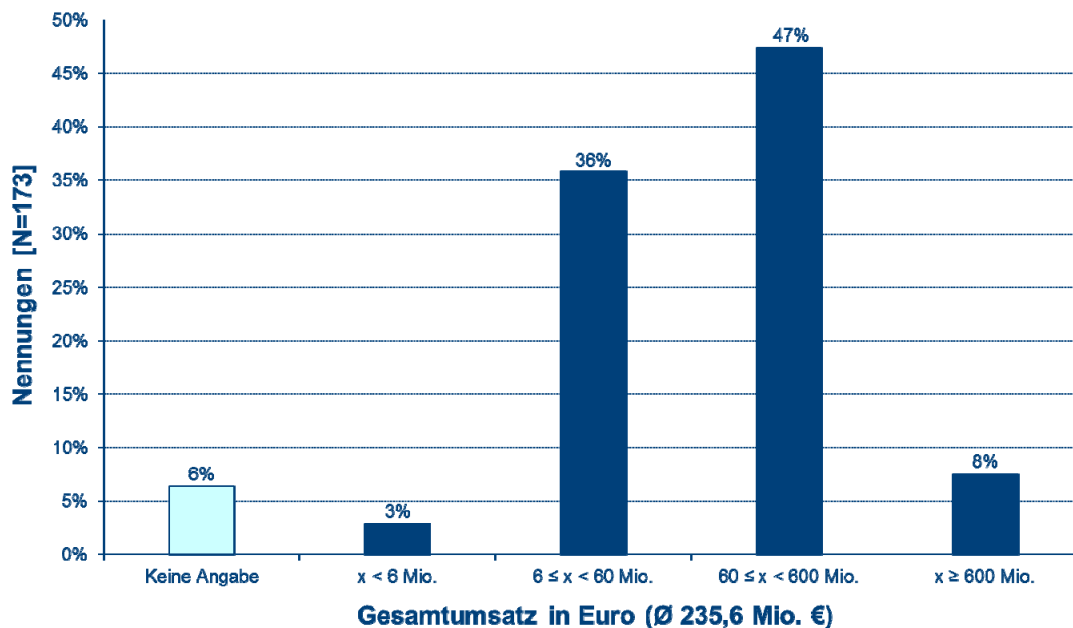


Abbildung 14: Umsatz der Probanden

Mitarbeiterzahl

Die **durchschnittliche Mitarbeiterzahl**, der Unternehmen die auf diese Frage antworteten, liegt bei rund **1563 Mitarbeitern**. Konkret geben hier 3 Prozent an, **weniger als 30 Mitarbeiter** zu besitzen. Mehr als ein Drittel der Probanden (39 Prozent) beschäftigen **mehr als 30 und weniger als 300 Mitarbeiter**. Darüber hinaus geben bezüglich der Frage nach der Anzahl der Mitarbeiter 45 Prozent aller Antwortenden an, **mehr als 300 und weniger als 3000 Beschäftigte** aufzuweisen. Lediglich 8 Prozent zählen **mehr als 3000 Mitarbeiter**. Auch hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter, die das Unternehmen aktuell beschäftigt, macht ein Anteil von 5 Prozent der Probanden keine detaillierte Angabe.

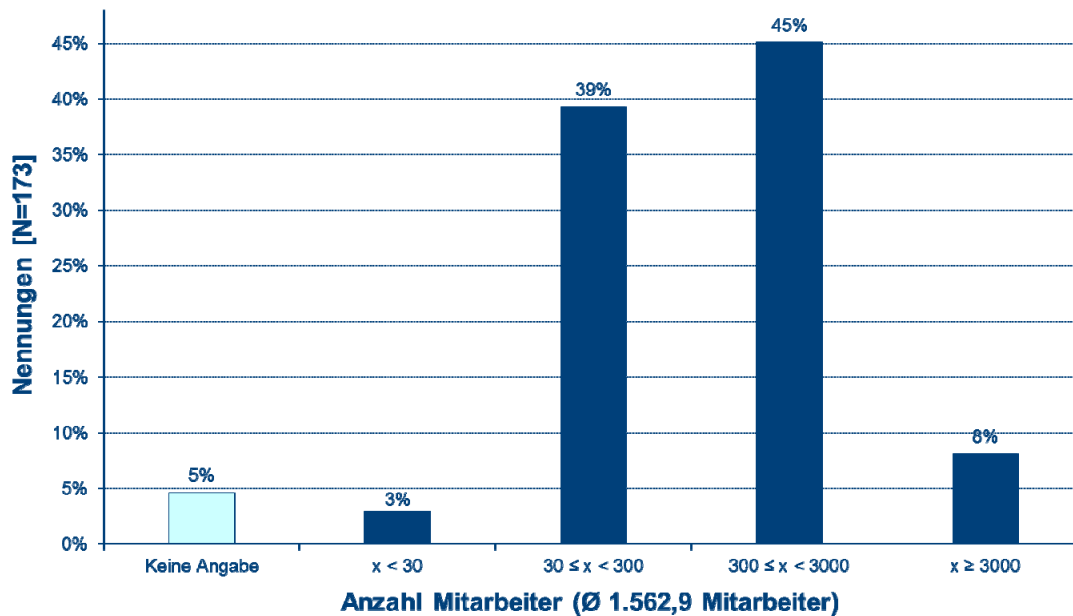


Abbildung 15: Mitarbeiteranzahl der Probanden

Anzahl der Standorte/Niederlassungen

Die Größe einer Unternehmung wird neben der Höhe des Umsatzes und der Anzahl der Mitarbeiter auch anhand der Anzahl der Standorte/Niederlassungen charakterisiert. So geben 22 Prozent der Antwortenden an, **1 Standort** zu besitzen. 35 Prozent weisen **mindestens 2 bzw. höchstens 5 Standorte** auf. **Zwischen 6 und 10 Standorte** sind bei 12 Prozent der Befragten aufzufinden. Ebenfalls 12 Prozent geben an, über **mehr als 10 Standorte oder Niederlassungen** zu verfügen. Die **durchschnittliche Anzahl der Standorte** beträgt rund **9,1 Standorte** über alle, in die Stichprobe einbezogenen Unternehmen hinweg.

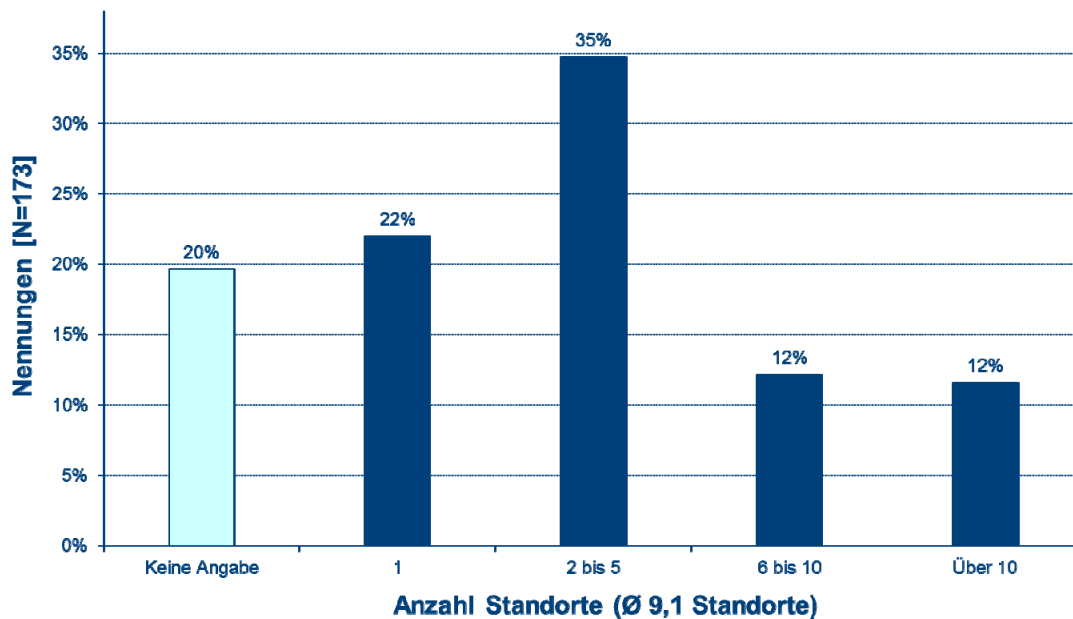


Abbildung 16: Anzahl der Standorte/Niederlassungen der Befragten

7.4 Größenklassen

Anhand der Angabe zu Umsatz und Mitarbeiterzahl wird gemäß der quantitativen Mittelstandsdefinition nach DMI⁷⁸ eine Kategorisierung bzw. Einteilung der Unternehmen in unterschiedliche Größenklassen vorgenommen. Als Ergebnis dieser Analyse wird deutlich, dass mehr als die Hälfte, nämlich 52 Prozent der Antwortenden als **mittelständische Unternehmen** zu klassifizieren sind. 9 Prozent der in der Stichprobe erfassten Unternehmen sind hingegen eher als **Großunternehmen** zu charakterisieren. Auch **Kleinstunternehmen** sind zu 2 Prozent vertreten. Ein Drittel (33 Prozent) der Probanden können als **Kleinunternehmen** bezeichnet werden. Da einige Antwortenden weder zur Höhe ihres Umsatzes noch zu Ihrer Mitarbeiteranzahl eine Angabe machen, können 4 Prozent der in die Analyse einbezogenen Antworten nicht der hier beschriebenen Einteilung in Unternehmensklassen unterzogen werden.

⁷⁸ Vgl. Becker/Ulrich (2009), S. 3.

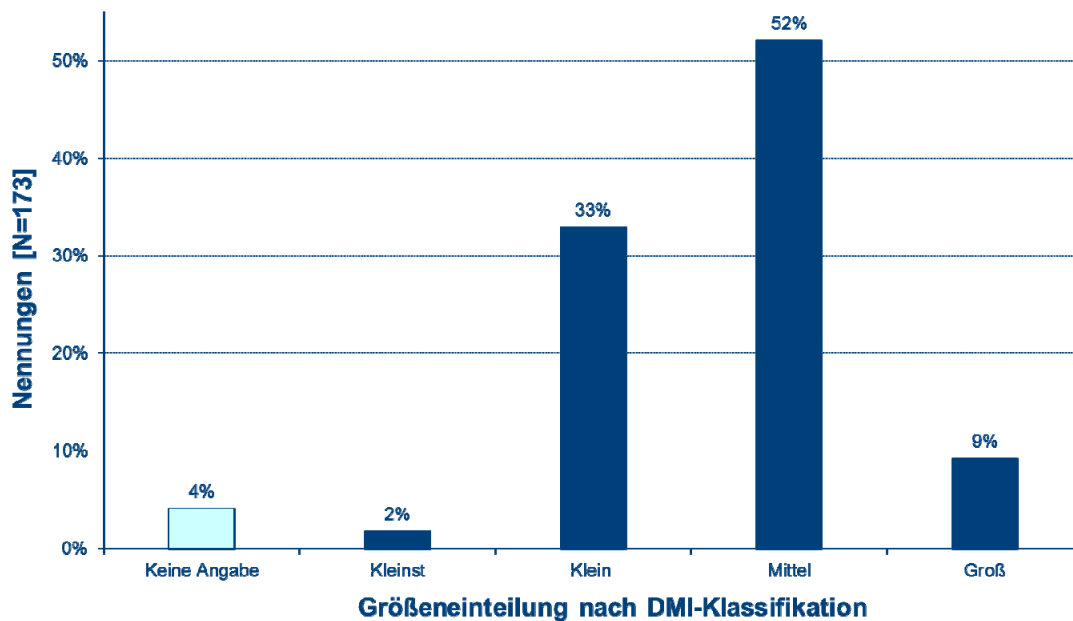


Abbildung 17: Größenklassen antwortende Unternehmen

7.5 Position der Befragten

Weiterhin wird in Form einer geschlossenen Frage erhoben, ob der jeweils antwortende Unternehmensvertreter als Eigentümer/Gesellschafter bzw. als (angestellter) Manager zu betrachten sei. 74 Prozent geben hierbei an, **Manager** zu sein. Ein Viertel (25 Prozent) der Befragten, sei **Eigentümer bzw. Gesellschafter**. 1 Prozent machen dies bezüglich keine Angaben.

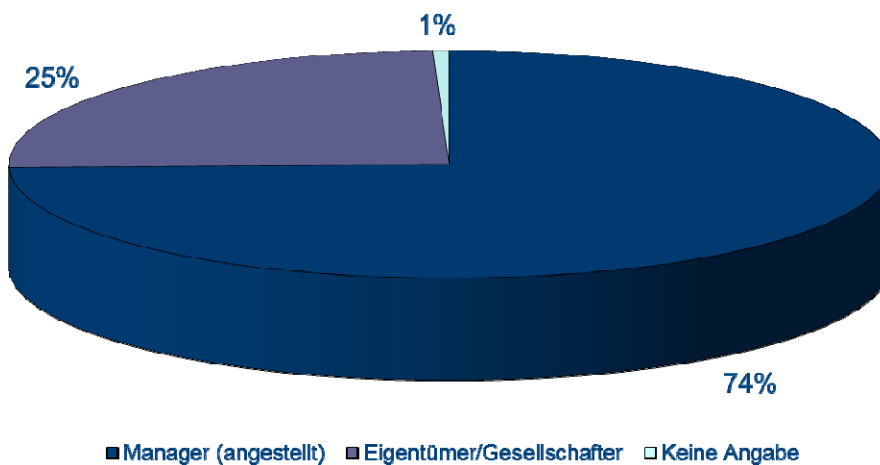


Abbildung 18: Position der Befragten [N=173]

7.6 Funktionale Zuordnung des Befragten

Am Ende des Fragebogens wird der Proband gebeten, seine jeweilige Position innerhalb der Unternehmung durch Angabe seiner Stellenbezeichnung anzugeben. Die hier erfassten Antworten wurden einer genauen Analyse unterzogen und den in der Abbildung aufgeführten Kategorien zugeordnet. Mehr als die Hälfte aller Antwortenden (59 Prozent) sind als **Geschäftsführer** oder als **Vorstand** tätig. 9 Prozent bezeichnen sich als **Chief Compliance Officer (CCO)** und 8 Prozent als **Chief Financial Officer (CFO)**. Weiterhin geben 8 Prozent aller Antwortenden an, **Mitarbeiter des CFO-Bereiches** zu sein. 5 Prozent arbeiten innerhalb der **Rechtsabteilung** des befragten Unternehmens. Es wurden zu 2 Prozent **Beiräte bzw. Aufsichtsräte** befragt. 8 Prozent aller Antwortenden werden in der Rubrik „Sonstige“ erfasst. Hierin sind unter anderem enthalten: Generalbevollmächtigte, Assistenten der Geschäftsleitung oder Leiter der Organisationsabteilung. Von insgesamt 173 eingehenden Fragebögen enthielten bzgl. konkreter Stellenbezeichnung des Antwortenden rund 38 Prozent keine Informationen.

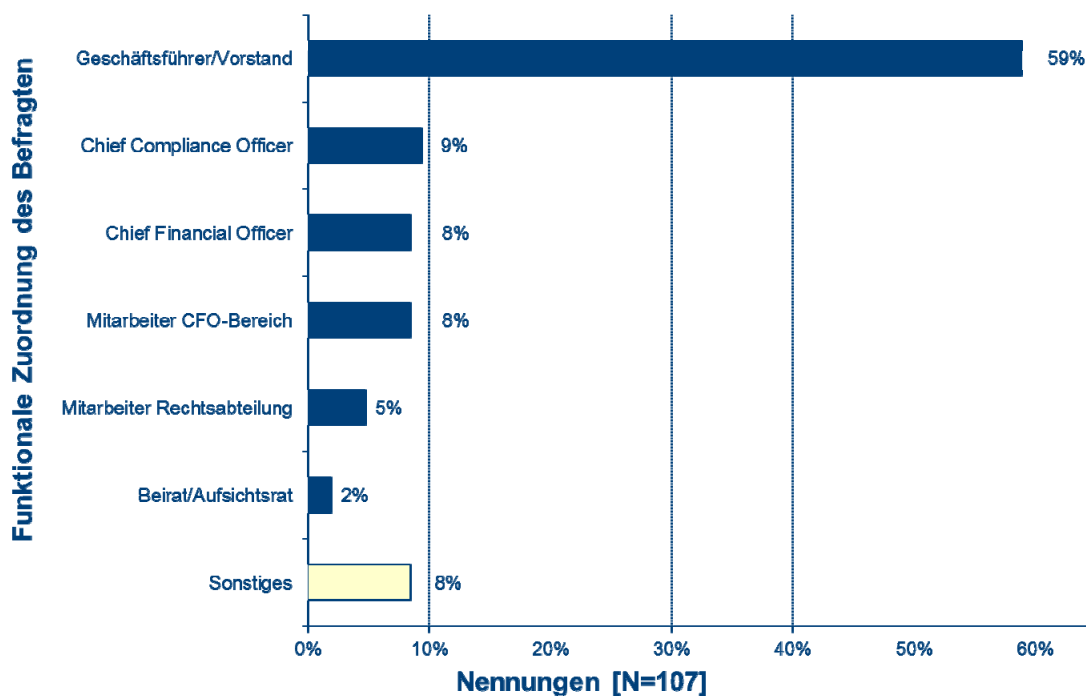


Abbildung 19: Funktionale Zuordnung des Befragten

7.7 Konzernzugehörigkeit

In der traditionellen mittelstandsorientierten Forschung werden **konzernzugehörige Unternehmen** nicht in die Analyse einbezogen, da für diese Unternehmen das Kriterium der wirtschaftlichen Selbstständigkeit als nicht gegeben angenommen wird und folglich diese Unternehmen nicht als mittelständisch im engeren Sinne gesehen werden.

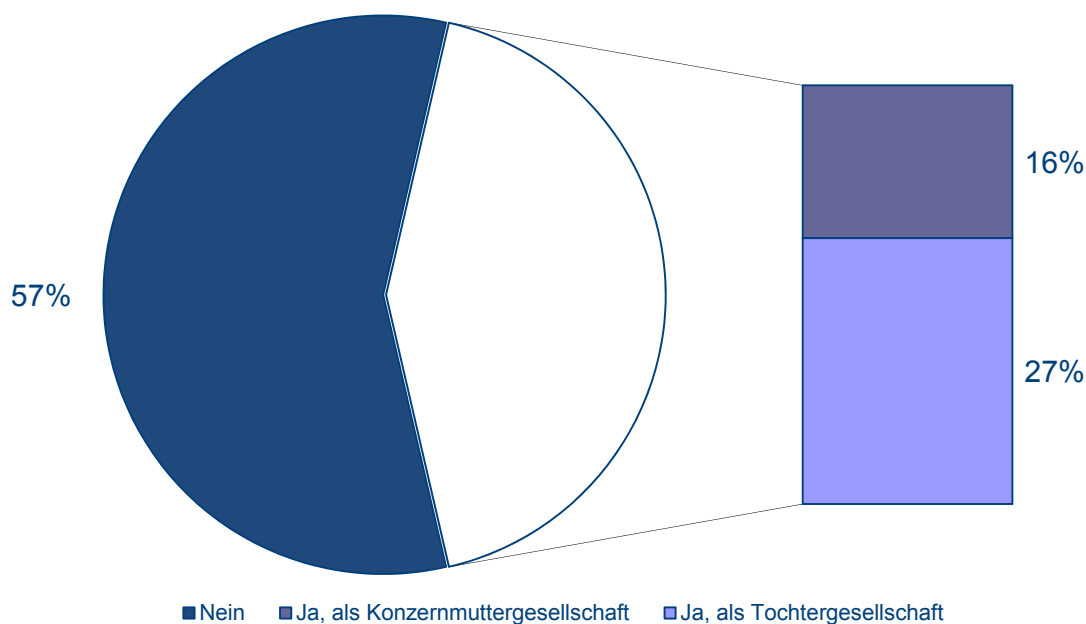


Abbildung 20: Konzernzugehörigkeit der Unternehmen [N=173]

Gemäß der bereits vorgestellten **Typologie** des DMI können jedoch auch konzernzugehörige Unternehmen dem Typ E (Publikumsgesellschaften mit Fremdmanagement) angehören. 57 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sind nicht Teil eines Konzerns (n=99), von den verbleibenden 43 Prozent mit **Konzernzugehörigkeit** sind 16 Prozent als Muttergesellschaft und 27 Prozent als Tochtergesellschaft in einen Konzern eingegliedert.

8 Führungsstruktur der befragten Unternehmen

Neben der im vorherigen Kapitel beschriebenen Charakterisierung der Stichprobe wird darüber hinaus analysiert, wie sich das Exekutivgremium innerhalb des befragten Unternehmens zusammensetzt. Schließlich erfolgt eine **detaillierte Veranschaulichung** der Struktur der Anteilseigner der in die Forschung einbezogenen Unternehmungen. Dies ermöglicht einen fundierten **Einblick** in die **Führungsstruktur** der **Stichprobe** bzw. der in ihr beinhaltenden Unternehmungen. Letztlich können so im weiteren Verlauf Abhängigkeitsanalysen in Bezug auf die Leitungsstruktur durchgeführt werden.

8.1 Zusammensetzung Geschäftsführung/Vorstand

52 Prozent geben auf die Frage, wie die Geschäftsführung bzw. der Vorstand des Unternehmens zusammengesetzt sei, an, ein **Manager-geführtes Unternehmen** zu sein. 21 Prozent aller Antwortenden propagieren eine **Eigentümerführung**, während 27 Prozent eine **Mischung aus Eigentümer- und Managerführung** kennzeichnet.

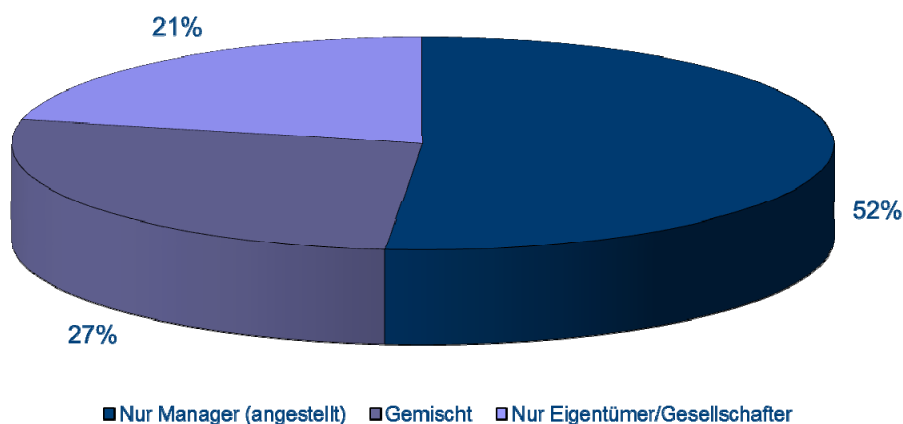


Abbildung 21: Zusammensetzung Geschäftsführung/Vorstand [N=173]

8.2 Anteilseignerstruktur

In diesem Zusammenhang wird auch die **Struktur der Anteilseigner der befragten Unternehmen** analysiert. Zu diesem

Zweck wurde jeder Proband innerhalb des Fragebogens gegeben, die drei wichtigsten Anteilseigner und deren jeweiligen prozentualen Anteile am Gesamtunternehmen (100 Prozent) in Prozent zu nennen. Die Antworten wurden zu den folgenden Klassen, die die Anteilseignerstruktur abbildet, zusammengefasst: **Familie** (42 Prozent), **Gesellschafter** (17 Prozent), **Investoren** (9 Prozent), **Kommune** (8 Prozent) sowie **Streubesitz** (6 Prozent). 4 Prozent der in Bezug auf diese Frage getätigten Antworten wurden zur Kategorie „Sonstige“ zusammengefasst. Diese Kategorie enthält unter anderem Anteile von Stiftungen oder kirchlicher Organisationen, während 14 Prozent der Probanden in Bezug auf diese sensiblen Daten keine Angaben machen.

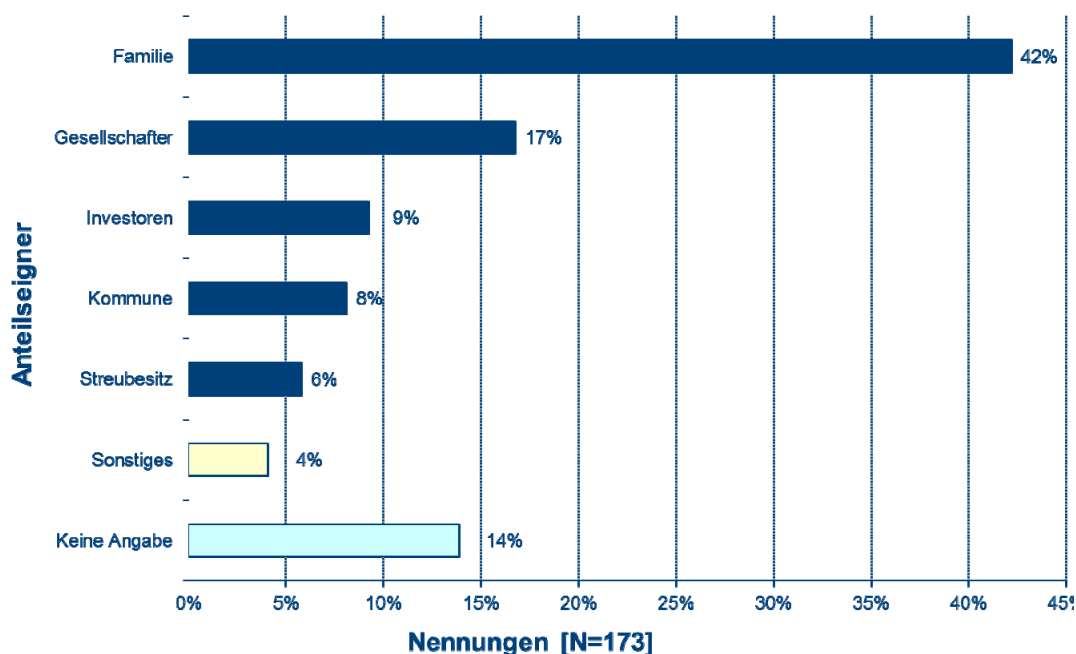


Abbildung 22: Klassifikation der Anteilseigner

Darüber hinaus liefern die erhobenen Daten Aufschluss über die Besitzstruktur der befragten Unternehmen, wodurch eine Typisierung vorgenommen werden kann. Diese erfolgt an Hand der in Kapitel 3 vorgestellten Typologie mittelständischer Unternehmen.

Die erhobene Stichprobe setzt sich zu 39 Prozent aus **Familienunternehmen** zusammen. Allerdings geben auch 39 Pro-

zent aller Befragten an, eine Leitungs- und Besitzstruktur zu besitzen, die für die Einordnung als **Publikumsgesellschaft mit Fremdmanagement** spricht. Hier sind mehrere Typen von Unternehmen subsumiert. Zum einen sind dies „klassische“ Publikumsgesellschaften in Streubesitz. Zum anderen sind es aber auch konzernabhängige Unternehmen sowie Unternehmen, die sich im (Mehrheits-)Besitz eines Finanzinvestors befinden. 13 Prozent der in die Stichprobe gelangten Unternehmen sind dem **Fremdgeführten Mittelstand** zu ordnen. 6 Prozent lassen sich als klassische **Eigentümer-Unternehmen** und 2 Prozent als **Mischfinanzierter Mittelstand** klassifizieren.

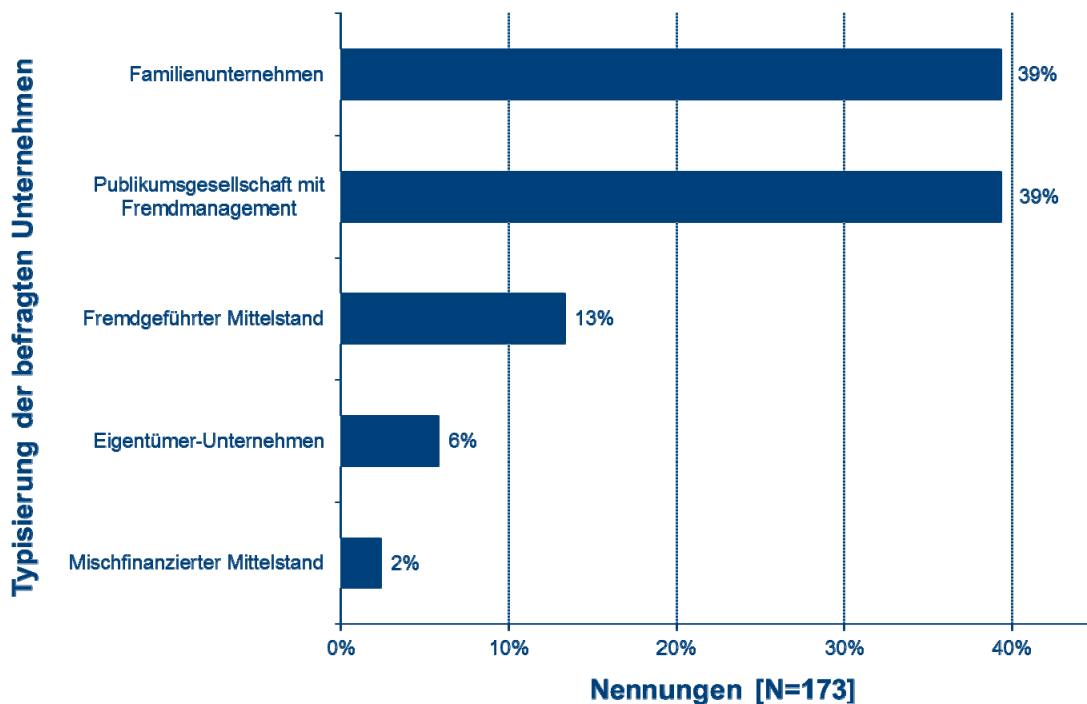


Abbildung 23: Typisierung der befragten Unternehmen

8.3 Fazit zur Charakterisierung der Stichprobe

Der **Heterogenität** mittelständischer Unternehmen bezüglich ihrer Anteilseigner-, Leitungs- und Besitzstruktur wurde ausreichend Rechnung getragen. Zudem zeigt die Stichprobe **unterschiedliche Sichtweisen** verschiedenster **Funktionsträger** sowie der zu Grunde liegenden **Branche** und **Rechtsform** auf.

Nicht zuletzt kann auch wegen der **Heterogenität der Größenklassen** – Umsatz, Mitarbeiter sowie Standorte – davon ausgegangen werden, dass in die Analyse **mehrere Perspektiven** einbezogen werden. Somit wurde eine ausreichend **heterogene Gruppe** berücksichtigt, ohne an dieser Stelle einen Anspruch auf statistische Signifikanz zu erheben.

9 Allgemeines zum Compliance-Management

Im folgenden Kapitel werden zunächst **allgemeine Fragen** zu den Begriffen Compliance und Compliance-Management gestellt. Damit werden die Probanden zu ihrer **Beschäftigung** mit dem Thema der Compliance, dem **Begriffsverständnis** sowie ihrer **persönlichen Einschätzung** zu den **Bereichen** und den **Einflussfaktoren** auf das Compliance-Management befragt.

9.1 Beschäftigung mit Compliance

Bei der Frage nach der **persönlichen Auseinandersetzung** mit dem Begriff Compliance wird zwischen einer rein persönlichen Beschäftigung und einer **Beschäftigung im Rahmen der beruflichen Tätigkeit** unterschieden.

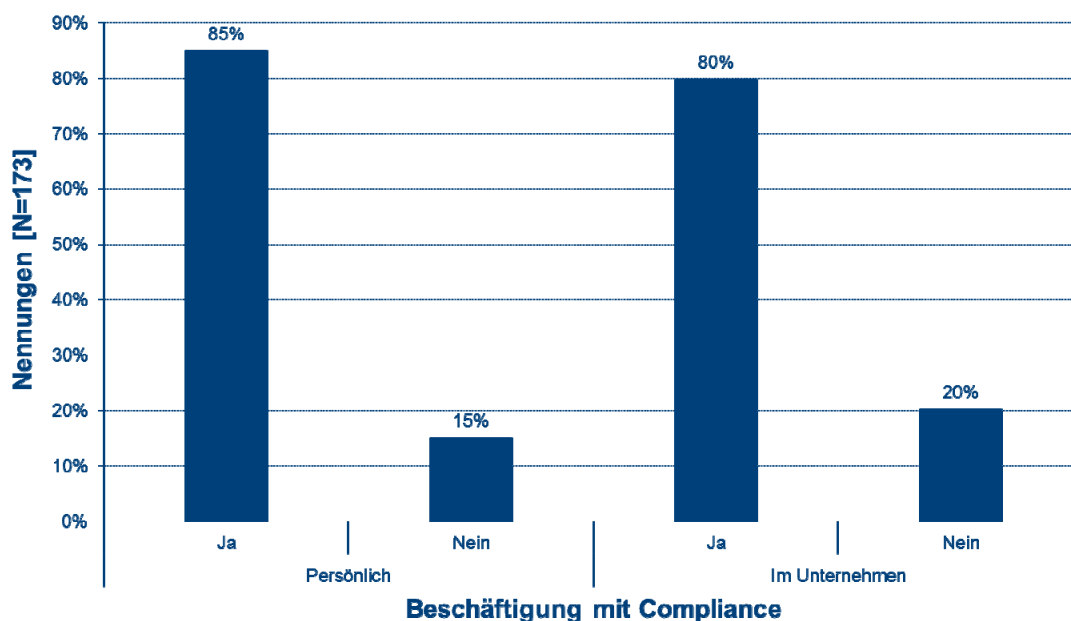


Abbildung 24: Beschäftigung mit dem Begriff Compliance

Bei insgesamt jeweils 173 Nennungen wird deutlich, dass hier keine großen Unterschiede zu erkennen sind; so beschäftigten sich bereits 85 Prozent der Probanden **persönlich** mit Compliance, 80 Prozent taten dies auch im Rahmen ihrer **Tätigkeit im Unternehmen**.

Insgesamt gesehen zeigt sich eine bereits hohe Beschäftigung mit dem Themenfeld der Compliance.

Von 53 Probanden wird zudem eine **Begründung für die Beschäftigung** mit der Thematik angegeben.

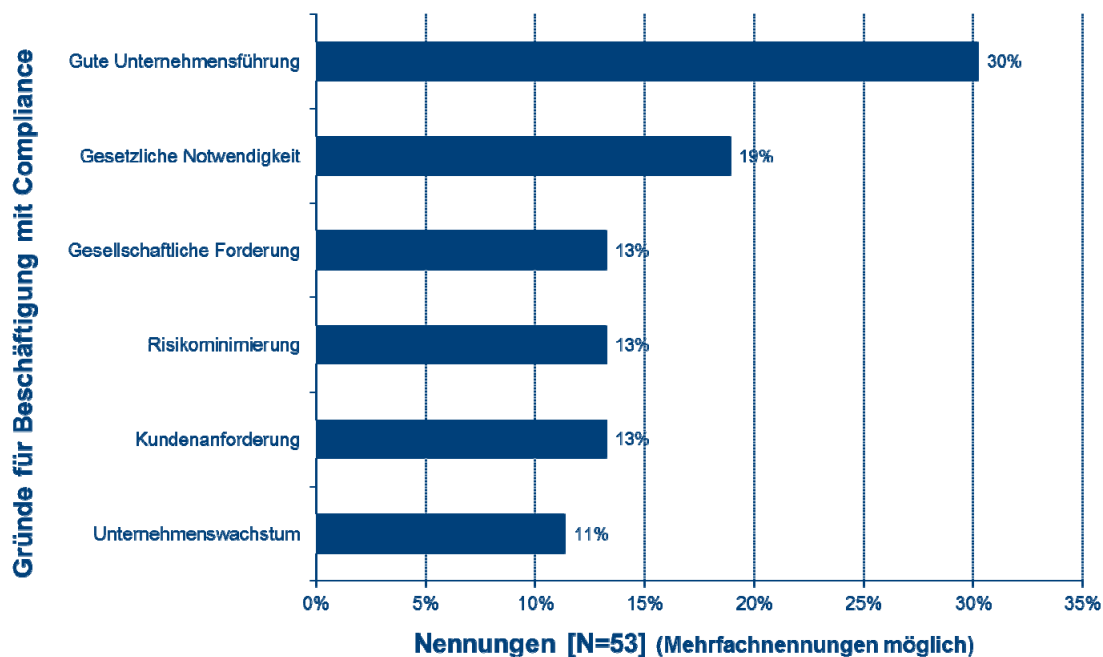


Abbildung 25: Gründe für die Beschäftigung mit Compliance

30 Prozent der Unternehmen geben an, dass Compliance als ein **Teil einer guten Unternehmensführung** im Sinne der Corporate Governance anzusehen ist. Diesen Probanden nach sind Compliance-Regelungen in einem gut geführten Unternehmen unerlässlich. Ein Proband gibt bspw. an, dass Compliance für den Erfolg seines Unternehmens zunehmend von Bedeutung sei. Zudem sind die **gesetzliche Notwendigkeit** (19 Prozent), **gesellschaftliche Forderungen** (13 Prozent), **Risikominimierung** (13 Prozent) sowie **Anforderungen von Kunden** (13 Prozent) hervorzuheben.

In einem zweiten Schritt werden die Einflüsse von **Unternehmensgröße**, **Führungsstruktur** sowie Vorhandensein eines/mehrerer **Aufsichtsgremien** (Aufsichtsrat/Beirat) auf die Beschäftigung mit Compliance-Management persönlich und im Unternehmen ausgewertet.

Für die Auswertung nach **Unternehmensgröße** wurden die Unternehmen nach Klassifikation des DMI in zwei Klassen geteilt. Bei unter 300 Mitarbeitern oder 60 Millionen Euro Jahresumsatz spricht man von Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU). Die weiteren Unternehmen werden als mittlere und große Unternehmen (MGU) gekennzeichnet.

Die Auswertung nach **Leistungsstruktur** basiert ebenfalls auf einer bipolaren Klassifikation. Hier wurden rein managergeführte Unternehmen als eine Ausprägung verstanden. Rein eigentümergeführte Unternehmen wurden mit der Gruppe der mischgeführten Unternehmen verbunden, da für letztere die Fiktion angenommen wird, dass trotz der Mischführung Eigentümer das Primat der Unternehmensleitung ausüben.

Für die Auswertung in Abhängigkeit der **Existenz von Aufsichtsgremien** wurden den Unternehmen ohne ein solches Gremium solche mit einem freiwilligen Aufsichtsrat, einem verpflichtenden Aufsichtsrat oder einem freiwilligen Beirat gegenübergestellt.

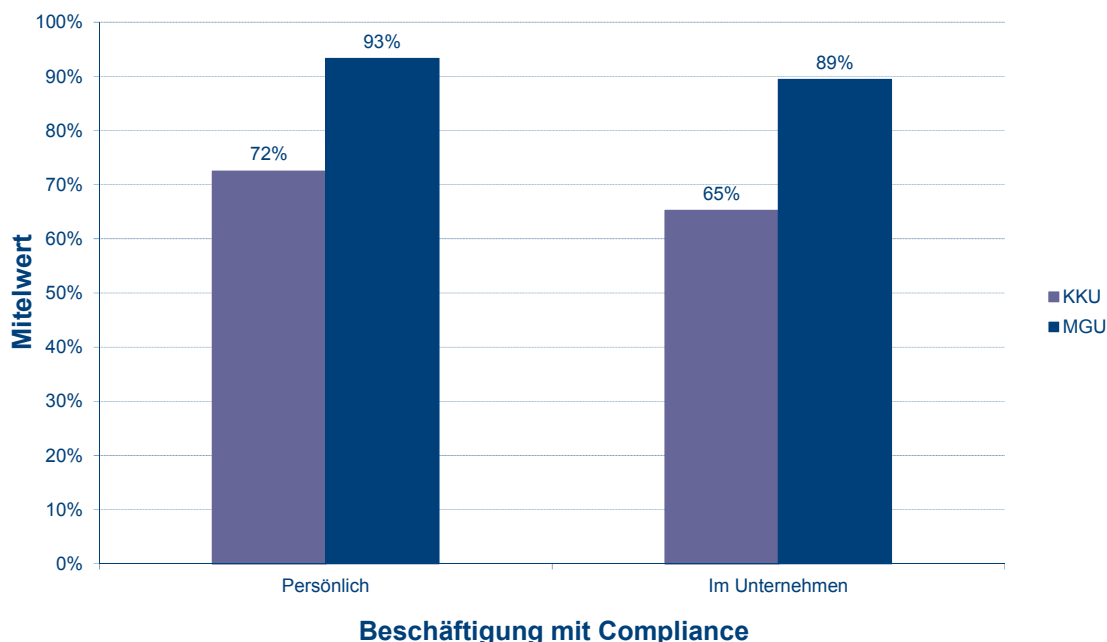


Abbildung 26: Beschäftigung und Unternehmensgröße

Es wird deutlich, dass die **Unternehmensgröße** einen deutlichen Einfluss auf die Beschäftigung mit Compliance hat. So beschäftigen sich in mittleren und großen Unternehmen 93 Prozent persönlich und 89 Prozent im Unternehmen mit Compliance, wohingegen dies bei Kleinst- und Kleinunternehmen mit 27 Prozent persönlich bzw. 65 Prozent im Unternehmen deutlich geringer ausfällt.

Die Analyse in Abhängigkeit der **Leistungsstruktur** liefert ebenso deutliche Unterschiede.

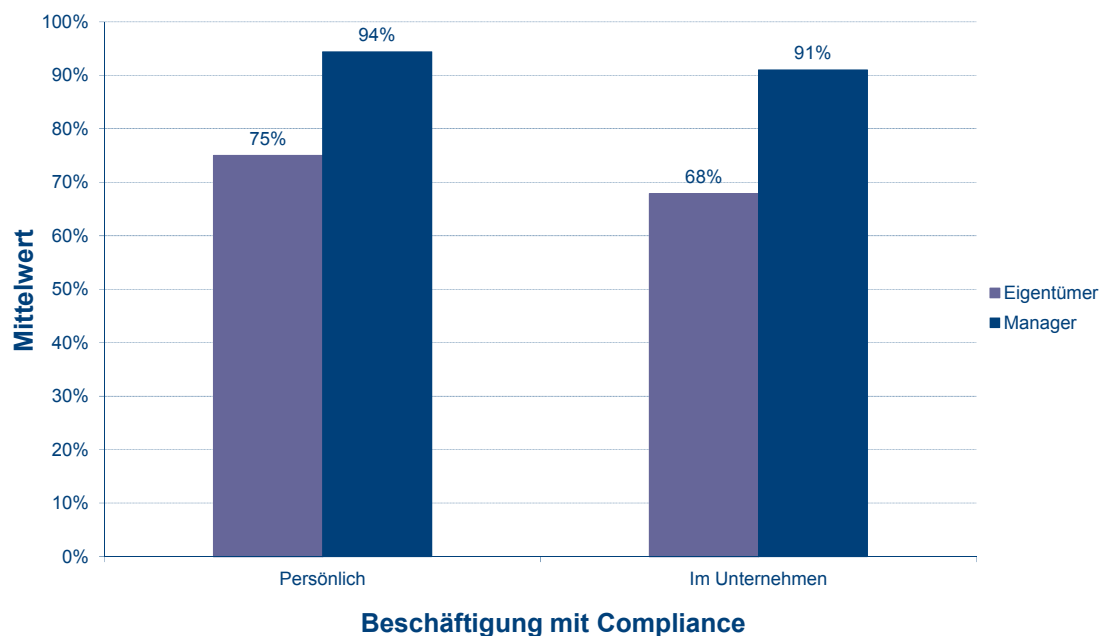


Abbildung 27: Beschäftigung und Leistungsstruktur

Es wird deutlich, dass sich in **Manager-geführten Unternehmen** häufiger mit Compliance auseinandergesetzt wird als in Eigentümer-geführten. Dies könnte in der teilweise stärkeren betriebswirtschaftlichen Ausrichtung angestellter Manager begründet liegen. Zudem weisen letztere c.p. ein eher risikoaverseres Entscheidungsverhalten als Eigentümer auf, was in einer stärkeren Regelkonformität der Unternehmensführung münden könnte.

Auch die Analyse bezüglich in Abhängigkeit der **Existenz eines Aufsichtsgremiums** ergibt deutliche Unterschiede.

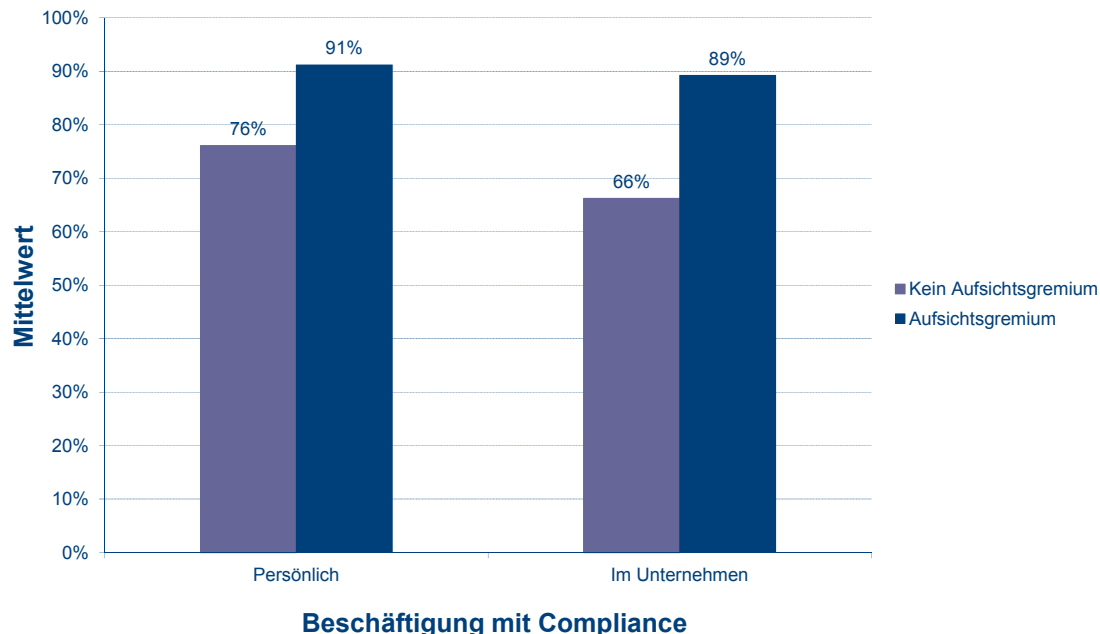


Abbildung 28: Beschäftigung und Aufsichtsgremium

Unternehmen, die ein **Aufsichtsorgan unterhalten**, beschäftigen sich deutlich **häufiger** mit Compliance. Dies kann zum einen damit zusammenhängen, dass die Existenz eines Aufsichtsgremiums in größeren Unternehmen ausgeprägter ist, zum anderen aber auch damit, dass im Rahmen des Compliance-Managements dem Aufsichtsrat/Beirat oft besondere Rechte und Pflichten zukommen. Weitere Ausführungen hierzu finden sich in Abschnitt 9.3.

Neben der Beschäftigung mit der Thematik Compliance wird durch eine offene Frage konkret nach dem **Begriffsverständnis von Compliance** gefragt. 117 Probanden geben hierfür insgesamt 145 Nennungen ab.

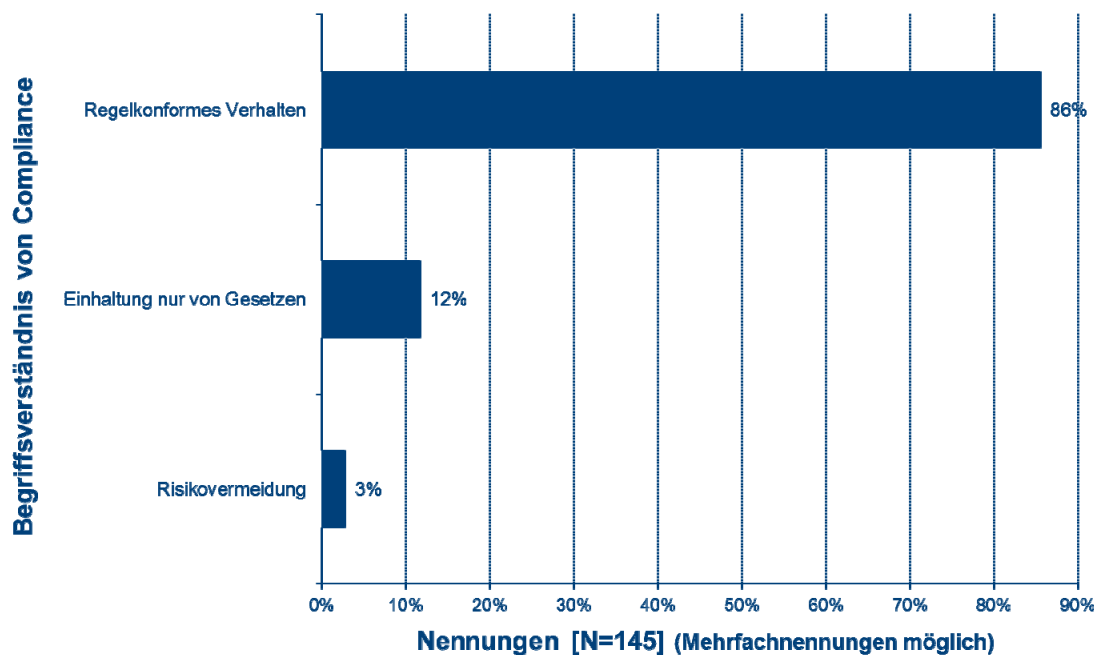


Abbildung 29: Begriffsverständnis von Compliance

Die Antworten der Probanden wurden regelgeleitet den aus der Theorie sowie den Experteninterviews extrahierbaren Kategorien von Begriffsverständnissen zugeordnet.

82 Prozent der Unternehmen verstehen unter Compliance ein **regelkonformes Verhalten**. Insbesondere werden jedoch nicht nur die gesetzlichen Vorgaben genannt, sondern auch interne Verhaltensregeln, die unter anderem sogar in eigenen Kodizes niedergeschrieben sind. Dahingegen verstehen 11 Prozent der befragten Unternehmen unter Compliance lediglich die **Einhaltung von Gesetzen**, ohne auf interne Regeln einzugehen. Obwohl einige wenige der antwortenden Probanden offen angeben dass **sie kein Begriffsverständnis** für Compliance haben, wird deutlich, dass die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen – im Gegensatz zur bisher auffindbaren Literaturmeinung - durchaus ein theoretisches Verständnis von Compliance haben.

Auch die im Rahmen der Studie befragten **Experten** verstehen unter Compliance nicht nur die Einhaltung von Gesetzen, sondern zusätzlich auch die Beachtung selbstgestellter Regeln. Ein Experte verdeutlicht zudem, dass seiner Auffassung nach

Compliance nicht nur die Regeleinhaltung umfasse; Compliance bedeute auch die **Rechtsverfolgung** bis hin zu einer **Rechtssetzung** im Unternehmen selbst.

9.2 Bereiche des Compliance-Managements

In einer geschlossen skalierten Frage werden die Probanden nach den Bereichen, die der **Begriff Compliance** in welchem Umfang umfasst, gefragt. In einer Aufzählung von 6 vorgegebenen **Bereichen** urteilen die Probanden somit über deren Relevanz.

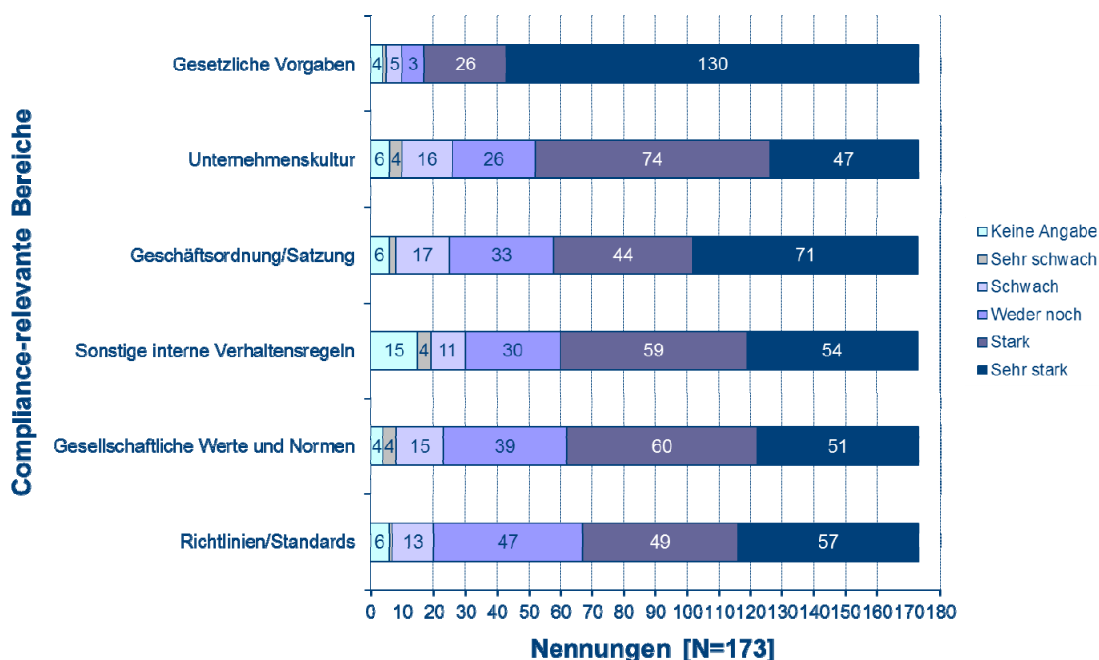


Abbildung 30: Compliance-relevante Bereiche im Unternehmen

Wie schon durch die obigen Ausführungen zu den Gründen für eine Beschäftigung mit Compliance sowie zu dem Begriffsverständnis deutlich wird, sind **gesetzliche Vorgaben** mit großem Abstand das zentrale Thema des Compliance-Management (sehr stark: n=130; stark: n=26). Konkret geht es hier zumeist um die Einhaltung von Gesetzen, um nicht in die Haftung genommen werden zu können (vgl. hierzu Abschnitt 3.3). Zudem ist die **Unternehmenskultur** zu nennen (sehr stark: n=47; stark: n=74). Diese scheint besonders für mittelständische Unternehmen eine hohe Bedeutung für die Unternehmensführung

und somit auch für das Compliance-Management zu haben.⁷⁹ Auffällig ist zudem, dass auch allen weiteren hier aufgeführten Bereichen durchweg eine hohe Bedeutung zugeordnet wird.

Interessant erscheint jedoch, dass **gesellschaftlichen Werten und Normen** im Vergleich zu den anderen Kategorien eine etwas geringere Bedeutung beigemessen wird. Dies könnte u.a. daran liegen, dass mittelständische Unternehmen diese Kategorie bereits implizit stark berücksichtigen und im formalisierten Compliance-Management eher weniger Anlass zu einer Beschäftigung mit diesem Themenbereich sehen.

Gesetzliche Vorgaben stellen den Kern des Compliance-Managements dar, so ein Experte.

Auch im Rahmen der Experteninterviews gibt ein **Experte** an, dass **alle hier genannten Bereiche** als sehr stark vom Begriff Compliance umfasst würden. Er betont, dass die Kunst einer guten Unternehmensführung darin liege, „Spielregeln“ im Unternehmen so abzustimmen, dass wirklich alle formalen und informellen Regeln eingehalten werden.

Im Folgenden werden die Einflüsse von **Unternehmensgröße**, **Führungsstruktur** sowie Vorhandensein eines/mehrerer **Aufsichtsgremien** (Aufsichtsrat/Beirat) auf die von den Probanden erachteten Compliance-relevanten Bereiche ausgewertet.

Die Auswertungen der Compliance-Bereiche nach **Unternehmensgröße** ergeben nur wenige Befunde. Im Folgenden werden die arithmetischen Mittelwerte der Antworten dargestellt.

⁷⁹ Zur Unternehmenskultur mittelständischer Unternehmen vgl. bspw. *Hinterhuber/Raich* (2004) S. 83ff.

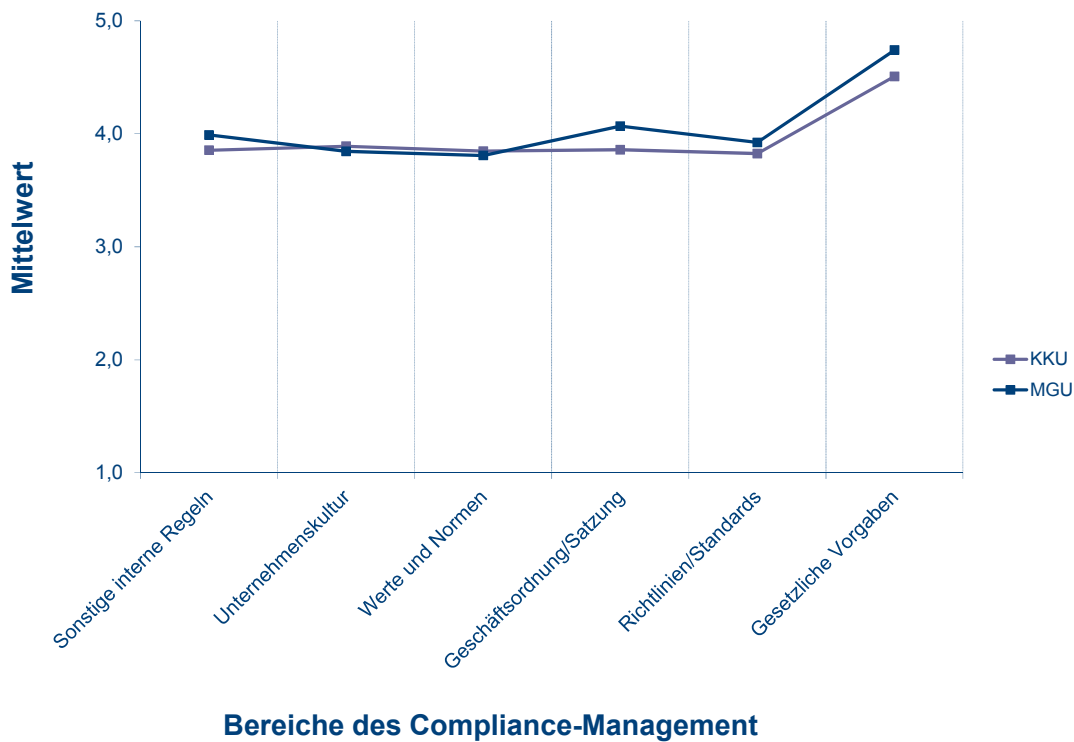


Abbildung 31: Compliance-Bereiche und Unternehmensgröße

Hervorzuheben ist lediglich, dass mittlere und große Unternehmen **gesetzlichen Vorgaben** und der **Geschäftsordnung/Satzung** eine **leicht höhere Bedeutung** als Klein- und Kleinunternehmen zusprechen.

Deutlich aufschlussreicher erscheint die Analyse nach den Einflüssen der **Leistungsstruktur**.

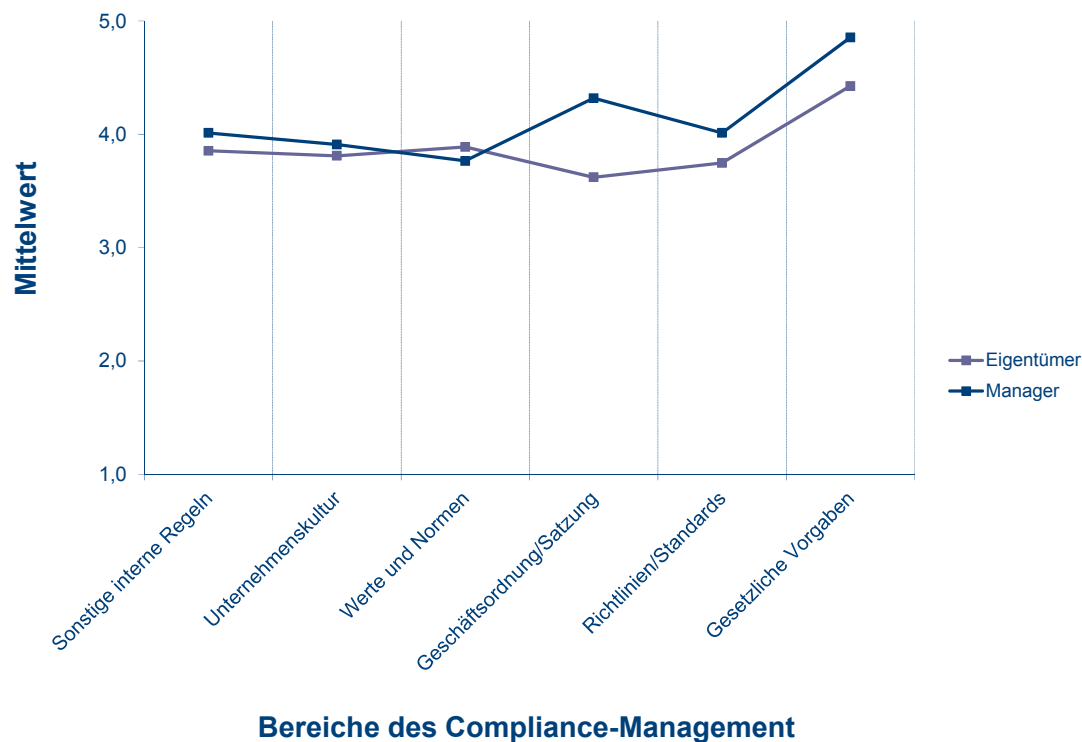


Abbildung 32: Compliance-Bereiche und Leitungsstruktur

Besonders die **Geschäftsordnung/Satzung**, **Richtlinien/Standards** sowie **gesetzliche Vorgaben** werden von Managergeführten Unternehmen stärker als Compliance-relevante Bereiche eingeschätzt. Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass Eigentümer aufgrund der c.p. stärkeren Machtposition i.d.R. keinen so hohen Rechtfertigungsbedarf gegenüber Stakeholdern empfinden. **Werte** und **Normen** kommen in Eigentümergeführten Unternehmen eine höhere Bedeutung zu.

Zuletzt wurde die Einschätzung der **Compliance-Bereiche** in Abhängigkeit von **der Existenz eines Aufsichtsgremiums** untersucht.

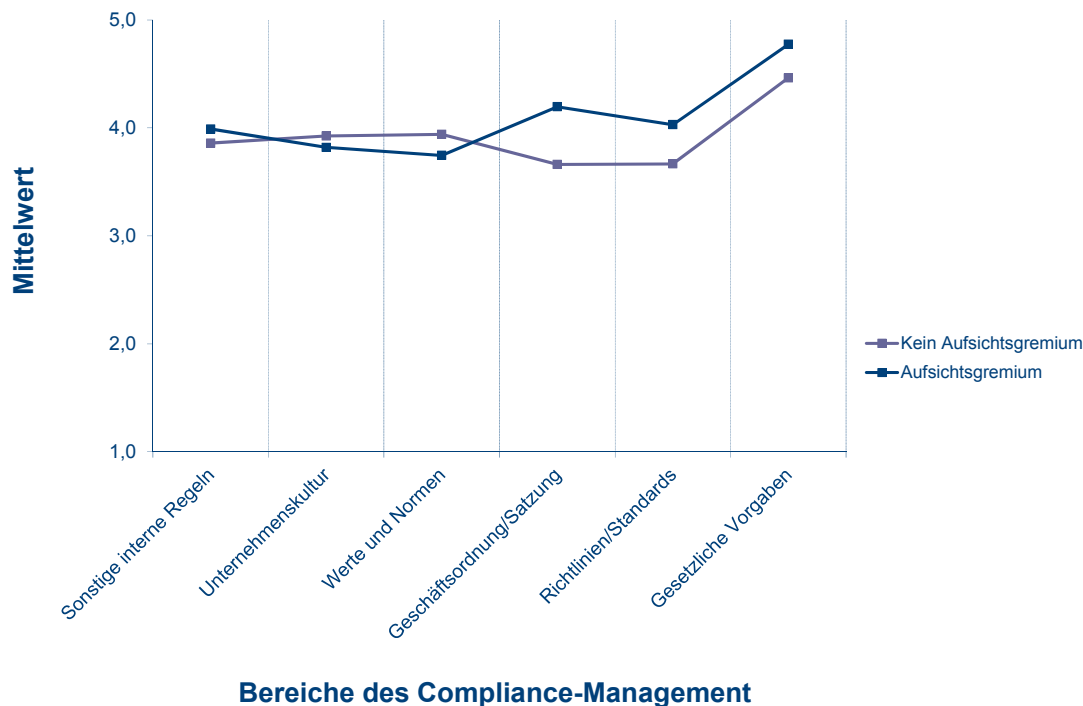


Abbildung 33: Compliance-Bereiche und Aufsichtsgremium

Ähnlich wie bei der Gegenüberstellung der Compliance-relevanten Bereiche mit der Leistungsstruktur ist der **Unterschied** besonders bezüglich der **Geschäftsordnung/Satzung** zu nennen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass in Unternehmen mit Aufsichtsgremium Aspekte der Unternehmensverfassung c.p. bereits stärker kodifiziert sind.

9.3 Einflussfaktoren auf das Compliance-Management

Das Compliance-Management wird durch **Faktoren** aus der externen Umwelt sowie aus dem Unternehmen selbst heraus beeinflusst und in seiner Entwicklung verändert.

Die **Einflussfaktoren** auf das Compliance-Management werden auch durch eine geschlossen skalierte Frage mit 8 Vorgaben ermittelt und von den Probanden beurteilt.

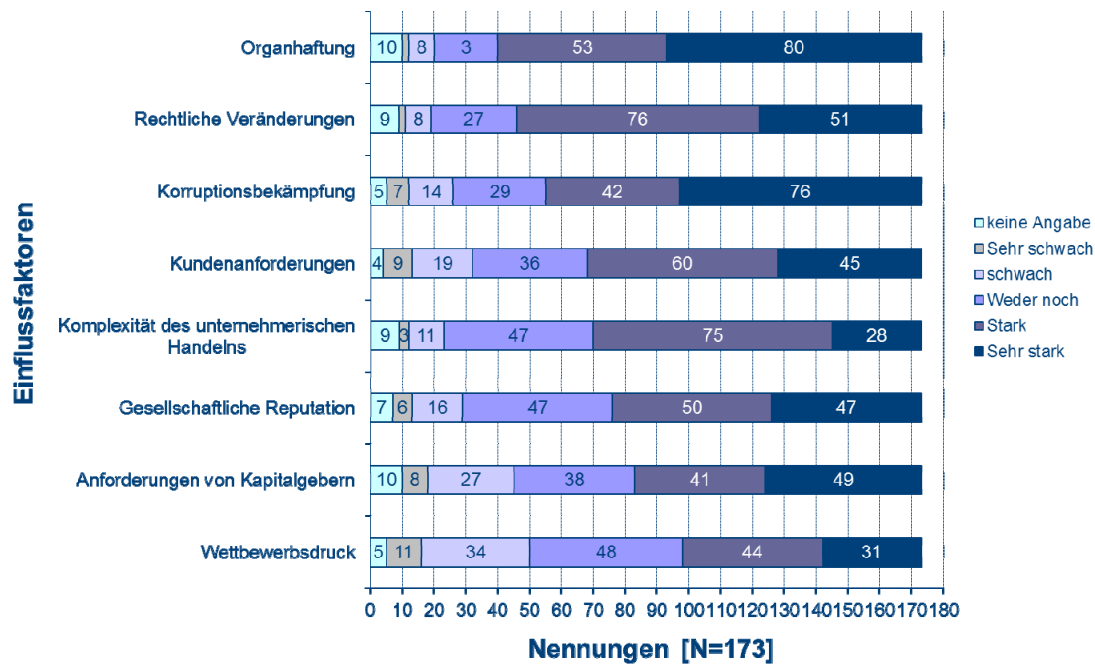
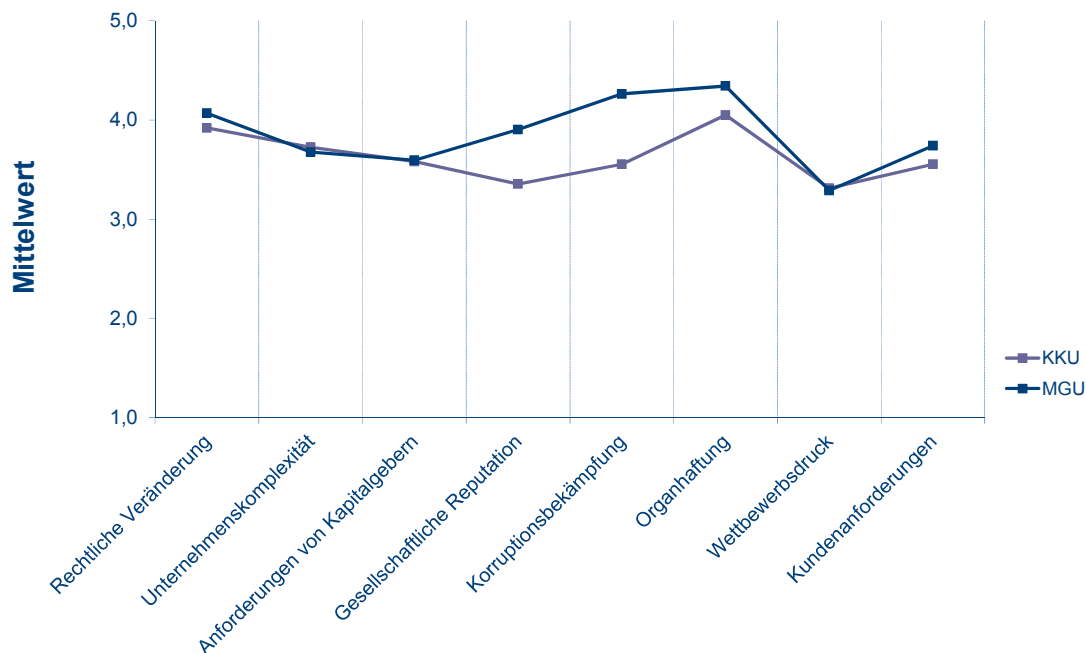


Abbildung 34: Einflussfaktoren auf das Compliance-Management

Als größte Einflussfaktoren stellen sich die **Organhaftung** (sehr stark: n=80; stark: n=53), **rechtliche Veränderungen** (sehr stark: n=51; stark: n=76) sowie **Korruptionsbekämpfung** (sehr stark: n=76; stark: n=42) heraus. Als weniger signifikant werden der **Wettbewerbsdruck** (sehr stark: n=31; stark: n=44) und die **Anforderungen von Kapitalgebern** (sehr stark: n=49; stark: n=41) eingeschätzt. Ein Experte stellt zudem ganz klar die **Kundenanforderungen** als Einflussfaktor heraus, dass insbesondere mittelständischen Unternehmen dem starken Einfluss von Großkunden ausgesetzt seien. Diese würden meist ein formalisiertes Compliance-Management fordern, bevor eine geschäftliche Beziehung ausgebaut werden könne.

Die Einflüsse von **Unternehmensgröße**, **Führungsstruktur** sowie Vorhandensein eines/mehrerer **Aufsichtsgremien** (Aufsichtsrat/Beirat) auf die Einflussfaktoren des Compliance-Managements werden im Folgenden dargestellt.

Hinsichtlich der **Unternehmensgröße** werden Unterschiede bei den Einflussfaktoren des Compliance-Managements ersichtlich.

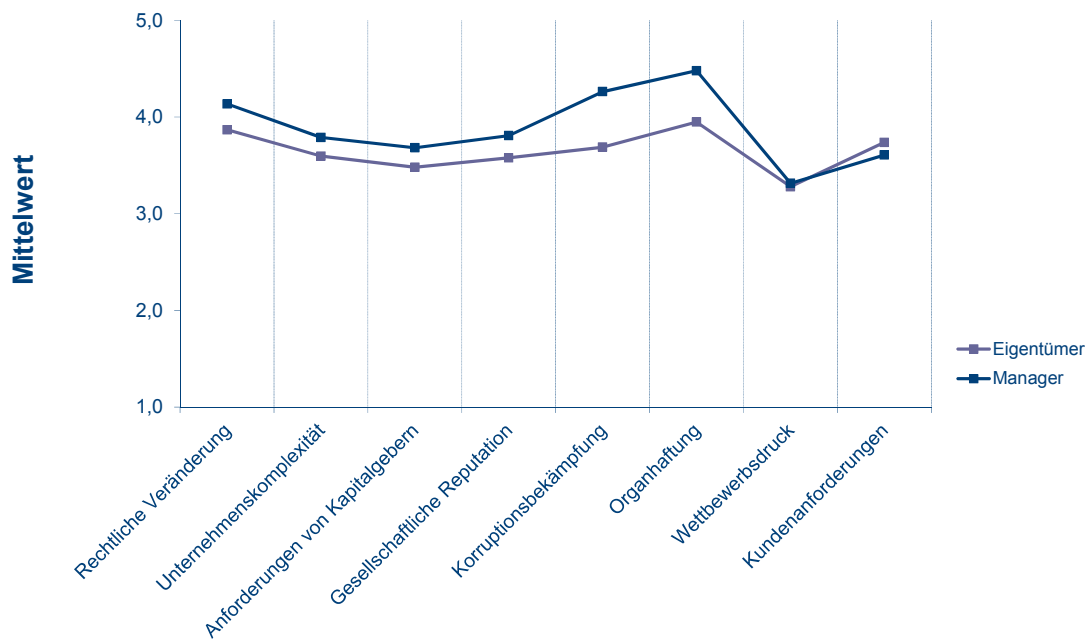


Einflussfaktoren des Compliance-Management

Abbildung 35: Einflussfaktoren und Unternehmensgröße

Besonders deutlich zeigen sich die Unterschiede bei den Einflussfaktoren **gesellschaftliche Reputation** sowie **Korruptionsbekämpfung**; diesen werden von mittleren und großen Unternehmen eine deutlich höhere Bedeutung zugesprochen als von Kleinst- und Kleinunternehmen. Dies kann an dem höheren Bekanntheitsgrad und der damit einhergehenden besonderen Gefahr von **Reputationsschäden** der größeren Unternehmen liegen. Die **weiteren Einflussfaktoren** liegen in etwa auf gleichem Niveau und sind somit nicht abhängig von der Unternehmensgröße.

Die Analyse nach den Einflussfaktoren in Abhängigkeit der **Leistungsstruktur** liefert weitere Unterschiede.

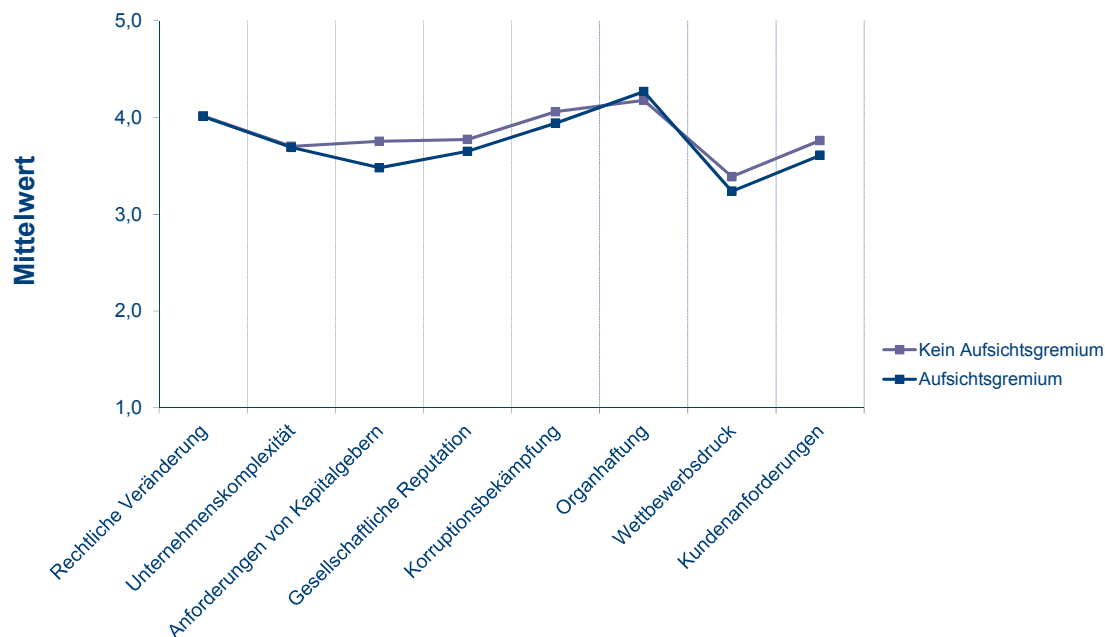


Einflussfaktoren des Compliance-Management

Abbildung 36: Einflussfaktoren und Leitungsstruktur

Während vom **Wettbewerbsdruck** kein Unterschied ausgeht, stufen Eigentümer-geführte Unternehmen die **Kundenanforderungen** gering höher ein. Alle weiteren genannten Einflussfaktoren auf das Compliance-Management werden von Manager-geführten Unternehmen als relevanter eingeschätzt; besonders **deutlich** ist hier die **Korruptionsbekämpfung** sowie die **Organhaftung** zu nennen.

Weniger deutlich sind die Analyse-Ergebnisse bezüglich des Einflusses der Existenz eines **Aufsichtsgremiums**.



Einflussfaktoren des Compliance-Management

Abbildung 37: Einflussfaktoren und Aufsichtsgremium

Während bei den Faktoren **rechtliche Veränderungen** und **Organhaftung** keine Unterschiede hinsichtlich der Existenz eines Aufsichtsgremiums zu erkennen ist, werden **alle weiteren Einflussfaktoren** von Unternehmen mit Aufsichtsgremium geringer eingeschätzt.

Eine mögliche **Interpretation** des Einflusses von Aufsichtsgremien könnte sein, dass sich Unternehmen mit einem solchen Gremium per se besser vorbereitet für Fragen des Compliance-Managements halten.

Zwischenfazit

In dem vorliegenden Kapitel „Allgemeines zum Compliance-Management“ wird deutlich, dass sich der Mittelstand teilweise bereits **intensiv** mit dem Thema **Compliance auseinandergesetzt** hat, und dies sowohl **persönlich** als auch **im Unternehmen**.

Zudem zeigt sich, dass nicht nur Großunternehmen, sondern auch mittelständischen Unternehmen bereits ein **gut ausgeprägtes Begriffsverständnis** von Compliance haben. Der

Großteil der Probanden versteht unter Compliance nicht nur die Einhaltung von Gesetzen, sondern auch von allen weiteren – unter anderem auch internen – (Verhaltens-)Regeln.

Die Probanden bewerten alle im Fragebogen vorgegebenen **Begriffsbereiche** durchweg stark ein. Besonders den **gesetzlichen Vorgaben** sowie der **Unternehmenskultur** kommt eine hohe Bedeutung zu.

Einflussfaktoren auf das Compliance-Management sind nach Einschätzungen der Probanden besonders die **Organhaftung** sowie **rechtliche Veränderungen**, denn wie schon durch die aufgearbeitete Theorie der vorliegenden Studie deutlich wurde, spielen die Gesetzgebung bzw. rechtliche Aspekte eine bedeutende Rolle im Rahmen des Compliance-Management (vgl. hierzu Abschnitt 3.3).

10 Funktionen und Instrumente des Compliance-Managements

Neben der Frage eines **allgemeinen Begriffsverständnisses** von Compliance sowie der Diskussion um eine enge oder weite Sichtweise des Compliance-Begriffs im Mittelstand stellt die vorliegende Studie ebenfalls auf die **konkrete funktionale und instrumentelle Ausgestaltung** ab. Zunächst wird die **Existenz** eines Compliance-Managements überprüft, um danach seine **Bedeutung** für mittelständische Unternehmen festzustellen. Zur Erfassung der Ausprägung werden die Funktionen und die Relevanz in den einzelnen Unternehmensbereichen sowie der einschlägigen rechtlichen Regelungen näher beleuchtet und schließlich die instrumentelle Verankerung untersucht.

10.1 Existenz/Bedeutung des Compliance-Managements

Zur Frage nach der **Existenz** eines **Compliance-Management** werden den befragten Unternehmen 3 Antwortmöglichkeiten in einer geschlossenen Frage vorgegeben.

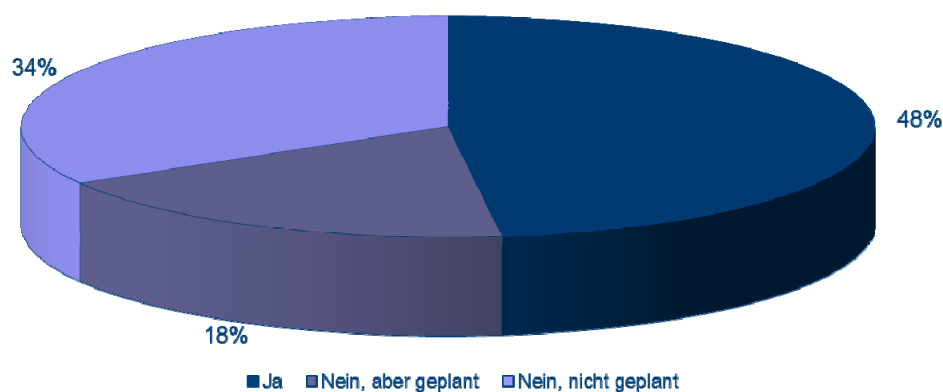


Abbildung 38: Existenz eines Compliance-Management [N=173]

In 48 Prozent (n=83) der Fälle **existiert** bereits ein Compliance-Management in den Unternehmen und in 34 Prozent (n=58) **nicht**. Dieser Umstand sei der Tatsache geschuldet, dass der Großteil der mittelständischen Unternehmen die **Notwendigkeit** eines Compliance-Management nicht erkenne, da das vorherrschende **Urvertrauen** häufig den Blick auf diese Art Prob-

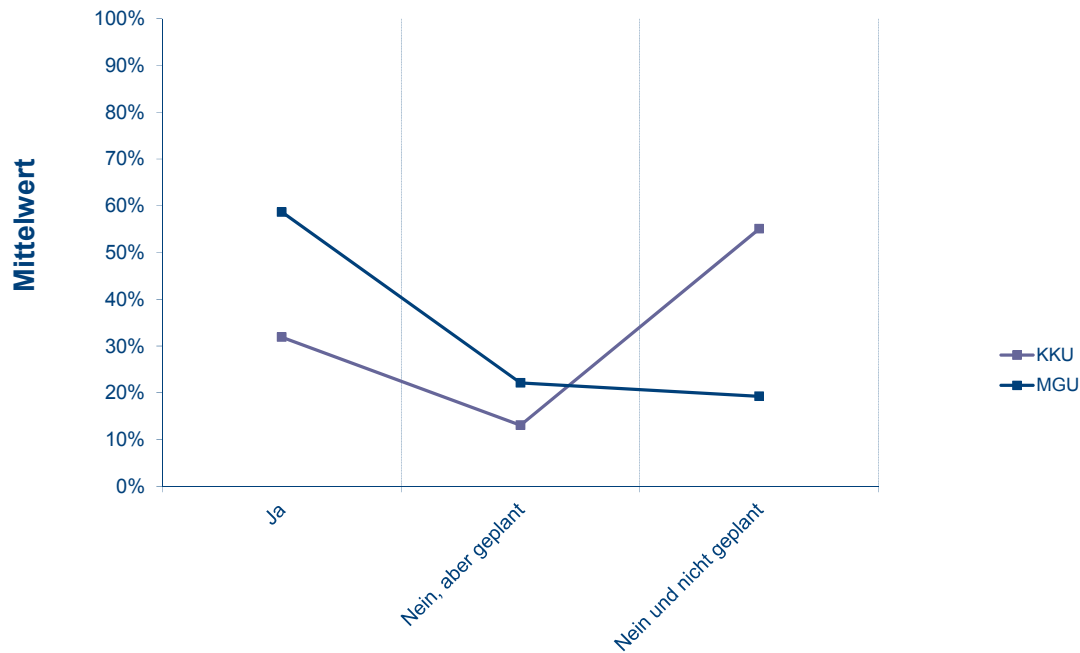
lemstellung verstelle, so ein Experte. Denn **Präzedenzfälle** im Mittelstand gebe es genug, meint ein Anderer, nur drängten diese selten die Öffentlichkeit. Die Ergebnisse anderer empirischer Untersuchungen können aufgrund abweichender Fragestellungen hier nicht als Vergleich dienen.

Im Vergleich zur **Einschätzung** der Experten zeigt sich jedoch eine doch recht **starke Implementierung** des Compliance-Management, die teilweise auch mit der vergleichbar großen Betriebsgröße der Stichprobenunternehmen erklärt werden kann.

Das vorherrschende Urvertrauen in mittelständischen Unternehmen verstellt häufig den Blick auf die Compliance-Problemstellung, erklärt ein Experte.

Interessant sind jedoch die **Einflüsse** von **Unternehmensgröße**, **Führungsstruktur** sowie Vorhandensein eines/mehrerer **Aufsichtsgremien** (Aufsichtsrat/Beirat) auf die **Existenz** eines **Compliance-Management** im Unternehmen.

Die **Unternehmensgröße** scheint einen **deutlichen Einfluss** auf die Etablierung eines Compliance-Managements zu haben.



Existenz des Compliance-Management

Abbildung 39: Existenz und Unternehmensgröße

Es zeigt sich, dass in **mittleren** und **großen** Unternehmen **wesentlich häufiger** ein Compliance-Management existiert als in Kleinstunternehmen und kleinen Unternehmen. Die beobachteten **Größeneffekte** lassen sich u.a. auf die steigende Komplexität im Unternehmen zurückführen. Je größer das Unternehmen ist, desto mehr formalisierte Kontrolle ist c.p. nötig.

Auch bei der Analyse in Abhängigkeit der **Leistungsstruktur** zeigen sich Unterschiede.

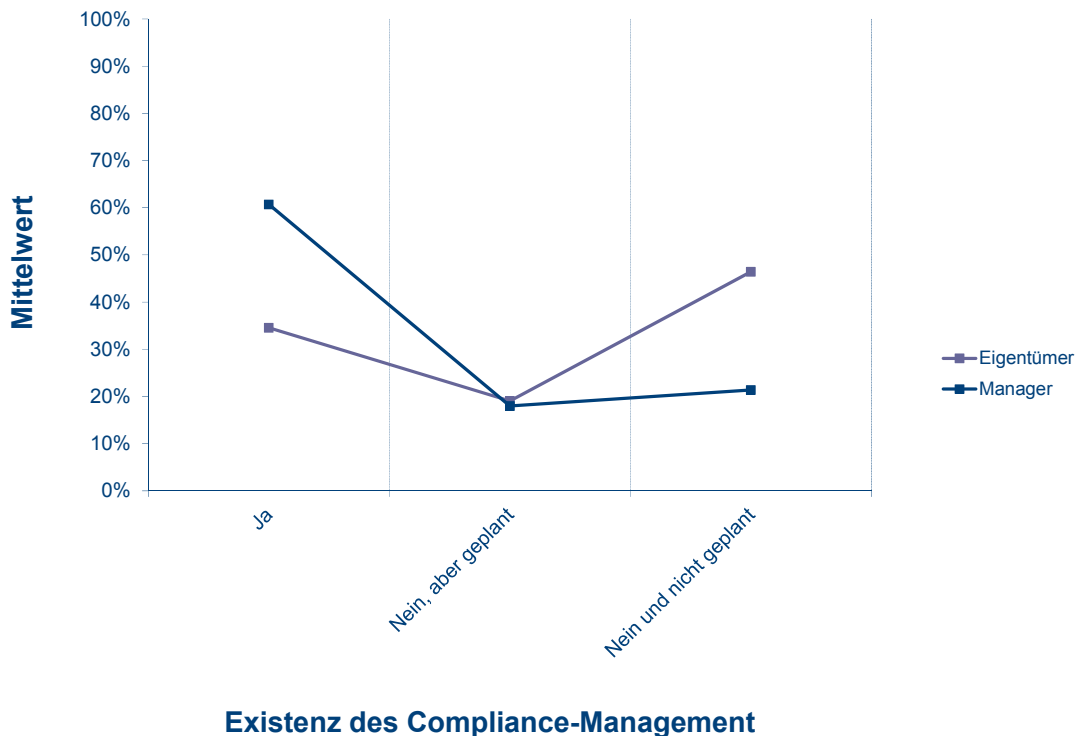


Abbildung 40: Existenz und Leitungsstruktur

Bei **Manager-geführten** Unternehmen besteht ein deutlich **höherer Anteil** an Unternehmen, die ein Compliance-Management besitzen. Bei **Eigentümer-geführten** Unternehmen ist der Anteil von Unternehmen mit einem Compliance-Management relativ gesehen **niedriger**. Ein **Experte** bestätigt dieses Ergebnis, am dem Zeitpunkt, da die Geschäftsführung/Vorstand nicht mehr alle Abläufe im Unternehmen bestimmen und kontrollieren könne, solle über eine Formalisierung nachgedacht werden.

Eine Erklärungsmöglichkeit könnte das **Sicherheitsbedürfnis** eines Fremdmanagers sein, der zur **Legitimation** seiner Entscheidungen und zur **Absicherung** ein Compliance-Management heranzieht.

Die Auswertung des Einflusses der **Existenz** eines **Aufsichtsgremiums** auf die **Existenz** eines **Compliance-Managements** bringt einen weiteren Erkenntnisbeitrag.



Abbildung 41: Existenz und Aufsichtsgremium

Unternehmen **mit** einem **Aufsichtsgremium** haben erkennbar **häufiger** ein Compliance-Management als Unternehmen ohne ein solches Gremium. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich auch in der 2010 durchgeführten Studie von *Schweinsberg/Laschet*. Unternehmen, die ein Aufsichtsgremium unterhalten haben, auch deutlich häufiger Compliance-Regeln implementiert.⁸⁰

Die **Experten** bestätigen diese Vermutung und stellen zudem heraus, dass je stärker die Position eines Aufsichtsrats sei desto stärker sei auch die Relevanz der Compliance für das Gremium einzuschätzen.

Für den Fall, dass bereits ein Compliance-Management in den Unternehmen existiert, soll nun seine **Ausprägung** weiter untersucht werden. Zunächst wird die **Bedeutung** des Compliance-Managements für das unternehmerische Handeln be-

⁸⁰ Vgl. *Schweinsberg/Laschet* (2010), S. 9.

stimmt. Auch hierfür wird ein geschlossener Fragetyp mit 6 vorgegebenen Antworten verwendet.

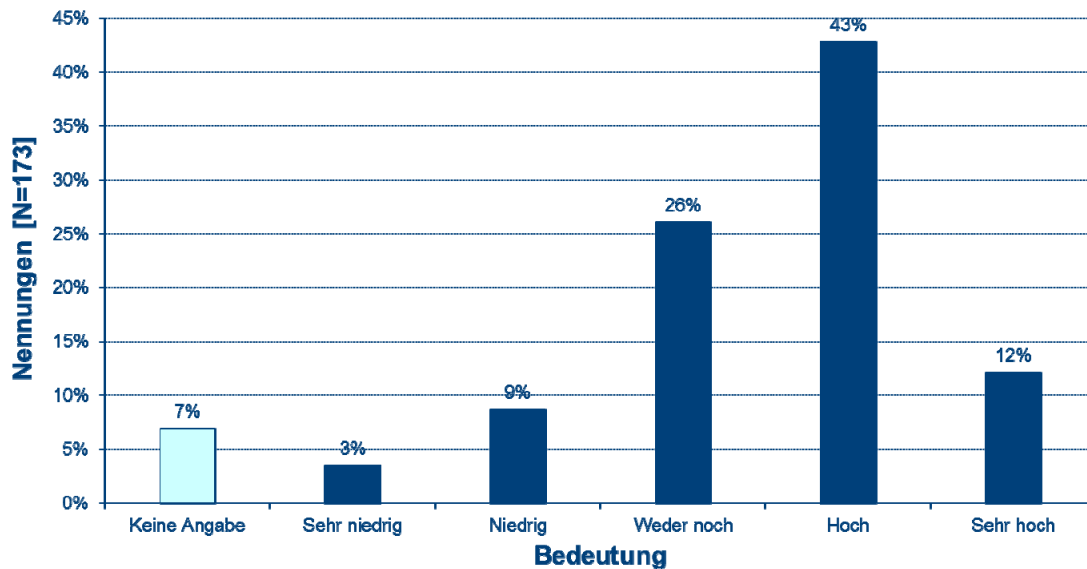


Abbildung 42: Bedeutung des Compliance-Management

Von den 48 Prozent der Unternehmen, die angeben bereits ein Compliance Management zu besitzen, schätzen 55 Prozent seine Bedeutung für **hoch** (43 Prozent) oder **sehr hoch** (12 Prozent) ein. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen *Schweinsberg/Laschet*: 17 Prozent der befragten Familienunternehmen halten in dieser vom *INTES Institut für Familienunternehmen* durchgeführten Studie das Thema Compliance für sehr relevant, 66 Prozent für relevant.⁸¹

Es zeigt sich eine **hohe Bedeutung** des Compliance-Managements für das unternehmerische Handeln mittelständischer Unternehmen. Auch die befragten **Experten** schätzen die Bedeutung von Compliance für mittelständische Unternehmen als **wesentlich** ein. Diese hohe Bedeutung kann bei mittelständischen Unternehmen hauptsächlich aus dem **intrinsischen Interesse** resultieren, sich vor negativen Konsequenzen schützen zu wollen, denn eine gesetzliche Verpflichtung zum Aufbau

⁸¹ Vgl. *Schweinsberg/Laschet* (2010), S. 6.

eines Compliance-Management gibt es in Deutschland bisher - zumindest für Großunternehmen – nicht.⁸²

Eine Quasi-Kodifizierung der Pflicht zur Implementierung eines Compliance-Management-Systems stellt lediglich die Verankerung in der neuen Version des **Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)** dar. Ziffer 4.1.3 des DCGK formuliert wie folgt: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“

Die **Kodex-Kommission** hat hier mit Absicht eine sehr weite Definition gewählt und die Pflicht zur Compliance nicht nur auf gesetzliche Bestimmungen beschränkt, sondern auch unternehmensinterne Regelwerke miteinbezogen. So kann Compliance nicht nur der Risikovorbeugung, Schadensabwehr und Haftungsvermeidung im Sinne eines ganzheitlichen Risikomanagements im Unternehmen dienen, sondern auch branchenspezifische sowie unternehmensindividuelle Verhaltenskodizes (Code of Conduct) beinhalten.⁸³

Als Beispiel des intrinsischen Interesses stellt ein Experte heraus, dass ein Compliance-Management für Mittelständler besonders aus Gründen der Reputation von Bedeutung sei.

In einem weiteren Schritt zeigt sich, dass die **Analyse** der **Bedeutungsunterschiede** in Abhängigkeit von **Unternehmensgröße**, **Führungsstruktur** und der Existenz eines **Aufsichtsgremiums** nur wenig unterschiedliche Befunde ergibt.

⁸² Vgl. hierzu die Diskussion von *Schneider* (2003), S. 648 und *Hauschka* (2007), S. 8.

⁸³ Vgl. *Ulrich* (2011a), S. 67ff.

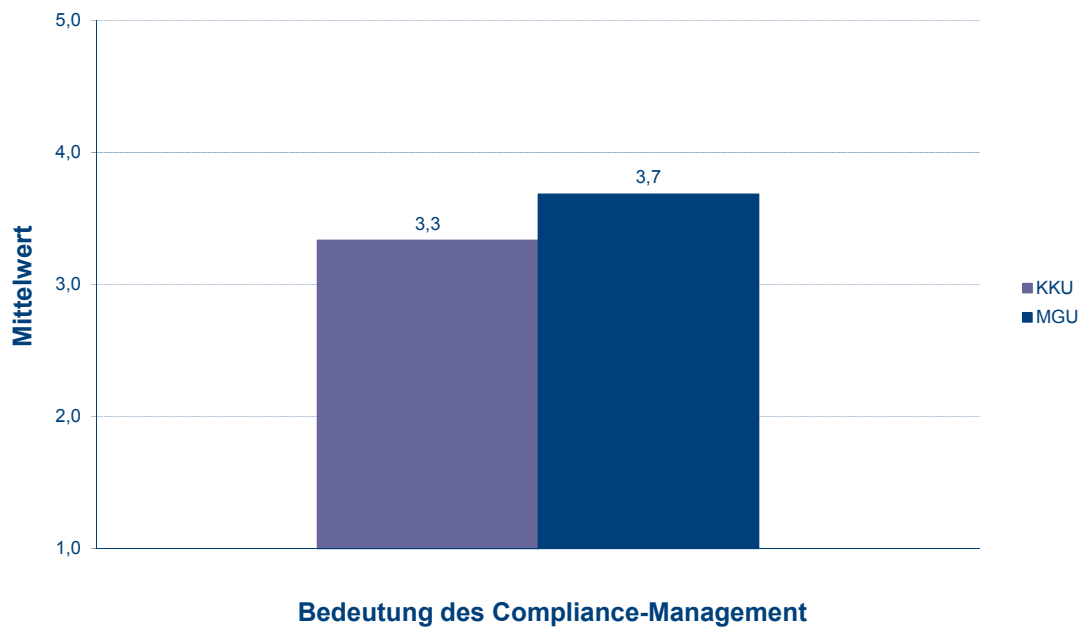


Abbildung 43: Bedeutung und Unternehmensgröße

Die Bedeutung des Compliance-Managements überwiegt leicht in mittleren und großen Unternehmen. Ähnlich kleine Unterschiede ergeben sich für die **Abhängigkeit der Leitungsstruktur**.

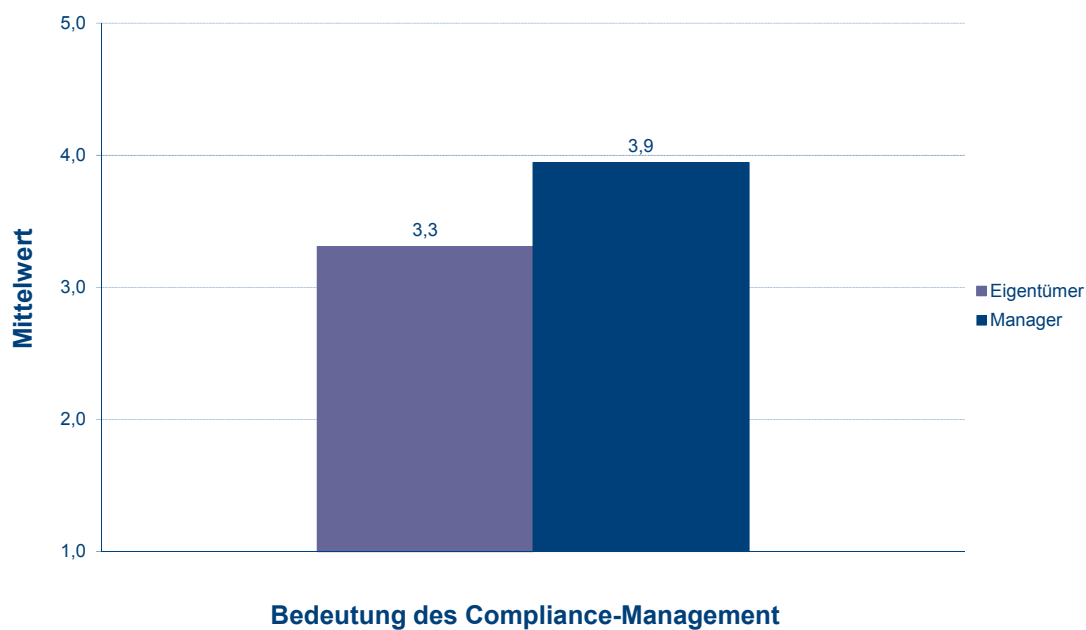


Abbildung 44: Bedeutung und Leitungsstruktur

Hier zeigt sich eine **leicht höhere Bedeutung** in **Managergeführten Unternehmen**. Ebenfalls wenig wesentliche Differenzen zeigen sich in der Abhängigkeit von der **Existenz** eines **Aufsichtsgremiums**.

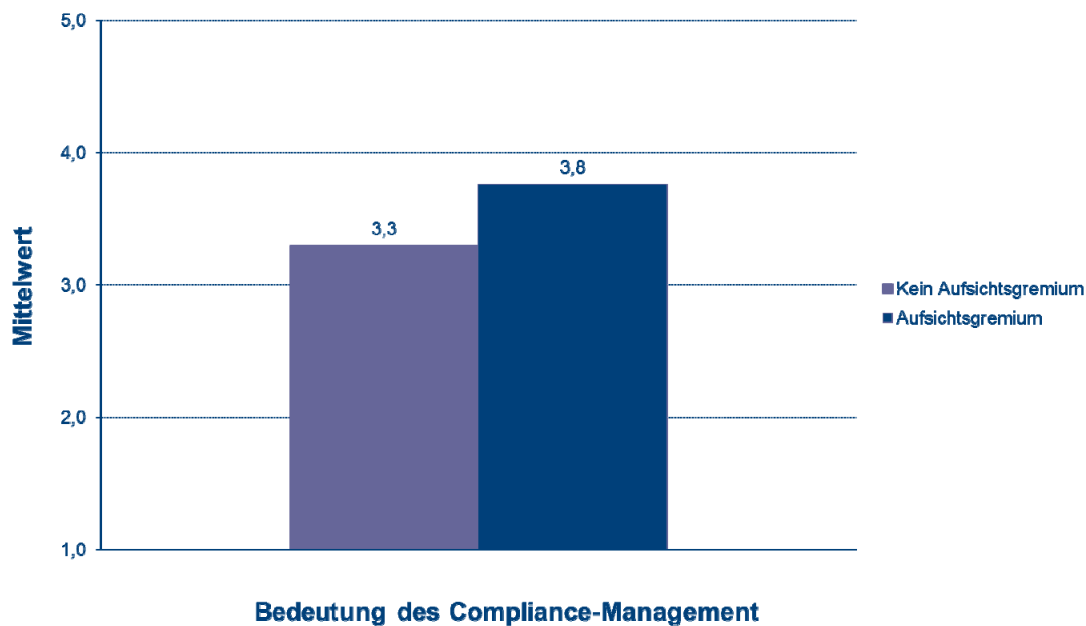


Abbildung 45: Bedeutung und Aufsichtsgremium

Unternehmen mit **einem Aufsichtsgremium** schätzen die Bedeutung des Compliance-Managements etwas **höher** ein als dies Unternehmen **ohne ein** solches **Gremium** tun.

Vergleicht man die Ergebnisse zur Frage nach der Existenz und nach der Bedeutung eines Compliance-Management, so zeigt sich, dass trotz des offenbar **vorhandenen Problembewusstseins** in Bezug auf Compliance, welches sich in der hoch eingeschätzten Bedeutung widerspiegelt, mittelständische Unternehmen weiterhin auf das Prinzip Vertrauen und weniger auf ein formalisiertes Compliance-Management zurückgreifen.⁸⁴

In diesen Zusammenhang passt auch die Aussage eines **Experten**, der feststellt, dass die Bedeutung des Compliance-Managements mittelständischen Unternehmen zwar bewusst

⁸⁴ Vgl. ähnlich Hülsberg (2010), S. 24.

sei, aber aktuell nur sehr wenig in unternehmerischen Entscheidungen Berücksichtigung fände.

Bedeutungsunterschiede in Bezug auf Unternehmensgröße, Leitungsstruktur und Existenz eines Aufsichtsgremiums gibt es folglich **kaum**.

10.2 Funktionen des Compliance-Managements

Neben der Existenz eines Compliance-Managements sind, falls ein solches vorhanden ist, auch seine **Funktionen** und seine **Relevanz** in unterschiedlichen **Unternehmensbereichen** ausschlaggebend. Die **Funktionen** werden in der Theorie klassisch in Prävention, Korrektur, Information, Kommunikation und Dokumentation gegliedert.⁸⁵

Primäre Funktion des Compliance-Managements ist die **Prävention** von Verstößen gegen Gesetze, sonstige externe Regeln sowie interne **Verhaltensvorgaben** und damit auch der Schutz vor den mit Zuwiderhandlungen einhergehenden Konsequenzen.⁸⁶ Bei der **Verletzung** der **Rechtsordnung** drohen Unternehmen regelmäßig Bußgelder, Schadenersatzklagen und Imageschäden. Das Compliance-Management hat darüber hinaus nicht nur für die Einhaltung und Beachtung der gesetzlichen und unternehmensspezifischen Regelungen zu sorgen, sondern auch durch die erhöhte Transparenz der Unternehmensabläufe rechtzeitig **Korrekturmaßnahmen** zur Sicherung des Fortbestands und der Handlungsfähigkeit des Unternehmens einzuleiten.

Regeln können nur eingehalten werden, wenn sie dem Empfänger auch bekannt sind. Dies sicherzustellen ist die Aufgabe der **Informationsfunktion**. Insofern kann das Compliance-Management hier Handlungsleitlinien vorgeben.⁸⁷ Ebenso kommt dem Compliance-Management eine **Kommunikations-**

⁸⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Lösler (2005), S. 104f.

⁸⁶ Vgl. Partsch (2009), S. 26.

funktion zu. So kann durch die Kommunikation der Regeleinhaltung bei den internen und externen Stakeholdern das Vertrauen in die Verwaltung oder das Unternehmen nachhaltig gestärkt werden.

Die **Dokumentationsfunktion** des Compliance-Managements ist im Falle eines Regelverstößes zur Beweisführung unerlässlich und kann etwaige **Schadenersatzansprüche** sowie sonstige Sanktionen gegen das Unternehmen erfolgreich abwenden oder abmildern.⁸⁷ Die Probanden sind in einer skalierten Frage nach Ihrer Einschätzung zur Ausprägung der jeweiligen Funktion befragt worden.

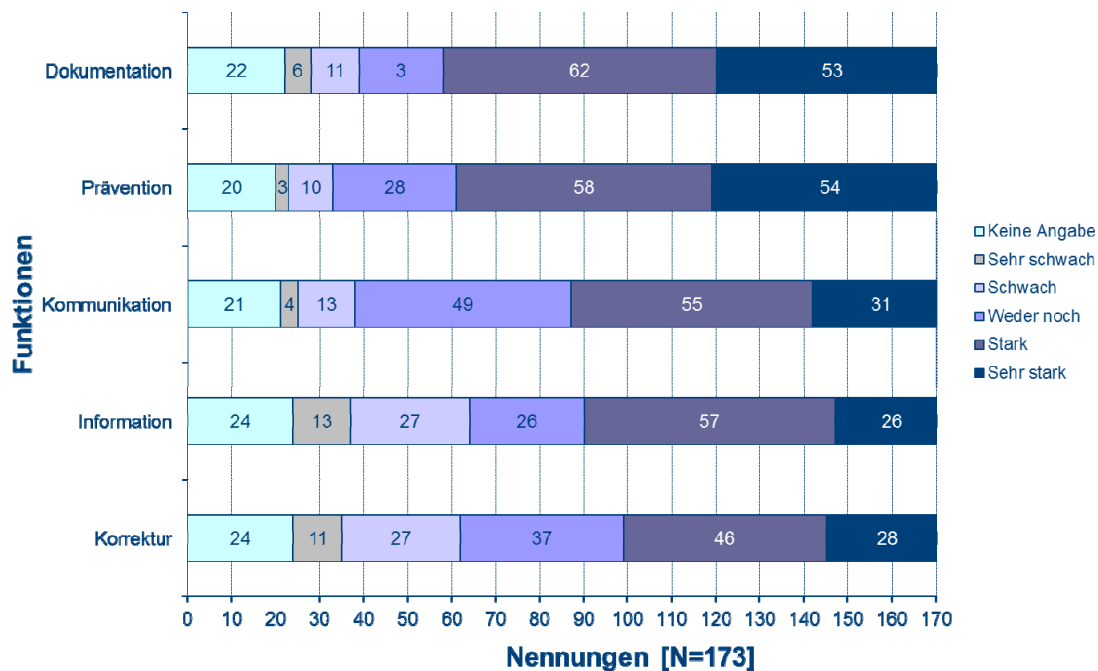


Abbildung 46: Funktionen des Compliance-Management

Als am stärksten ausgeprägte Funktion des Compliance-Management sehen die Befragten die **Dokumentationsfunktion** (sehr stark: n=53; stark: n=62). Auch die **Präventionsfunktion** wird als stark ausgeprägt dargestellt (sehr stark: n=54; stark: n=58). Als weniger signifikant werden die **Kommunikati-**

⁸⁷ Vgl. ähnlich Lösler (2005), S. 104, dieser spricht von der Aufklärungsfunktion der Compliance.

⁸⁸ Vgl. Vetter (2009), S. 47.

ons- (sehr stark: n=31; stark: n=55), **Informations-** (sehr stark: n=26; stark: n=57) und **Präventionsfunktion** (sehr stark: n=28; stark: n=46) gesehen.

Die **Analyse des Einflusses** von **Größeneffekte** auf die Funktionen zeigt einige Besonderheiten.

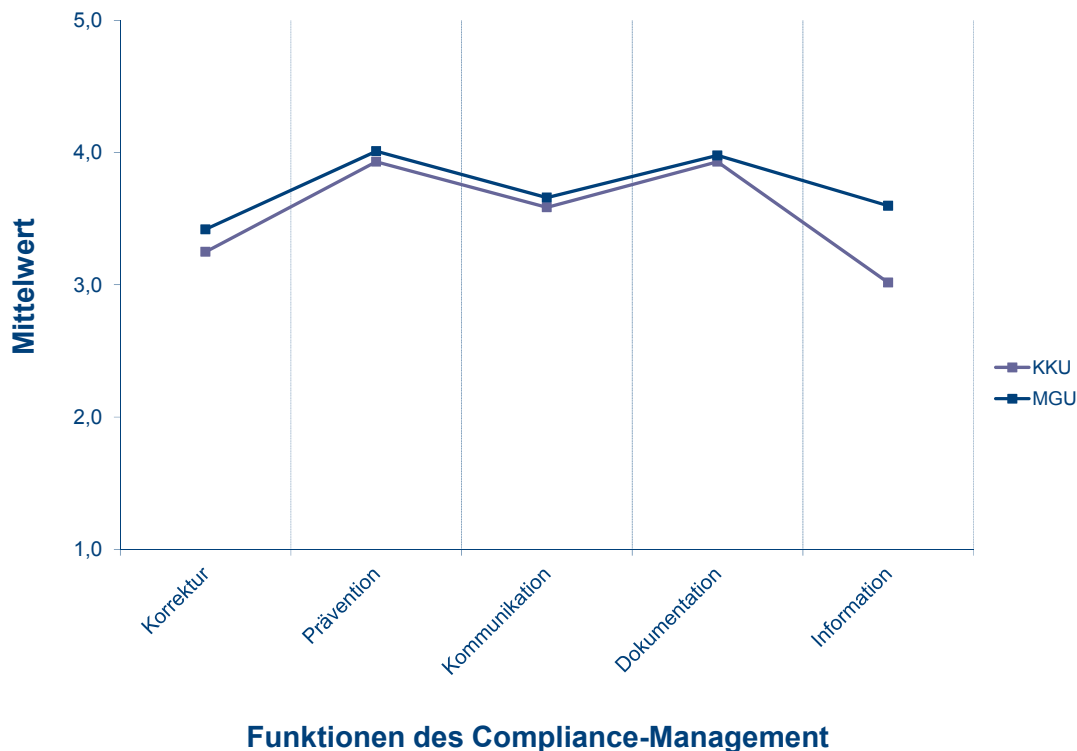


Abbildung 47: Funktionen und Unternehmensgröße

Allgemein kann festgehalten werden, dass **alle Funktionen** in **mittleren** und **großen Unternehmen** ein wenig stärker ausgeprägt sind als in **Kleinstunternehmen** und **kleinen Unternehmen**. Besonders die **Informationsfunktion** zeigt eine stärkere Ausprägung. Für größere Unternehmen ist die Informationsfunktion zentral für den Erfolg eines Compliance-Managements. Sie stellt einen gleichmäßigen Kenntnisstand bei den Mitarbeitern sicher. Kleinere Unternehmen können aufgrund ihrer Größe auf eine stark ausgeprägte Informationsfunktion verzichten.

Deutliche **Unterschiede** ergeben sich auch aus der Betrachtung der Abhängigkeit der **Funktionen** von der **Leistungsstruktur**.

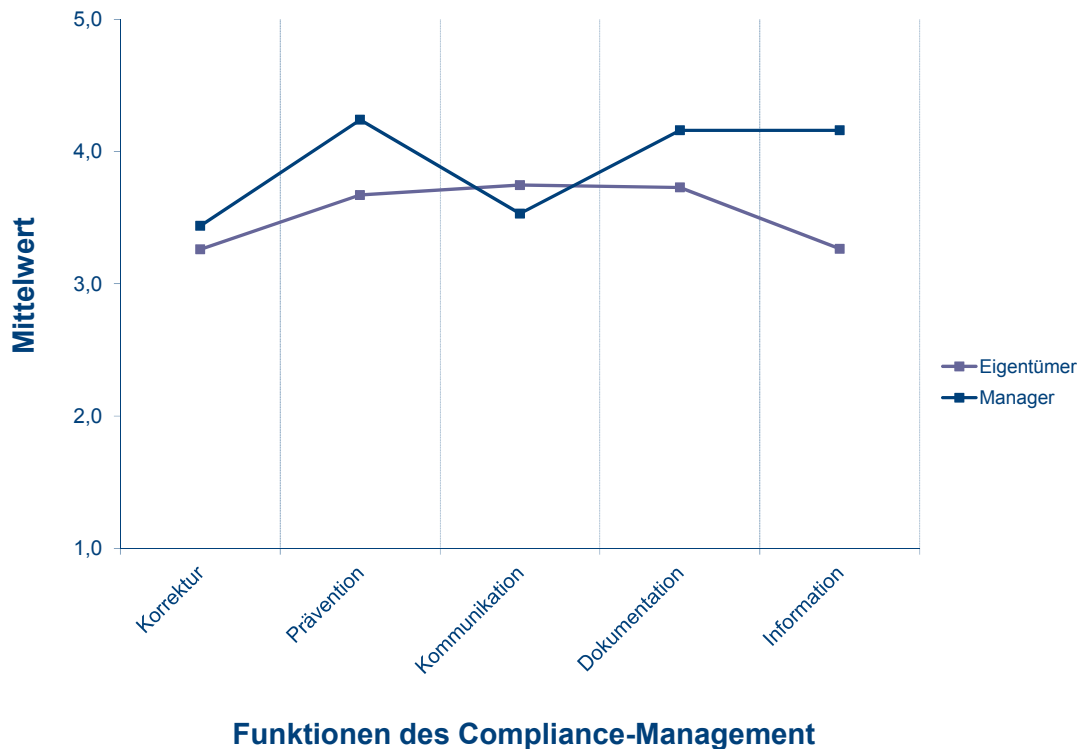


Abbildung 48: Funktionen und Leitungsstruktur

In **Manager-geführten** Unternehmen sind **alle Funktionen stärker** ausgeprägt als bei **Eigentümer-geführten** Unternehmen. Ein besonderer Unterschied ergibt sich in der **Informationsfunktion** die bei **Eigentümer-geführten** Unternehmen deutlich hinter **Manager-geführten** Unternehmen **zurückbleibt**. Die **Prävention** hingegen spielt in Manager-geführten Unternehmen eine größere Rolle. Beide **Tatbestände** könnten durch die vermehrte **Legitimation** von unternehmerischen Entscheidungen und die vermehrte **Kontrolle** Manager-geführter Unternehmen von den Gesellschaftern erklärt werden.

Die Untersuchung der **Abhängigkeit** der **Funktionen** von der **Existenz** eines **Aufsichtsgremiums** zeigt wenig Auffälligkeiten.

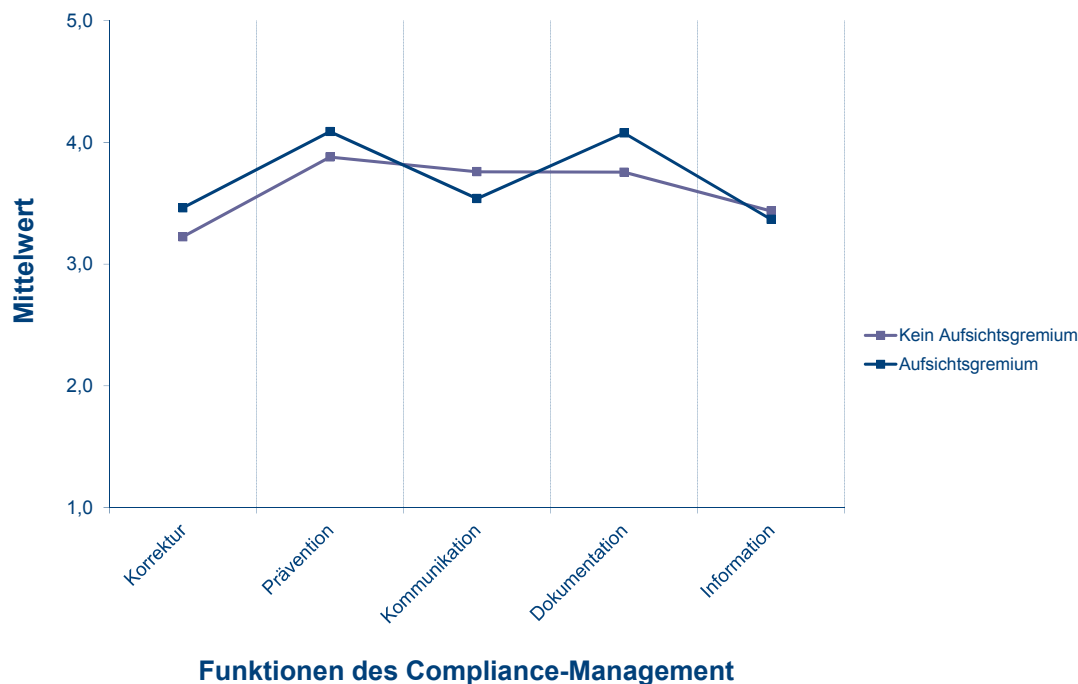


Abbildung 49: Funktionen und Aufsichtsgremium

Die **Korrektur-** und **Dokumentationsfunktion** sind bei Unternehmen mit einem Aufsichtsgremium leicht stärker ausgeprägt als bei Unternehmen ohne ein solches Gremium. Die **Informations-** und **Kommunikationsfunktion** bleiben in ihrer Ausprägung in Unternehmen mit Aufsichtsgremium hinter der Ausprägung in Unternehmen ohne Aufsichtsgremium zurück. Während die stärker ausgeprägte **Dokumentationsfunktion** im Aufsichtsgremium aufgrund des Kontrollverhältnisses Aufsichtsgremium-Geschäftsleitung/Vorstand zu erklären ist.

Das Ergebnis zeigt, dass in den befragten Unternehmen das Compliance-Management hauptsächlich der **Dokumentation** und somit der **Exkulpation** in einem etwaigen Schadensfall dient. Als schwach ist jedoch die **Informationsfunktion** zu beurteilen, was wiederum Auswirkungen auf die Ausprägung der Präventionsfunktion hat. Diese kann ohne **ausreichende Information** der Mitarbeiter nicht erfüllt werden. Bei einer stärkeren Betonung der Informationsfunktion können für Mitarbeiter relevante Regelungen, z.B. durch Verhaltenskodizes oder

Schulungen,⁸⁹ an die Mitarbeiter **kommuniziert** und somit ebenfalls die Funktion der Prävention verstärkt werden.

10.3 Relevanz des Compliance-Managements

Auch mittelständische Unternehmen sind zunehmend von einer verstärkten Regulierung im nationalen, supranationalen als auch internationalen Kontext betroffen, so dass **Compliance** in der gesamten **Wertschöpfungskette** des Unternehmens und darüber hinaus von Relevanz sein kann.⁹⁰

Bei Betrachtung einzelner Unternehmensbereiche ist unbestritten, dass die **rechtlichen Rahmenbedingungen** zunehmend Einfluss auf die Führung und strategische Ausrichtung von Unternehmen gewinnen. Sie müssen daher bereits frühzeitig in die Entscheidungsfindung einfließen, um spätere Nachteile nach Möglichkeit zu vermeiden. Der Bereich **Geschäftsführung/Vorstand** ist so unmittelbar von der Compliance betroffen.

Zur Darstellung von Gefahren des Missbrauchs den Möglichkeiten der Vermeidung im Bereich **Rechnungswesen/Controlling/Buchhaltung** sind besonders folgende Prozesse relevant: Debitorenbuchhaltung, Kreditorenbuchhaltung, Anlagenbuchhaltung und die Erstellung des Jahresabschlusses.

Der **Einkauf** ist – neben dem **Vertrieb** – einer der signifikant gefährdeten Bereiche in Unternehmen im Hinblick auf die Anfälligkeit für **Gesetzeswidrigkeiten**, da er bereits von der Grundaufgabe her sehr viel mit **Geschäftspartnern** zu tun hat, die sehr stark davon profitieren, wenn sie **vorrangig berücksichtigt** werden. Wenn auch nicht in dem Maße wie im Einkauf, so spielen Rechtsverstöße im Vertrieb ebenfalls eine nicht zu vernachlässigende Rolle.

⁸⁹ Vgl. Abschnitt 8.5 für mögliche Instrumente zur Verankerung der Compliance.

⁹⁰ Vgl. *Berner* (2009), S. 3.

Die rasante Zunahme neuer sowie die stetige Weiterentwicklung bestehender Gesetze führt auch im Rahmen der **Persönalarbeit** zwangsläufig zu einer Zunahme der unternehmerischen Risiken und Verantwortlichkeiten. Beispielhaft kann hier die Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes genannt werden.

Im Bereich der **IT** drohen interne Gefahren für das Netzwerk und die darin befindlichen IT-Systeme. So ergeben Untersuchungen, dass 78 Prozent aller Fälle von Datenmissbrauch und Datendiebstahl durch eigene Mitarbeiter verursacht werden.⁹¹ Die Administratoren von Netzwerken und IT-Systemen haben in der Regel die absolute Verfügungsgewalt über die von ihnen betreuten Systeme und bedürfen deshalb klarer Vorgaben in Bezug auf ihre Tätigkeiten.

Ziffer 3.4 Abs. 2 DCGK konkretisiert die Berichtspflicht des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat nach §90 AktG und ergänzt sie ausdrücklich um Informationen zur Compliance im Unternehmen. Die Kodex-Regel geht davon aus, dass der Vorstand den **Aufsichtsrat** regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevante Fragen der Compliance zu informieren hat.⁹² In mittelständischen Unternehmen haben Aufsichtsgremien immer noch die Beratung als Kernaufgabe. Echte Kontrollfunktionen ebenso wie Mitentscheidungsrecht sind deutlich weniger Gremien zugewiesen. Echte Weisungsrechte sind die Ausnahme.⁹³ Es zeigt sich, dass eine Zuweisung von Compliance-Fragen häufig eine mögliche und sinnvolle Alternative sein kann.⁹⁴

Diese in der Theorie dargestellte allumfängliche Betroffenheit des Unternehmens soll mit einer geschlossenen skalierten Frage nach der Wahrnehmung der **Relevanz** in den einzelnen **Unternehmensbereichen** überprüft werden. Zudem soll gezeigt

⁹¹ Vgl. *Hansel* (2006).

⁹² Vgl. *Vetter* (2009), S. 39.

⁹³ Vgl. *Schweinsberg/Laschet* (2010), S. 10.

⁹⁴ Vgl. Abschnitt 9.3 zur Rolle des Aufsichtsrats.

werden, auf welche Unternehmensbereiche mittelständische Unternehmen ihre **Compliance-Aktivitäten fokussieren** und in welchen noch **Handlungsbedarf** besteht. Für eine Aufzählung von 7 Unternehmensbereichen urteilen die Probanden über die Relevanz der Einzelnen.

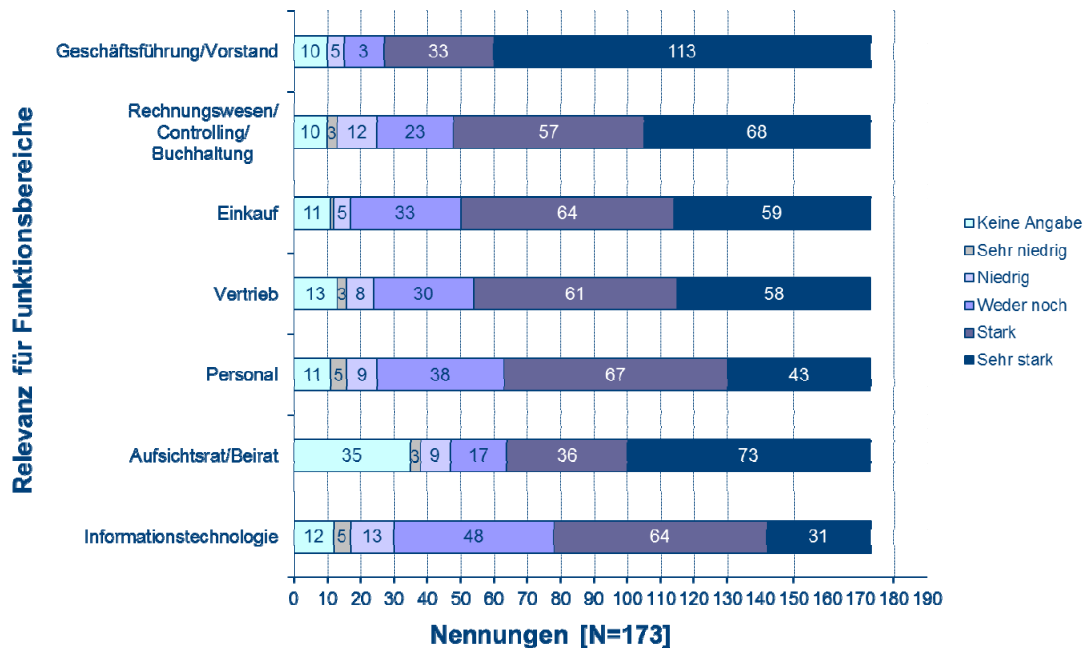


Abbildung 50: Relevanz in den einzelnen Unternehmensbereichen

Als mit Abstand den Bereich mit der höchsten Relevanz identifizieren die Antwortenden den Bereich **Geschäftsführung/Vorstand** (sehr hoch: n=113; hoch: n=33). Diese Meinung teilen ebenfalls die befragten Experten. Einer erklärt diese starke Relevanz durch die Regelungen des OWiG, welche besonders in diesem Bereich greifen würden. Ein Anderer verweist auf Haftungsfragen. Auch für das **Rechnungswesen/Controlling/Buchhaltung** schätzen die befragten die Relevanz als sehr hoch ein (sehr hoch: n=66; hoch: n=57), auch dieses Ergebnis überrascht aus Expertensicht nicht.

Ein Experte stellt fest, dass diese Abteilung besonders mit dem Compliance-Management eines Unternehmens verbunden sein müsse, da zum einen die Möglichkeit der Unterschlagung bestehe, zum anderen aber auch insbesondere für nicht abschlussprüfungspflichtige mittelständische Unternehmen diese

Abteilung die wichtigste Aufdeckungshilfe darstelle. **Einkauf** (sehr hoch: n=59; hoch: n=64) und **Vertrieb** (sehr hoch: n=58; hoch: n=61) sind weitere Bereiche, in denen das Compliance-Management besonders relevant ist.

Die von der Theorie postulierte **Relevanz** des Compliance-Managements über die **gesamte Wertschöpfungskette** hinweg kann bestätigt werden. Lediglich in der Abteilung Informationstechnologie (IT) bleibt die Relevanz hinter den anderen Bereichen zurück. Auch ein Experte erwartet in diesem Bereich, außer in der Beschaffung der IT, selten Compliance-Verstöße.

Weiterhin fällt auf, dass der Bereich **Aufsichtsrat/Beirat** zwar in der absoluten Reihung weiter hinten angesiedelt ist, jedoch 73 der befragten Unternehmen die Relevanz in diesem Bereich als sehr stark beurteilen. Dieser Umstand bestätigt den in Abschnitt 8.1 dargestellten **Einfluss** der Existenz eines Aufsichtsgremiums auf die Existenz eines Compliance-Managements und erweitert diesen auf die konkrete Ausgestaltung.

Die bereits festgestellte allumfängliche Betroffenheit aller Unternehmensbereiche mittelständischer Unternehmen schreibt sich **unverändert** auch in der **Abhängigkeitsanalyse** fort.

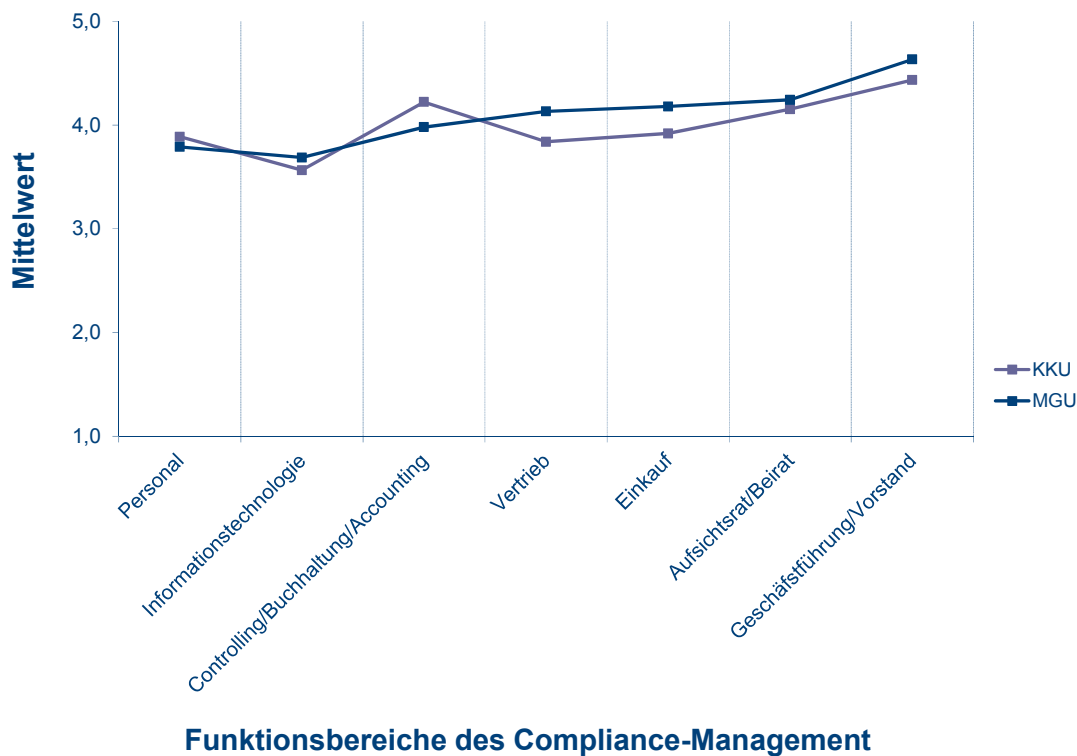


Abbildung 51: Funktionsbereiche und Unternehmensgröße

Die Relevanz in den **Unternehmensbereichen** sowohl von mittleren und großen Unternehmen als auch Kleinstunternehmen und kleinen Unternehmen ist **unverändert hoch**.

Eine wenig höhere Relevanz des Compliance-Managements ergibt sich in den Bereichen **Aufsichtsrat/Beirat** und **Geschäftsführung/Vorstand** für mittlere und große Unternehmen, während für Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen der Bereich **Controlling/Buchhaltung/Accounting** relevanter erscheint. Diese Bereiche können zum einen besonders anfällig für Verstöße sein, aber auch zum anderen bei der Aufdeckung ebendieser helfen.

Auch in der Analyse der Abhängigkeit von der **Leistungsstruktur** zeigen sich ähnliche Abweichungen zwischen den Bereichen.

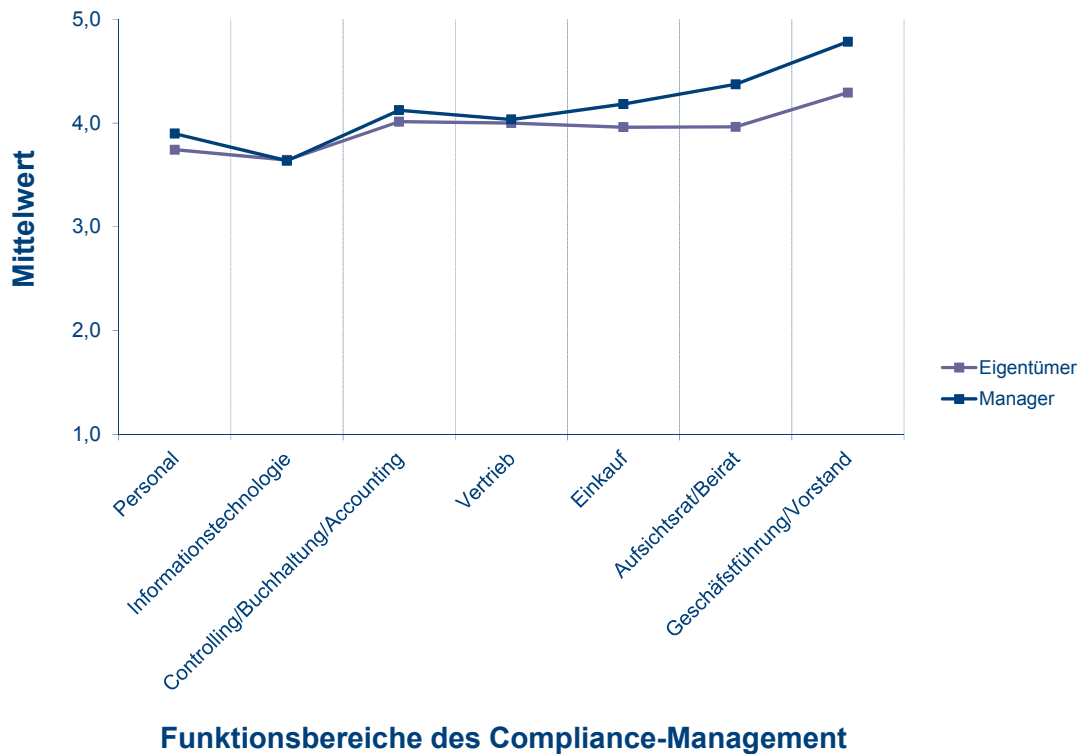
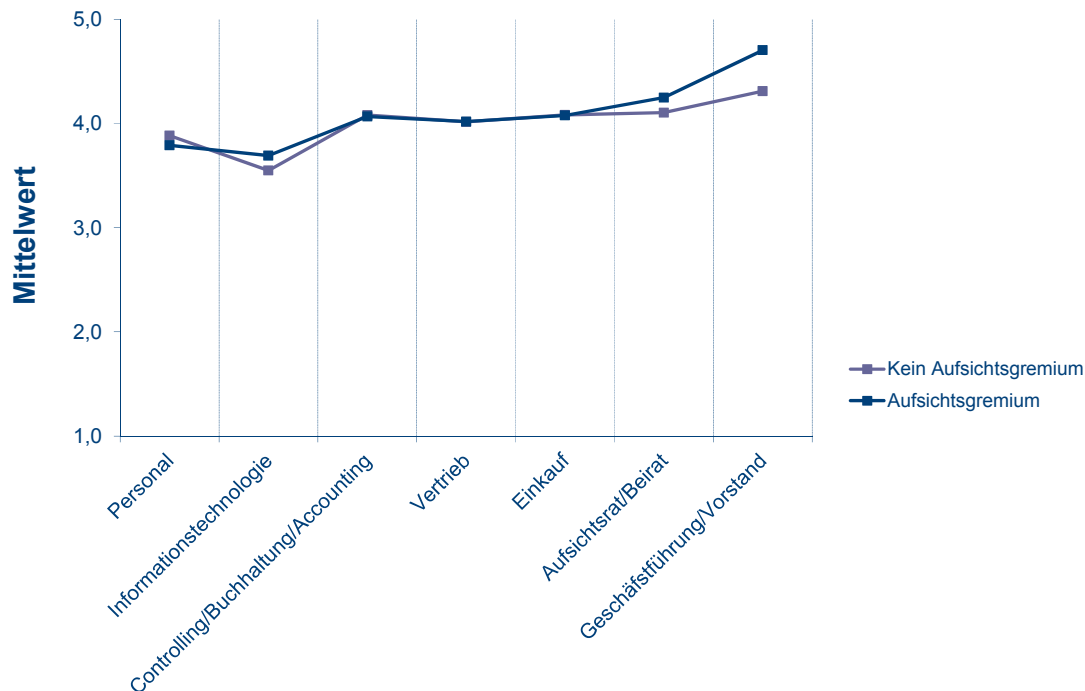


Abbildung 52: Funktionsbereiche und Leitungsstruktur

Manager-geführte Unternehmen zeigen eine stärkere Relevanz in den Bereichen **Aufsichtsrat/Beirat** und **Geschäftsführung/ Vorstand**.

Auch die Abhängigkeit von der **Existenz** eines **Aufsichtsgremiums** zeigt diese Besonderheit.



Funktionsbereiche des Compliance-Management

Abbildung 53: Funktionsbereiche und Aufsichtsgremium

Unternehmen mit einem **etablierten Aufsichtsgremium** beurteilen die Relevanz des Compliance-Managements in den Bereichen Aufsichtsrat/Beirat und Geschäftsführung/Vorstand als deutlich stärker als Unternehmen **ohne ein solches Gremium**.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine verstärkte Relevanz in den Bereichen Aufsichtsrat/Beirat und Geschäftsführung/Vorstand bei fremdgeführten mittleren und großen Unternehmen mit Aufsichtsgremium auftritt. Zum einen besitzen diese Unternehmen c.p. häufiger einen Aufsichtsrat. Gibt es ein solches Gremium, kann meist gleichzeitig davon ausgegangen werden, dass es eine Einbindung in das Compliance-Management erfährt, was wiederum die Relevanz dieses Bereiches erklärt.

10.4 Relevante rechtliche Regelungen

Die Untersuchung der rechtlich relevanten Regelungen ist in drei **Bereiche** unterteilt. Zunächst werden die Probanden in ei-

ner offenen Frage nach ihrer Wahrnehmung der relevanten **Rechtsbereiche** für mittelständische Unternehmen gefragt. Zur Auswertung dieser Frage werden die Antworten der Probanden in Über- und Unterkategorien eingeteilt. Zunächst soll die **oberste Kategorienebene** dargestellt werden, danach wird auf weitere Kategorien näher eingegangen.

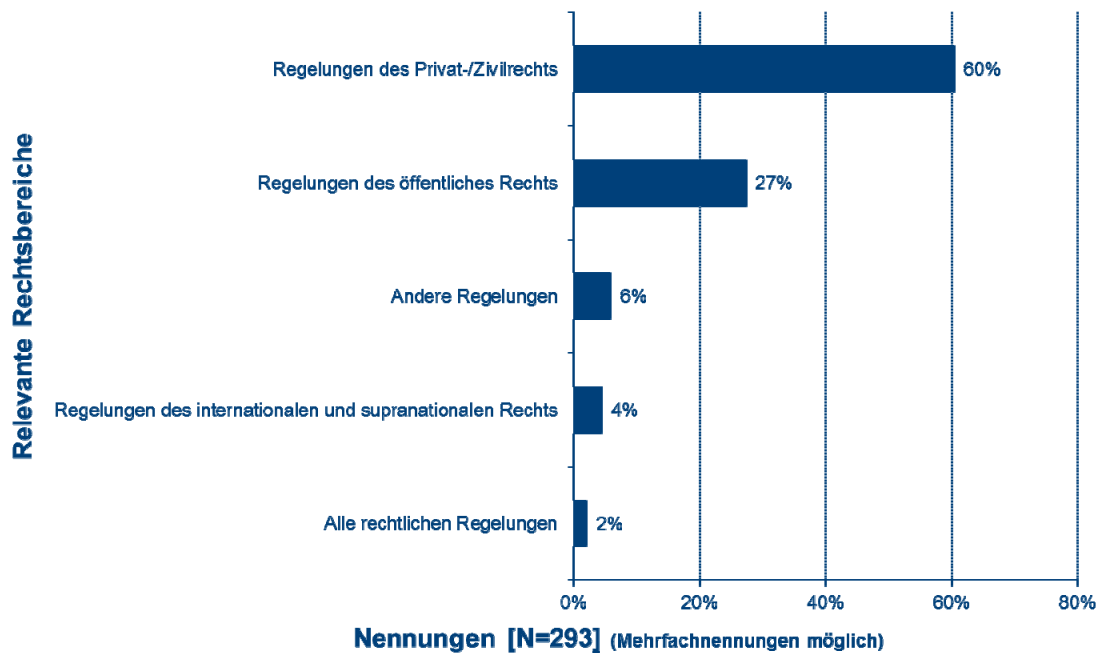


Abbildung 54: Relevanz in den einzelnen Unternehmensbereichen

Bei insgesamt 293 Nennungen und 108 antwortenden Unternehmen betonen 60 Prozent der Probanden die Relevanz der **Regelungen des Privat-/Zivilrechts**. Dieses ist auch besonders aus der Sicht eines Experten relevant, denn in diesem Rechtsbereich herrsche das **Einheitsprinzip** vor (insbesondere im OWiG), nachdem jeder einzelne für seinen Tatbeitrag hafte.

Weitere 27 Prozent schätzen die **Regelungen des öffentlichen Rechts** als maßgeblich ein. **Andere Regelungen** (6 Prozent) wie International Organization for Standardization (ISO)-Standards, Zertifizierungen oder technische Normen sowie **Regelungen des internationalen Rechts** (4 Prozent) werden von den Probanden als weniger relevant beurteilt. **Alle rechtlichen Regelungen** als Sammelkategorie sind für 6 Prozent der befragten Unternehmen wesentlich.

Unter die **Kategorie Privatrecht/Zivilrecht** werden die Nennungen zu folgenden relevanten Rechtsbereichen gezählt.

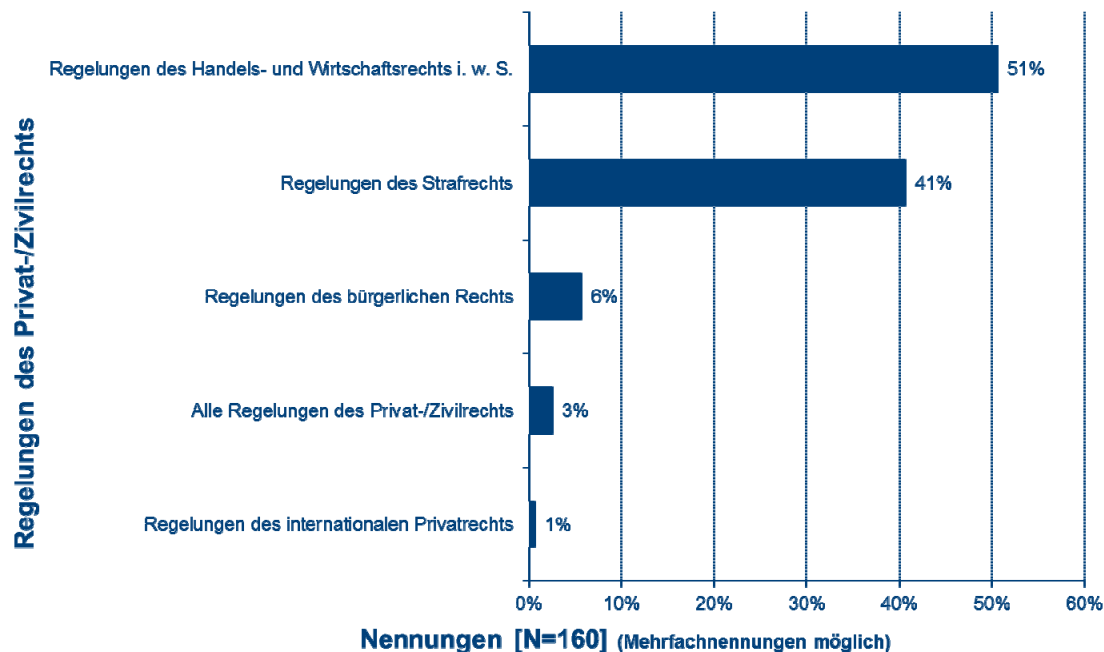


Abbildung 55: Relevante Regelungen des Privat-/Zivilrechts

Von den 160 Nennungen in dieser Kategorie befinden 51 Prozent **handels- und wirtschaftsrechtliche Regelungen i. w. S.** als wesentlich. Dieser Kategorie werden alle Nennungen zu Regelungen des Handels-, Gesellschafts-, Wertpapier-, Versicherungs- und Arbeitsrechts sowie des gewerblichen Rechtsschutzes zugeordnet.

Letzterer wiederum umschließt u.a. das **Wettbewerbs-, Kartell- und Patentrecht**. Gerade das Kartellrecht sei häufig eine unterschätzte Gefahr, meint ein Experte. Durch das Mittel der Selbstanzeige kämen bei einer Kooperation mit Großunternehmen, die gegen die kartellrechtlichen Bestimmungen verstoße häufig eine Strafe auf das beteiligte mittelständische Unternehmen zu. So passiert im Falle des Kaffeekartells, einem Fall Anfang 2010, bei dem u.a. die traditionsreiche Unternehmen

Dallmayr und *Melitta* betroffen waren. **Strafrechtliche Regelungen** sind für weitere 41 Prozent relevant.⁹⁵

Auch in der **Kategorie öffentliches Recht** ergeben sich weitere relevante Rechtsbereiche.

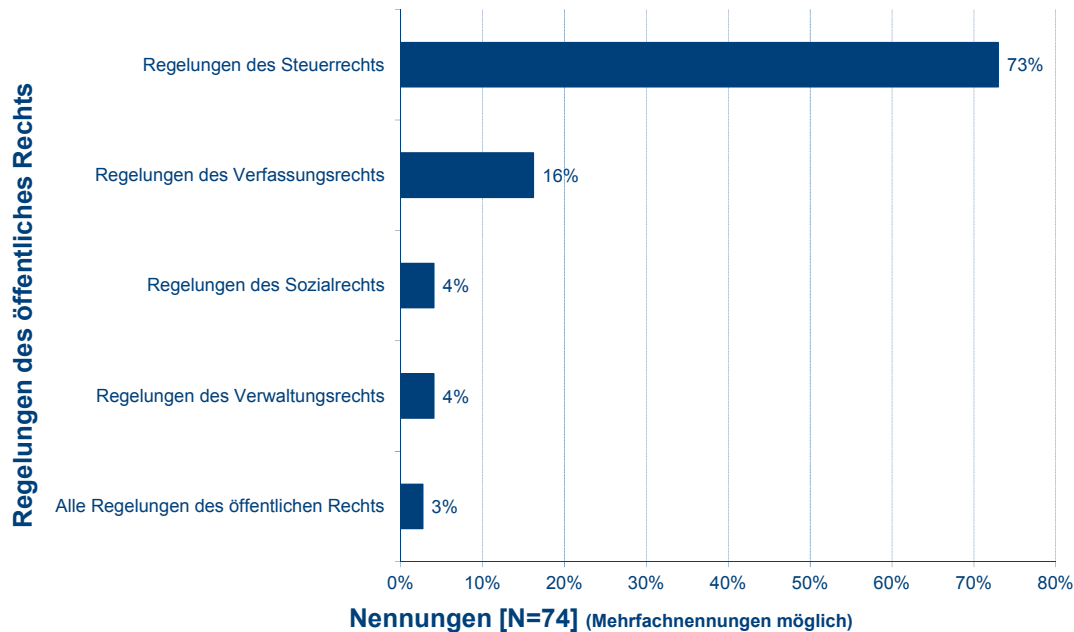


Abbildung 56: Relevante Regelungen des öffentlichen Rechts

Bei insgesamt 74 Nennungen in der Unterkategorie öffentliches Recht halten 73 Prozent der Probanden **steuerrechtliche Regelungen** für besonders relevant. Ein Experte bestätigt dies, da hier viele u.a. unbewusste Fehler entstehen können. Die 16 Prozent der antwortenden Unternehmen, die **verfassungsrechtliche Regelungen** für besonders wesentlich halten, zählen hier vor allem **datenschutzrechtliche** und **umweltschutzrechtliche Regelungen** auf.

Weiterer **unternehmensspezifischer Regelungen** sind sich 50 Prozent der Probanden bewusst. Die Frage nach der Wichtigkeit konkreter Gesetze/Normen/Standards ist in einer geschlossenen skalierten Frage gestellt. Für einen Katalog von 8

⁹⁵ Vgl. *Schlautmann* (2009).

Gesetzen/Normen/Standards urteilten die Probanden über die Relevanz der Einzelnen.

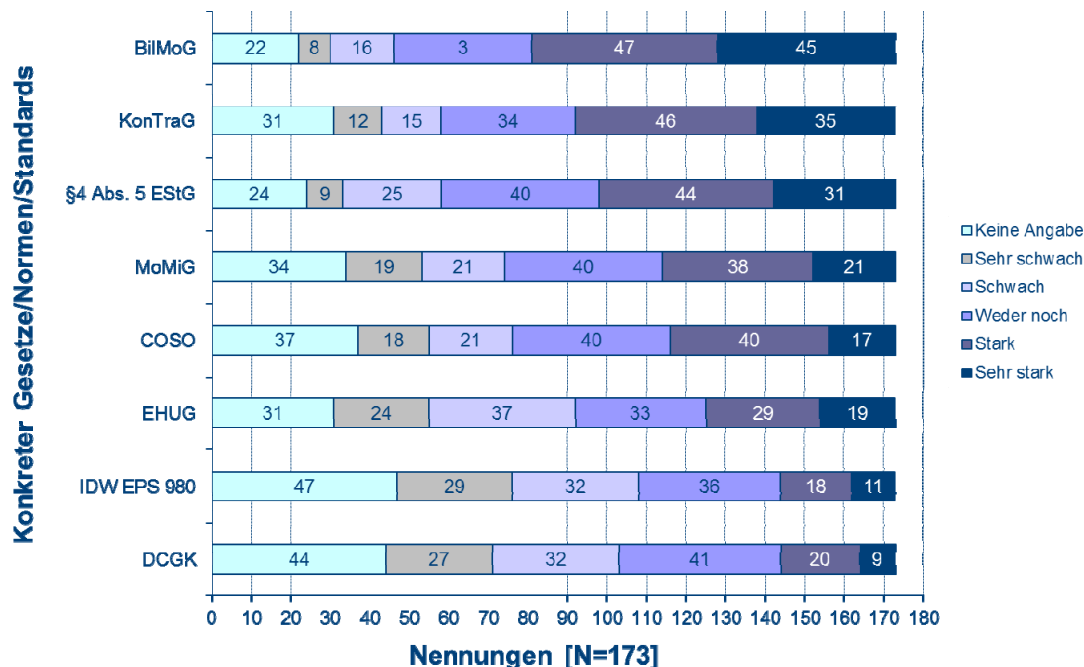


Abbildung 57: Relevanz konkreter Gesetze/Normen/Standards

Als wichtigstes Gesetz identifizieren die Probanden das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (**BilMoG**) (sehr stark: n=45; stark: n=47). Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich **KonTraG** (sehr stark: n=35; stark: n=46) wird ebenfalls als sehr wichtig eingeschätzt.

Eine insgesamt eher moderate Relevanz wird dem **DCGK** beigemessen. Dieser besitze nach Ansicht von Befragten und Experten eher Relevanz für Großunternehmen.

Der Entwurf des Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer **IDW EPS 980** für Compliance-Management-Systeme sehen die Experten eher kritisch. Er sei generell keine schlechte Idee, so die Meinung eines Experten. Inhaltlich jedoch bedürfe dieser besonders in Bezug auf mittelständische Unternehmen einer Überarbeitung. Er erachte den Prüfungsstandard als wenig sinnvoll, so ein Anderer, da dieser lediglich auf eine Erreichung selbstgestellter Ziele anstrebe.

Weiter erklären die **Experten**, dass eine allgemeine Aussage zu konkreten Gesetzen/Normen/Standards aufgrund der **Heterogenität** des mittelständischen Unternehmen und der unterschiedlichen **Regulation** in den verschiedenen Branchen nicht zu treffen sei.

Um trotz der unbestrittenen **Heterogenität** mittelständischer Unternehmen einen Eindruck zur Relevanz **verschiedener rechtlicher Regelungen** in **Abhängigkeit** von der Unternehmensgröße, Leitungsstruktur und der Existenz eines Aufsichtsgremiums zu erhalten, sollen diese hier in einem zweiten Schritt analysiert werden.

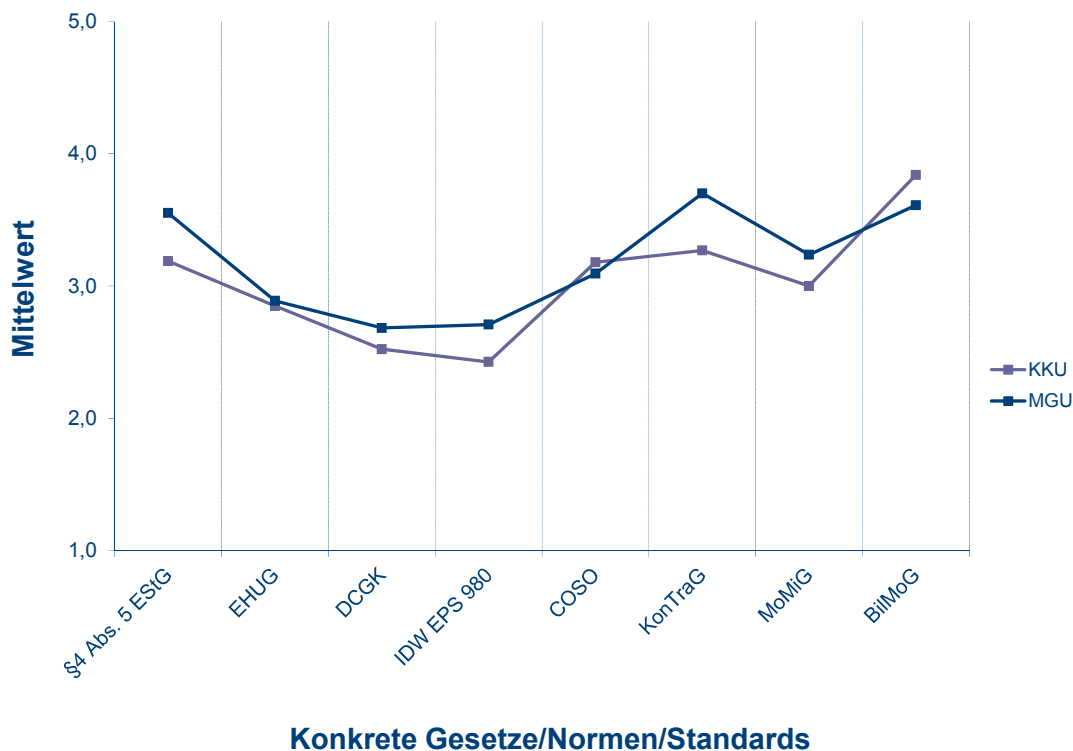


Abbildung 58: Konkrete Regelungen und Unternehmensgröße

Die **Größeneffekte** schlagen sich hauptsächlich in der Relevanz des **§4 Abs. 5 EStG**, **IDW EPS 980** und dem **KonTraG** nieder. Sie spielen in **mittleren** und **großen Unternehmen** eine größere Rolle als in **Kleinstunternehmen** und **kleinen Unternehmen**. Diese Tatsache lässt sich auf die vorhandene Prüfungspflicht mittlerer und größerer Unternehmen zurückführen,

diesen liegt die zusätzliche Prüfung des IDW EPS 980 nicht fern. Ähnlich verhält es sich mit dem KonTraG, welches im Schwerpunkt überwiegend prüfungspflichtige Unternehmen betrifft. Umgekehrt, scheint die Umstellung auf **BilMoG** eher **Kleinstunternehmen** und **kleine Unternehmen** zu treffen. Sie bilanzieren weit überwiegend gemäß HGB und sind so stärker von den Neuerungen des BilMoG betroffen als größere, meist kapitalmarktorientierte Unternehmen.

Die unterschiedliche Relevanz in Abhängigkeit der **Leistungsstruktur** zeigt ein anderes Bild.

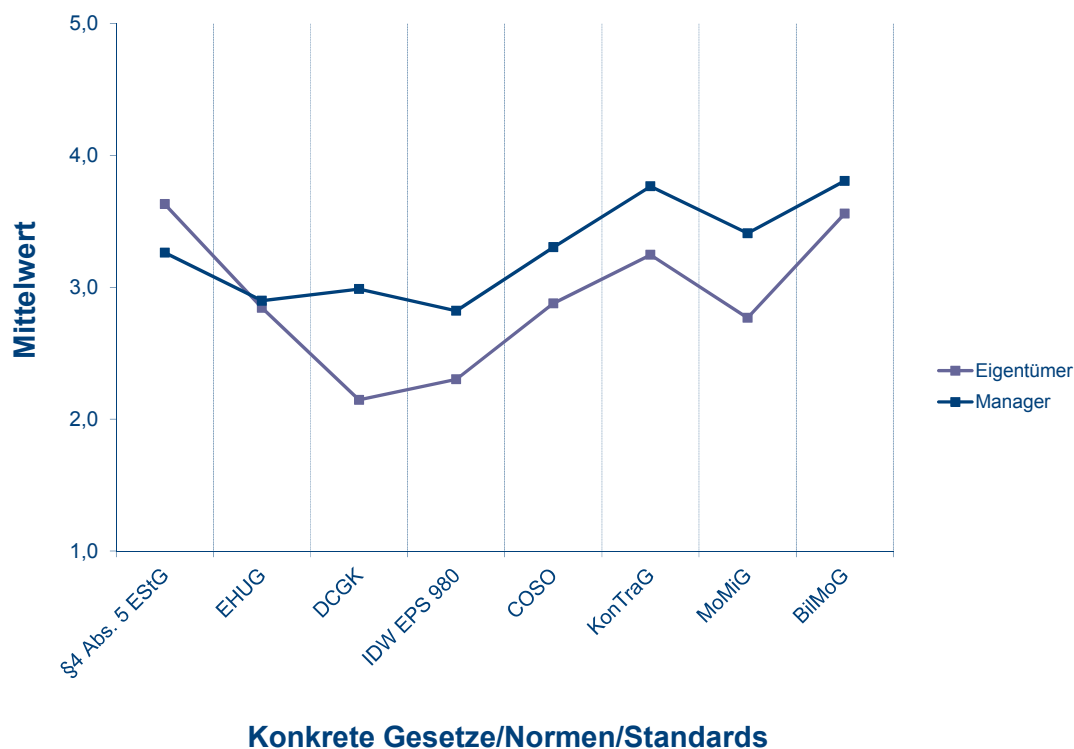


Abbildung 59: Konkrete Regelungen und Leistungsstruktur

Manager schätzen beinahe **alle** konkreten Gesetze/Normen/Standards als **relevanter** für ihr Unternehmen ein als dies Eigentümer tun. Die Regelungen des **EHUG** scheinen für **beide Gruppen gleich** relevant. Besonders relevant erscheint aus Manager-Sicht ebenfalls der **DCGK**. Lediglich steuerliche Regelungen, bspw. des §4 Abs. 5 EstG, werden in Eigentümergeführten Unternehmen als relevanter empfunden.

Weniger deutlich zeigen sich die Unterschiede in Abhängigkeit von der **Existenz** eines **Aufsichtsgremiums**.

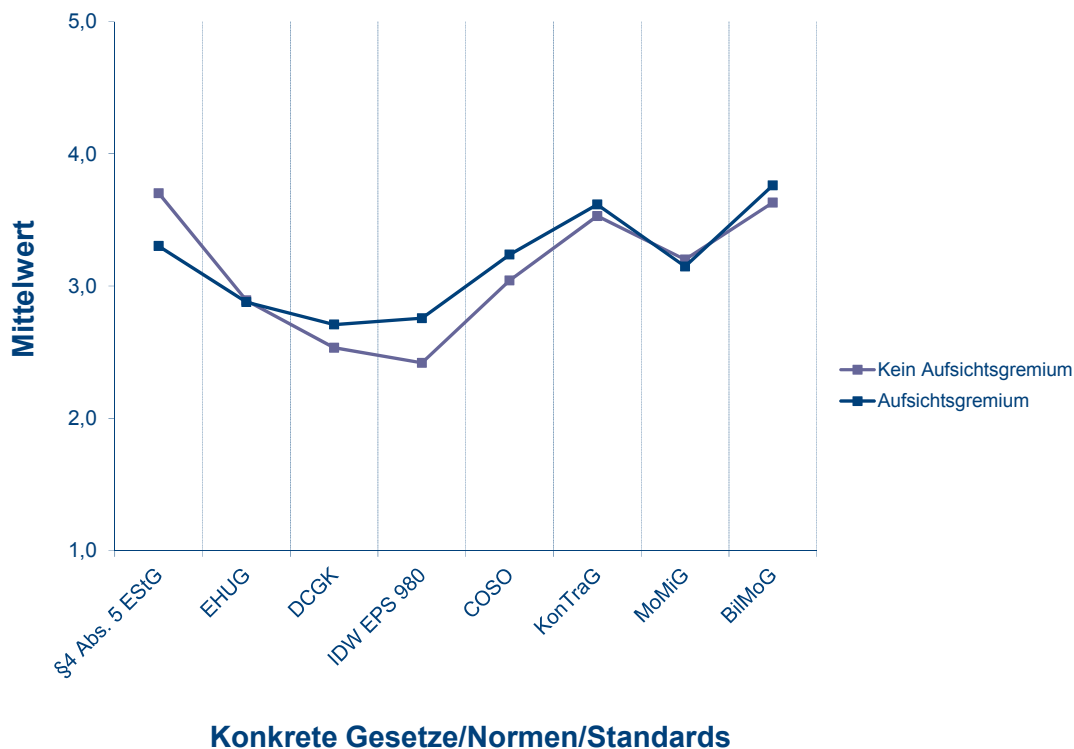


Abbildung 60: Konkrete Regelungen und Aufsichtsgremium

In Unternehmen **mit** einem **Aufsichtsgremium** sind **alle** konkreten Gesetze/Normen/Standards **relevanter** bis auf **EHUG** und **MoMiG**.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass besonders das **KonTraG** in mittleren und größeren Unternehmen und das **BilMoG** in kleineren und Kleinstunternehmen eine besondere Rolle im Rahmen des Compliance-Managements mittelständischer Unternehmen zukommt.

10.5 Instrumente zur Verankerung von Compliance

Um die Nutzungsintensität einzelner **Instrumente** im Rahmen des Compliance-Managements abzufragen, wird in einer geschlossenen Frage mit 10 Antwortmöglichkeiten der Einsatz verschiedener Instrumente abgebildet.

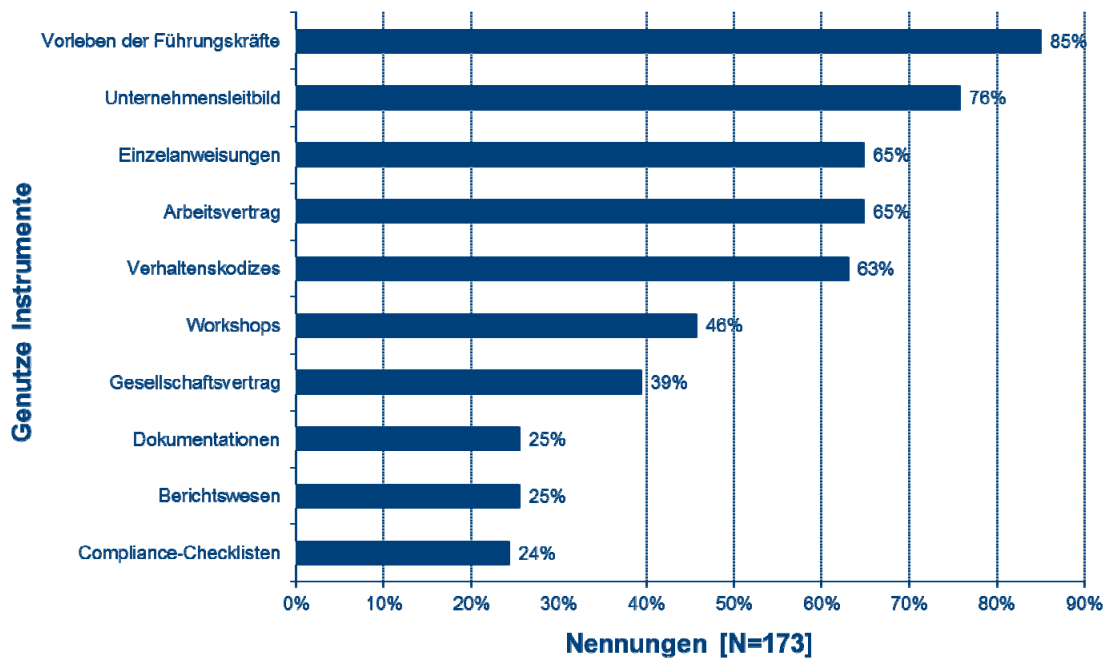


Abbildung 61: Genutzte Instrumenten zur Verankerung der Compliance

Generell lässt sich festhalten, dass 85 Prozent hauptsächlich das **Vorleben der Führungskräfte** als implizites Instrument des Compliance-Managements zur Verankerung nutzen. Allerdings reiche ein implizites Vorleben an dieser Stelle nicht aus, meint ein Experte.

Weitere 76 Prozent der Unternehmen nutzen das **Unternehmensleitbild**. Hier sei darauf zu achten, dass die Verankerung im Tagesgeschäft nichts zu wünschen übrig lasse, erklärt ein Experte. Gleichauf in der Intensität befinden sich **Einzelanweisungen** und **arbeitsvertragliche Regelungen** mit jeweils 65 Prozent. Kurz dahinter stehen **Verhaltenskodizes** mit 63 Prozent.

Weniger häufig nutzen die Unternehmen eine **Compliance-Dokumentation** wie z.B. Broschüren (25 Prozent), was von den Experten allgemein bemängelt wird. Es bedürfe klar einer Ausweitung der Dokumentation von Compliance-Regeln in den Unternehmen, stellt ein Experte fest. Eine wirksame Verankerung hänge stark von der **schriftlichen Erfassung** der Regeln ab, meint ein anderer. Eine schriftliche Ausarbeitung sei aus

seiner Perspektive immer besser durchdacht als nur implizite Regelungen.

Ein **Compliance-Berichtswesen/-Reporting** nutzen lediglich 25 Prozent der Befragten. In diesem Kontext warnt ein Experte vor der **Gefahr** der **Überregulierung**. Aber auch die Überstrapazierung der **Unternehmenskultur** sei hier mit in Betracht zu ziehen. Sie solle schließlich nicht leiden. Auch **Compliance-Checklisten** werden nur von 24 Prozent der Unternehmen genutzt. Dies verwundere nicht weiter, erklärt ein Experte, sie seien nur ein **erster Einstieg** in das Thema, aber für den alltäglichen Gebrauch nicht detailliert genug. Auch ein Anderer stimmt dieser Meinung zu, aus seiner Sicht würden Compliance-Checklisten für die **alltägliche Arbeit** keinen Sinn machen. Das Ausfüllen sei weitestgehend unabhängig vom tatsächlichen Handeln.

Verhaltenskodizes, als Instrument zur Verankerung, lohnten sich erst ab einer Unternehmensgröße von ca. 100-150 Mitarbeitern, so ein Experte, oder wenn das Unternehmen stark dezentral organisiert sei.

Schweinsberg/Laschet kommen zu etwas **anderen Ergebnissen**. Sie stellen die häufigste Nutzung des Gesellschaftsvertrags fest, gefolgt von der Angliederung an Arbeitsverträge und der Nutzung einer schriftlichen Geschäftsordnung. **Einzelanweisungen** – so zeigt ihre Studie – kämen seltener zum Einsatz.⁹⁶

Neben der allgemeinen Nutzung der Instrumente zur Verankerung soll im Folgenden ihre **Abhängigkeit** von Parametern wie der Unternehmensgröße, der Leitungsstruktur und der Existenz eines Aufsichtsgremiums geprüft werden.

⁹⁶ Vgl. Schweinsberg/Laschet (2010), S. 5.

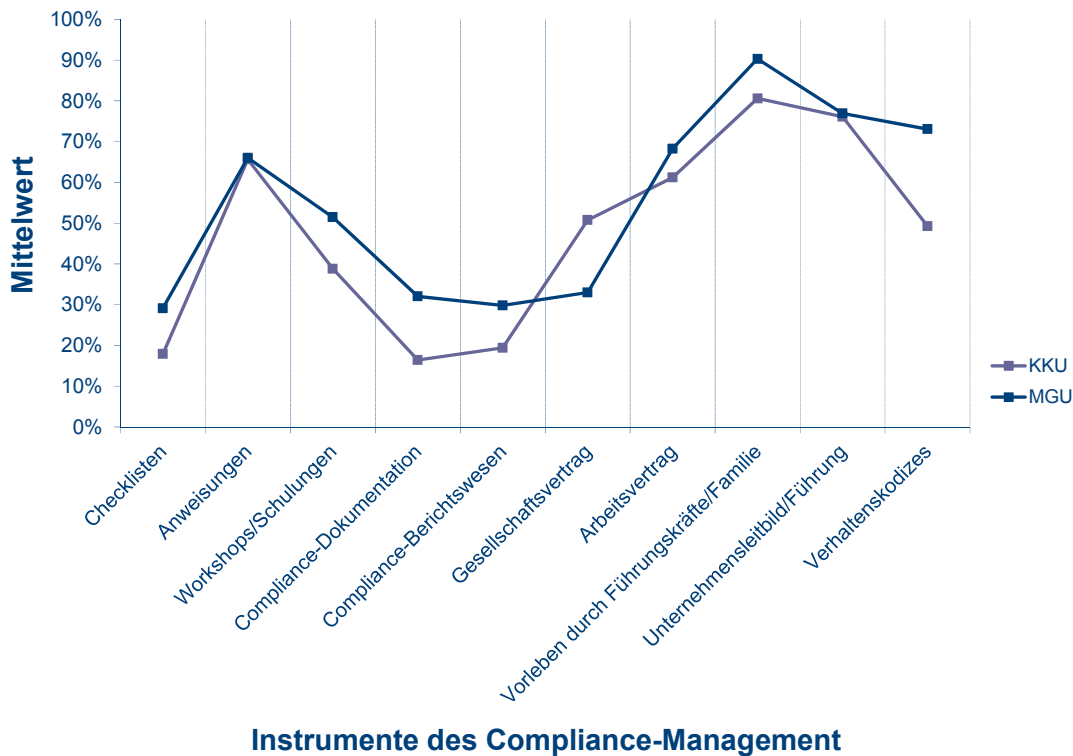


Abbildung 62: Instrumente und Unternehmensgröße

Besonders bedeutende **Größeneffekte** zeigen sich in der Nutzung **allgemeiner** im Vergleich zu **spezifischen Instrumenten**. Es wird deutlich, dass mittlere und große Unternehmen ungleich häufiger **spezifischere Instrumente** zur Verankerung der Compliance nutzen. Es kommen dabei vor allem Workshops/Schulungen, Compliance-Dokumentationen, Verhaltenskodizes und das Compliance-Berichtswesen zum Einsatz.

Dieser Umstand kann zum einen auf das **höhere Regelungsbedürfnis** in komplexeren Unternehmen zurückgeführt werden. Zudem ist in größeren Unternehmen von einem höheren Professionalisierungsgrad auszugehen, was wiederum auf mehr Know-how im Compliance-Management schließen lässt.

Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen greifen häufiger auf **allgemeine Instrumente** wie z.B. den Gesellschaftsvertrag zurück. Diese Instrumente müssen für diese Unternehmensgröße jedoch c.p. nicht unbedingt ausreichend sein. Auch wenn kleine und Kleinstunternehmen zunächst intern meist weniger

differenziert aufgestellt sind, so können sie sich doch in einem stark dynamischen Umfeld bewegen, was eine spezifischere instrumentelle Ausstattung notwendig machen würde.

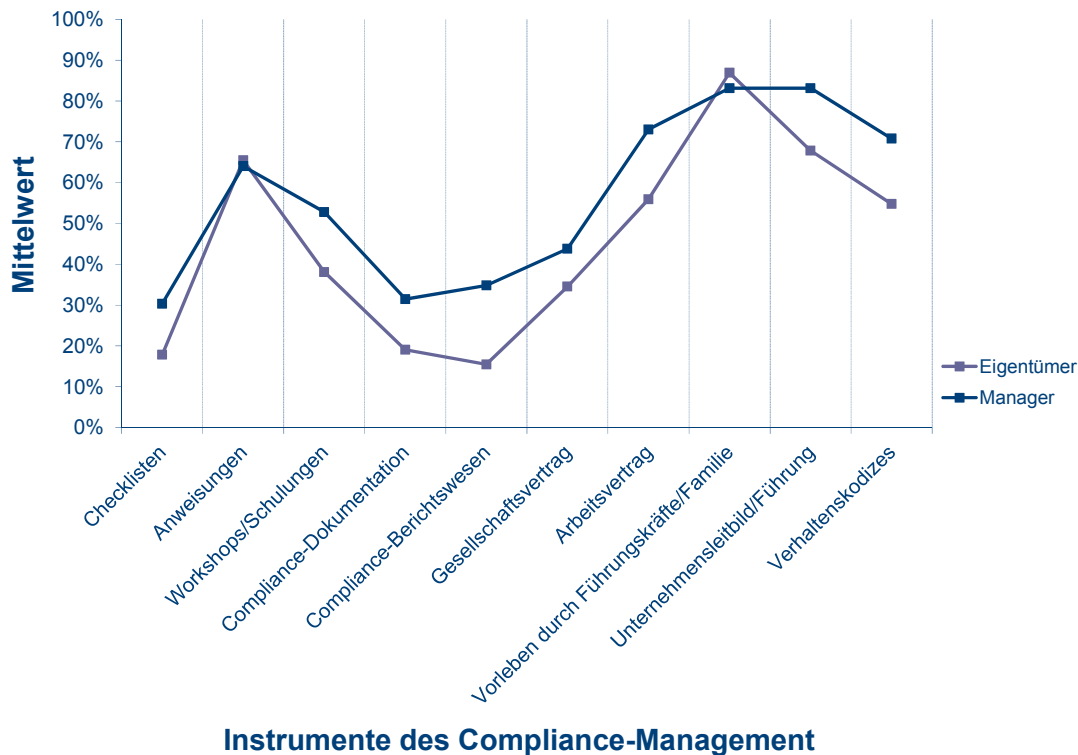


Abbildung 63: Instrumente und Leitungsstruktur

Manager-geführte Unternehmen setzen **allgemein häufiger** Instrumente zur Verankerung des Compliance-Managements ein als **Eigentümer-geführte Unternehmen**. Besonders große Unterschiede zeigen sich in der Nutzung eines **Compliance-Berichtswesens** und von **Verhaltenskodizes**. Die Vermutung liegt hier nahe, dass **Eigentümer-geführte Unternehmen** vermehrt **allgemein** gehaltene **Instrumente** einsetzen, während **Manager-geführte Unternehmen** **klarere Regelungen** zu treffen versuchen. Das **Vorleben der Führungskräfte** ist das am stärksten eingesetzte Instrument bei kleinen und Kleinstunternehmen. Durch die enge Bindung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern wird diese Form der Verankerung häufig als ausreichend angesehen.

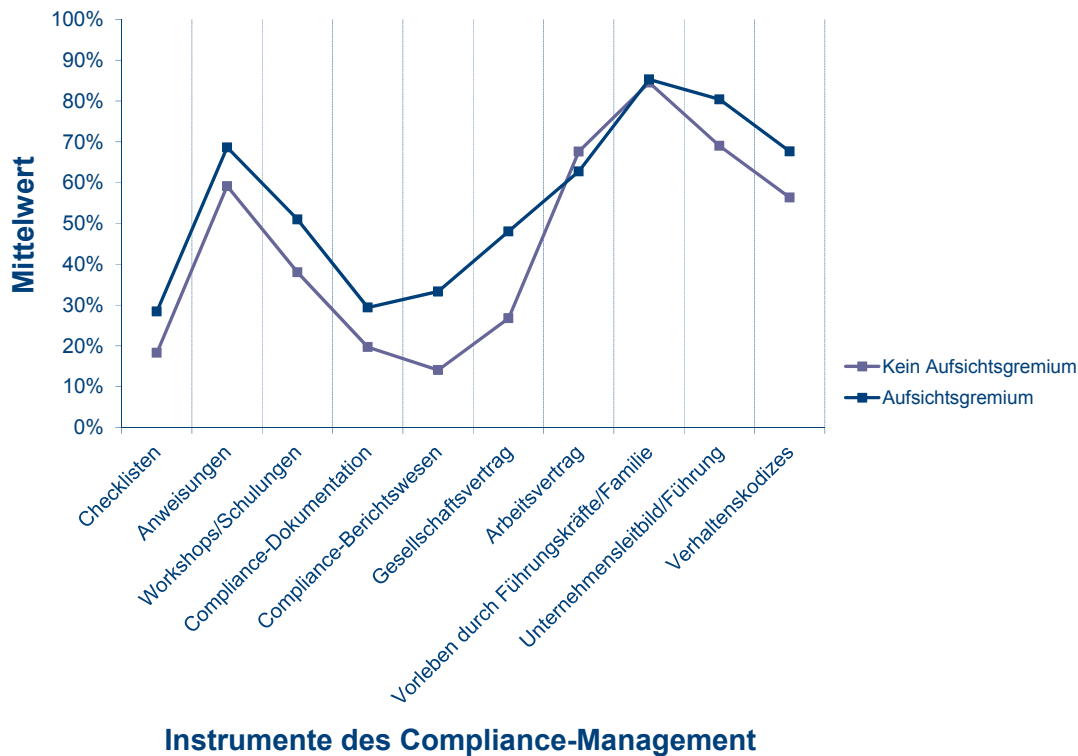


Abbildung 64: Instrumente und Aufsichtsgremium

Ein **ähnlicher Einfluss** zeigt sich für die Existenz von Aufsichtsgremien. Auch hier kommen vermehrt **Instrumente** zum Einsatz, die den Umgang mit Compliance detaillierter regeln.

Zusammenfassend führt die größere Komplexität von mittleren und größeren, meist Manager-geführten Unternehmen sowie Unternehmen mit Aufsichtsgremium häufig zu einer Nutzung spezifischer Instrumente. Eigentümer-geführte kleine und Kleinstunternehmen ohne Aufsichtsgremium nutzen vermehrt allgemeine Instrumente, die zwar in der Lage sind, einfachen interne Strukturen abzubilden, jedoch nicht immer die externe Dynamik entsprechend abbilden können.

10.6 Sanktionierung von Compliance-Verstößen

Der **Umgang** mit **Compliance-Verstößen** unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. In einer geschlossenen Frage mit 4 Antwortmöglichkeiten haben die befragten Unternehmen verschiedene Sanktionierungsmechanismen beurteilt.

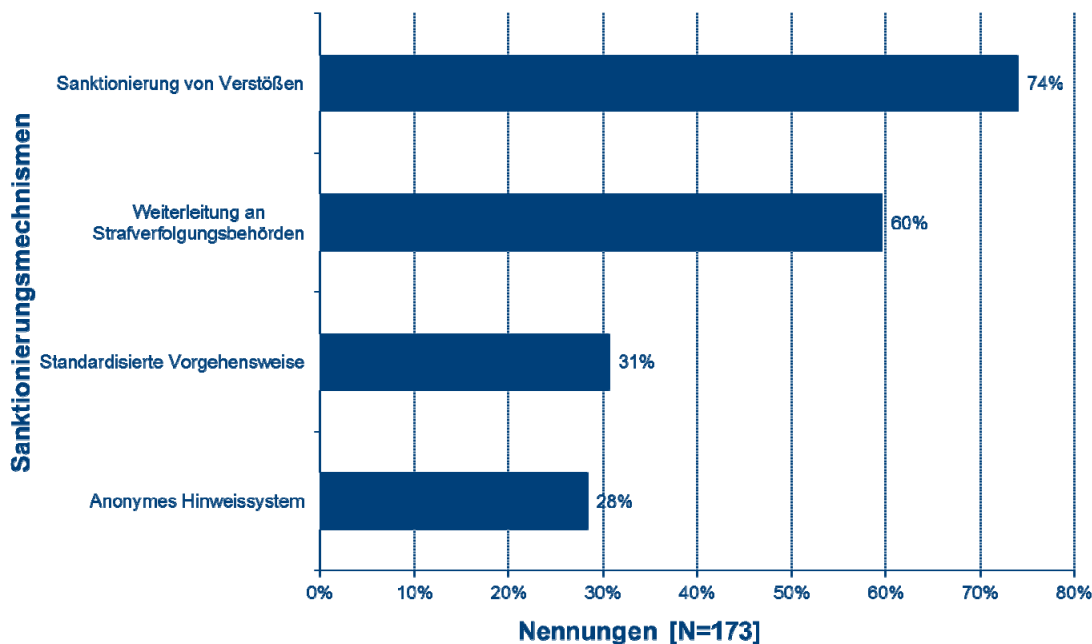


Abbildung 65: Bewertung einzelner Sanktionierungsmechanismen

Die befragten Unternehmen nutzen alle angegebenen Sanktionierungsmechanismen. **Sanktioniert** werden **Verstöße** bei 74 Prozent der Unternehmen. 60 Prozent **leiten** Verstöße an die **Strafverfolgungsbehörden weiter**. **Standardisierte Prozesse** bei der Verfolgung von Compliance-Verstößen nutzen 31 Prozent der Befragten. Ein **anonymes Hinweissystem** verwendet man lediglich 28 Prozent der Fälle

Ein **anonymes Hinweissystem** – **Whistle-Blowing-System** genannt – ist ein Meldeverfahren für Hinweisgeber und eines der Kernelemente eines effektiven Corporate-Compliance-Programms.⁹⁷ Die Implementierung eines solchen **Meldeverfahrens** und der verbundenen **Schutzelemente** für Hinweisgeber wird durch das Fehlen gesetzlicher Regelungen erschwert. Es bleibt den Unternehmen weitgehend selbst überlassen, welche **Art** von **System** ihrem Unternehmen oder ihrer Unternehmenskultur am ehesten entspricht. Die Vielfalt der Ausgestaltung von

⁹⁷ Vgl. Bürkle (2004), S. 2160; Berndt/Hoppler (2005), S. 2623; Kimmich (2006), S. 43.

Whistleblower-Systemen in Deutschland ist dementsprechend groß. Sie **unterscheiden** sich hinsichtlich:

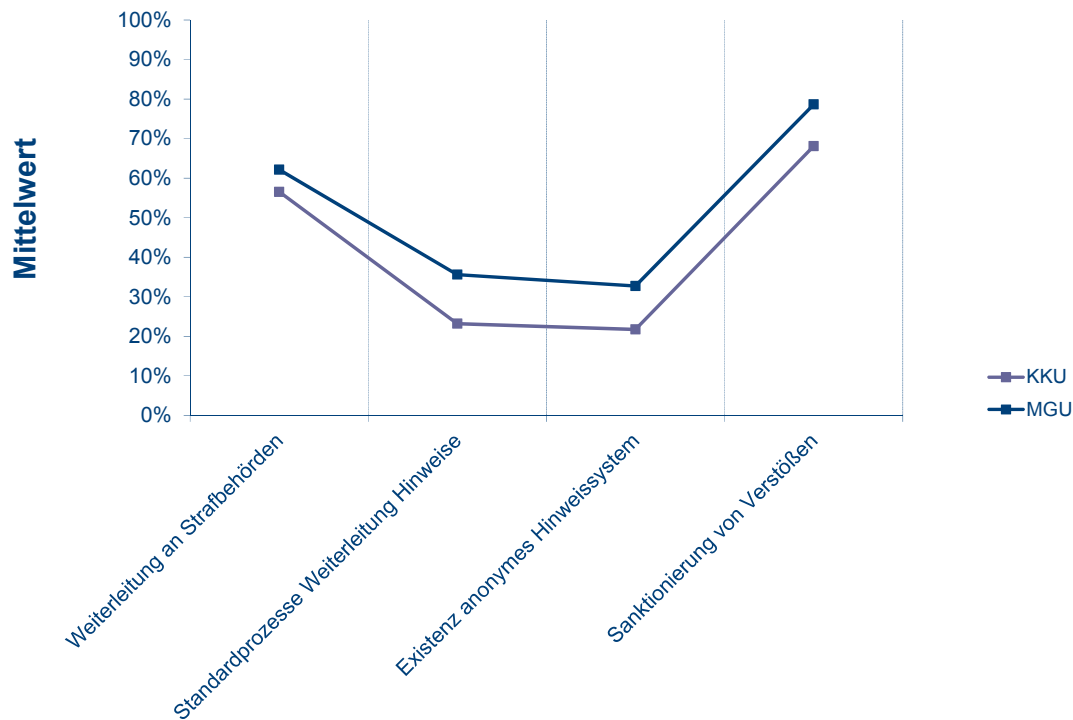
- der **Verankerung**: intern/extern;
- der **Arten** der **Kontaktaufnahme**: Hotline, internet-basierte Lösung, Briefkasten, E-Mail;
- den **Nutzungsberechtigten**: nur Mitarbeiter oder auch Kunden und Lieferanten;
- der **Rückmeldung** an den **Hinweisgeber**: von der persönlichen Rückkopplung bis hin zur Entgegennahme ohne Feedback.

Des Weiteren gibt es in Deutschland, anders als in England oder USA, **Schutzgesetze**, welche potentiellen Hinweisgebern eine klare Einschätzung der **Folgen** ihres **Tuns** ermöglichen. Ein Hinweisgeber sieht sich in Deutschland zunächst vor das Problem gestellt, sein Wissen nur dann gefahrlos weitergeben zu können, wenn er zuvor die Zulässigkeit der Weitergabe abgeprüft hat.⁹⁸

Die allgemeinen Ergebnisse der Studie, welche klar zeigen, dass es nur in 38 Prozent der Unternehmen einen standardisierten Prozess bei Compliance-Verstößen gibt und bei noch weniger Unternehmen (28 Prozent) ein anonymes Hinweis-System, machen es notwendig, zu hinterfragen, inwieweit **mittelständische Unternehmen** im Rahmen von Compliance-Verstößen selbst **Aufklärungsarbeit** betreiben. Die von **Experten** als **wirksamstes Mittel** der Sanktionierung bewertete **interne Ermittlung**, die Teil des oben beschriebenen Hinweis-systems sein kann, kommt in mittelständischen Unternehmen laut Expertenmeinung bisher nicht zum Einsatz.

Für die **Sanktionierungsmechanismen** ergeben sich **wenige Abhängigkeiten** von Unternehmensgröße, Leitungsstruktur und der Existenz eines Aufsichtsgremiums.

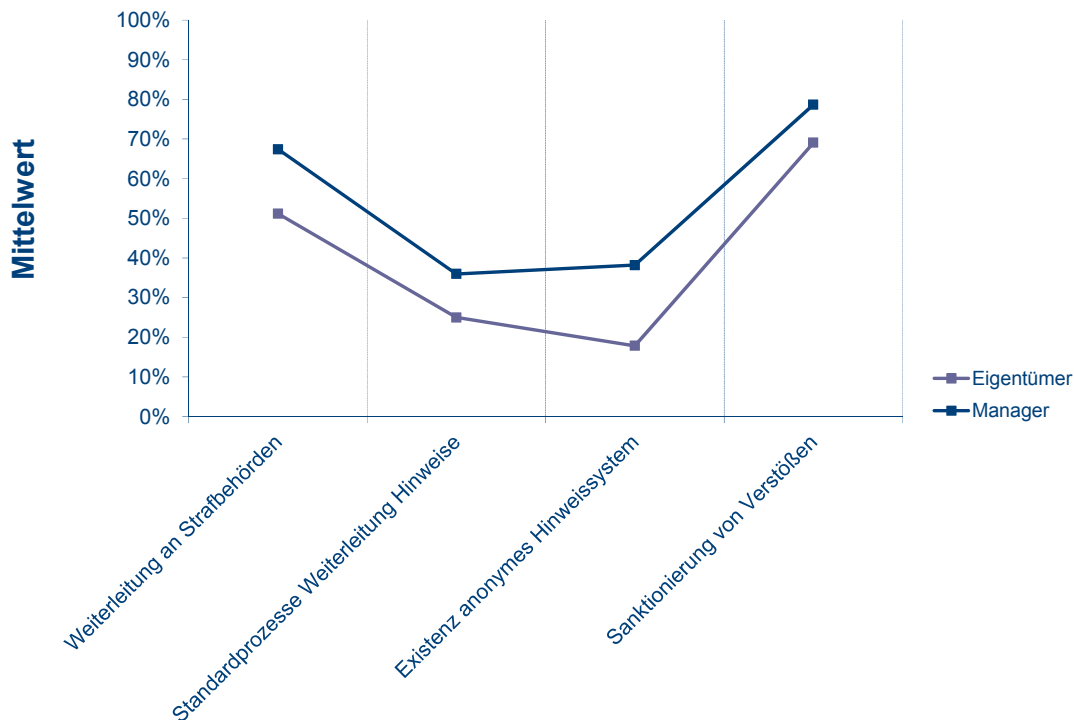
⁹⁸ Vgl. *Breinlinger/Krader* (2006), S. 60ff.



Sanktionierung von Compliance-Verstößen

Abbildung 66: Sanktionierung und Unternehmensgröße

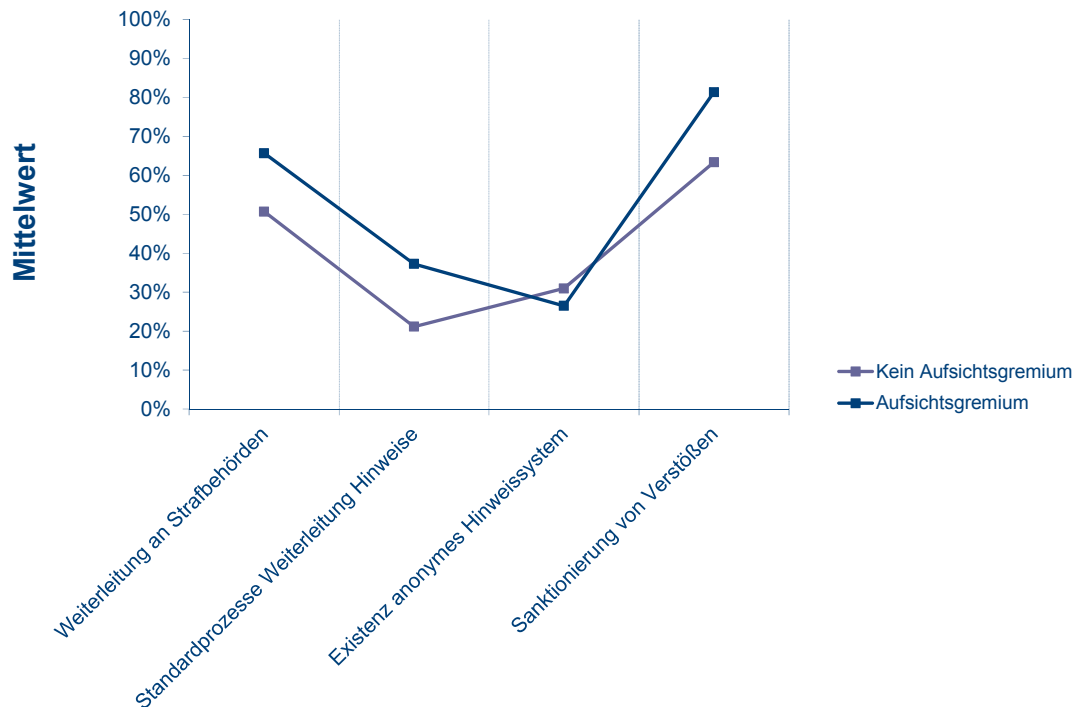
Allgemein kann festgehalten werden, dass **mittlere** und **große Unternehmen** anteilig **häufiger** zu Sanktionierungsmechanismen greifen als Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen. Beide Unternehmenstypen nutzen dabei vermehrt die **Weiterleitung an Strafbehörden**.



Sanktionierung von Compliance-Verstößen

Abbildung 67: Sanktionierung und Leitungsstruktur

Auch **Manager-geführte Unternehmen** greifen **häufiger** zu Sanktionierungsmechanismen als **Eigentümer-geführte**. Betrachtet man die einzelnen Sanktionierungsmechanismen so ist darauf zu achten, dass sie mit der **Unternehmenskultur harmonisieren**, was u.a. bei kleineren Unternehmen dazu führen dürfte, eher weniger Sanktionierungsmechanismen zu implementieren.



Sanktionierung von Compliance-Verstößen

Abbildung 68: Sanktionierung und Aufsichtsgremium

In Bezug auf die Abhängigkeit von der **Existenz** eines **Aufsichtsgremiums** zeigen sich **wenige Unterschiede**. Besonders interessant ist die **Unabhängigkeit** der Existenz eines **anonymen Hinweissystems** von der Existenz eines Aufsichtsgremiums.

Zwischenfazit

Das vorliegende Kapitel stellt auf die konkrete funktionale und instrumentelle Ausgestaltung des Compliance-Managements ab. Es wird deutlich, dass die **Verbreitung** eines Compliance-Managements im Mittelstand weit hinter seiner **Bedeutung** zurückbleibt. Die angesprochene hohe Bedeutung ist weitgehend **unabhängig** von Unternehmensgröße, Leitungsstruktur und der Existenz eines Aufsichtsgremiums. Jedoch haben Unternehmen mit einem Aufsichtsgremium häufiger ein Compliance-Management als Unternehmen ohne ein solches Gremium.

Die **funktionale Ausgestaltung** zeigt eine deutliche Dominanz der **Dokumentationsfunktion**. Das Compliance-Management

scheint somit hauptsächlich der Exkulpation der Geschäftsführung zu dienen. Die sehr **schwache** Ausprägung der **Informationsfunktion** ist als bedenklich zu beurteilen, da nur durch eine ausreichende Information der Mitarbeiter eine der zentralen Funktion des Compliance-Management – die **Prävention** – erfüllt werden kann.

Die von der Theorie postulierte **allumfängliche Relevanz** des Compliance-Managements über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg **bestätigt** die vorliegende Studie. Was die **Abhängigkeit** von Unternehmensgröße, Leitungsstruktur und der Existenz eines Aufsichtsgremiums betrifft, kann festgehalten werden, dass eine **verstärkte Relevanz** des Compliance-Management in den Bereichen Aufsichtsrat/Beirat und Geschäftsführung/Vorstand bei **Manager-geführten mittleren und großen Unternehmen mit Aufsichtsgremium** auftritt.

Die **rechtlichen Rahmenbedingungen** hängen für mittelständische Unternehmen hauptsächlich von den spezifischen Publizitäts- und Prüfungspflichten ab.

Die **Mehrheit** der Unternehmen nutzt das **Vorleben** der **Führungskräfte** zur Verankerung der Compliance im Unternehmen. Dieses und ähnliche **allgemeine**, hauptsächlich von Eigentümer-geführten Unternehmen genutzten **Instrumente reichen** häufig **nicht** aus, um ein Compliance-Management im Unternehmen durchzusetzen. Die weniger häufig genutzten **spezifischeren Instrumente**, wie z. B. die Compliance-Dokumentation oder das –Berichtswesen, sind hier **sinnvoller** und werden bereits anteilig häufiger von mittleren und großen Unternehmen eingesetzt.

Der Großteil der Unternehmen **sanktioniert** Compliance-Verstöße, zeigt die Studie, aber nur **wenige** besitzen eine **standardisierte Vorgehensweise** bei ihrer Entdeckung oder gar ein **Meldesystem** zu ihrer systematischen Aufdeckung.

11 Organisation des Compliance-Managements

Ein weiterer Abschnitt des Fragebogens widmet sich der **organisationalen Ausgestaltung** des Compliance-Managements.

11.1 Existenz/Charakterisierung von Compliance-Beauftragten

Zur Frage nach der Existenz eines Compliance-Beauftragten werden den befragten Unternehmen in einer geschlossenen Frage die 3 Antwortmöglichkeiten „Ja“, „Nein, aber geplant“ und „Nein, nicht geplant“ zur Auswahl gestellt.

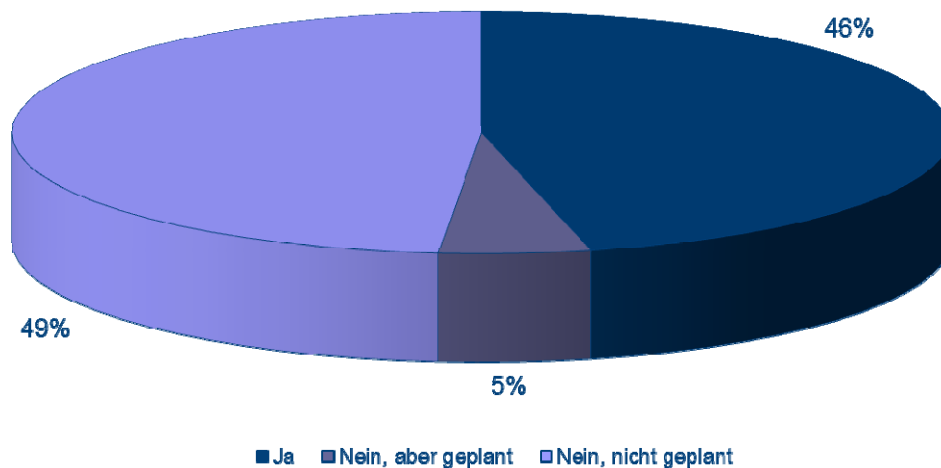


Abbildung 69: Existenz eines Compliance-Beauftragten [N=173]

In 46 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen existiert bereits ein **Compliance-Beauftragter**. In 49 Prozent existiert jedoch bisher keine spezielle Compliance-Stelle. Weitere 5 Prozent geben an, dass sie über keinen Compliance-Beauftragten verfügen, die Schaffung einer solchen Stelle aber in absehbarer Zeit geplant ist.

Die Studie von *Kienbaum* (2011) untersuchte die Existenz eines eigenen Compliance-Beauftragten in Großunternehmen. Im Ergebnis verfügen laut *Kienbaum* 59 Prozent der Großunternehmen über einen Compliance-Beauftragten.⁹⁹ Somit kann fest-

⁹⁹ Vgl. *Kienbaum* (2011), S. 5.

gehalten werden, dass die organisatorische Ausgestaltung des Compliance-Managements mittelständischer Unternehmen noch etwas hinter der von Großunternehmen liegt, wobei der Unterschied aber nicht sehr groß ist.

Eine **Begründung** zur Antwort bezüglich der Existenz eines Compliance-Beauftragten wird nur in wenigen Fällen abgegeben und dient zumeist nur zur Rechtfertigung, warum das Unternehmen über keine spezielle Compliance-Stelle verfüge; dies liegt in fast allen Fällen an dem befürchteten **finanziellen Aufwand** oder daran, dass Compliance als „**Chef-Sache**“ angesehen wird, die von der Geschäftsführung/Vorstand bereits ausgeführt werde.

*Aktuell sei die **organisatorische Ausprägung** des Compliance-Managements mittelständischer Unternehmen zumeist **nicht risikoadäquat**. Die Existenz eines eigenen **Compliance-Beauftragten** wäre wünschenswert, so ein Experte.*

Für den Fall, dass bereits ein Compliance-Beauftragter im Unternehmen beschäftigt ist, wird durch eine geschlossene Frage mit zwei Antwortmöglichkeiten weitergehend untersucht, ob diese Stelle auch als **Chief Compliance Officer (CCO)** bezeichnet ist. Es ist davon auszugehen, dass ein Unternehmen, das dem Beauftragten die Bezeichnung CCO zuschreibt, dem Stelleninhaber sowie der durch ihn repräsentierten Funktion eine höhere Bedeutung beimisst und somit für ein stark ausgeprägtes Rollenverständnis und Identifikation des Stelleninhabers sorgt.

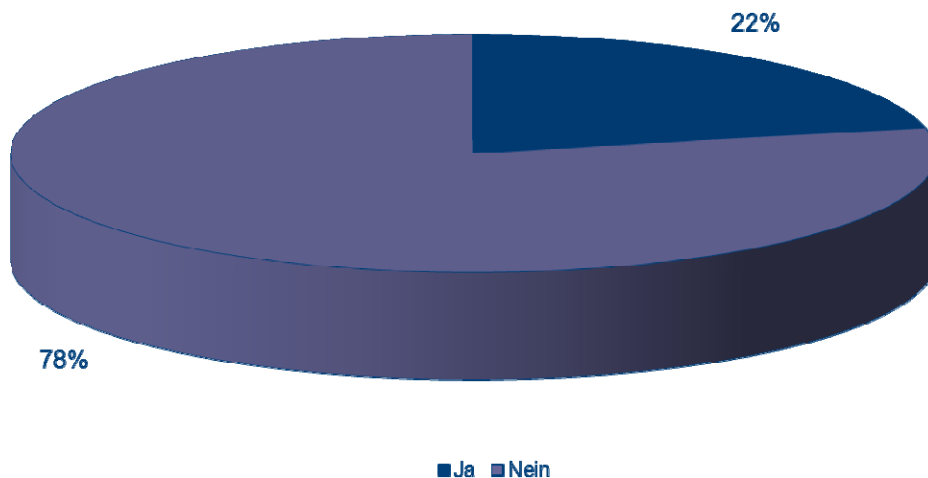


Abbildung 70: Compliance-Beauftragten als CCO benannt? [N=173]

Zu erkennen ist, dass lediglich in 22 Prozent der 83 antwortenden Unternehmen der Compliance-Beauftragte auch den Titel **Chief Compliance Officer trägt**, in 78 Prozent der Fälle wird die spezielle Compliance-Stelle abweichend bezeichnet. Somit hat die Stelle des Compliance-Beauftragten noch nicht die Bedeutung in dem Unternehmen, die ihr eigentlich zukommen sollte.

In einer weiteren geschlossenen Frage mit zwei Antwortmöglichkeiten geben die befragten Unternehmen die **Art der Stelle des Compliance-Beauftragten** an.

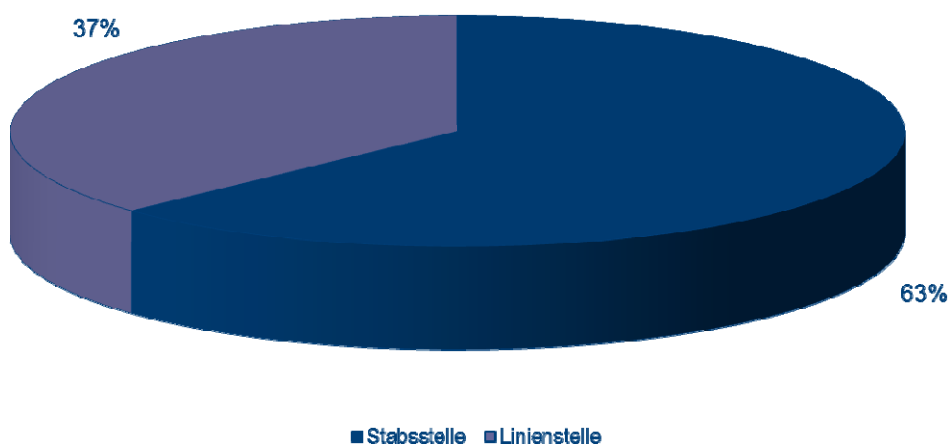


Abbildung 71: Art der Stelle des Compliance-Beauftragten [N=108]

In 63 Prozent der Fälle handelt es sich bei dem Compliance-Beauftragten um eine **Stabsstelle**, in 37 Prozent der Fälle um

eine **Linienstelle**. Von einer Stabstelle spricht man, insofern eine Stelle mit Spezialisten besetzt ist, welche **keine direkte Weisungsbefugnis** haben, sondern lediglich beratende Tätigkeiten ausüben. Linienstellen sind hingegen ausführende Stellen und in die **Weisungshierarchie** eingebettet.¹⁰⁰ Wird Compliance einer Stabstelle zugeordnet, hat diese lediglich einen begrenzten Gestaltungsspielraum. Zudem würde sich in einem solchen Fall der Compliance-Beauftragte u.a. seinen direkt Vorgesetzten auf die Einhaltung der Compliance kontrollieren, was zu gewissen institutionellen **Konflikten** führen kann.

Im Falle einer **Linienstelle** des Compliance-Beauftragten käme dem Compliance-Beauftragten eine eigene Weisungsbefugnis und somit eine gewisse Unabhängigkeit im Rahmen seiner Tätigkeit zu. Da die Compliance-Funktion jedoch mehr oder weniger unabhängig sein sollte, kann eine Einordnung in die Linie auch gefährliche **organisatorische Abhängigkeiten** erzeugen.

Zudem wird in einer weiteren geschlossenen Frage mit 2 Antwortmöglichkeiten der **Verantwortungsbereich des Compliance-Beauftragten** ermittelt.

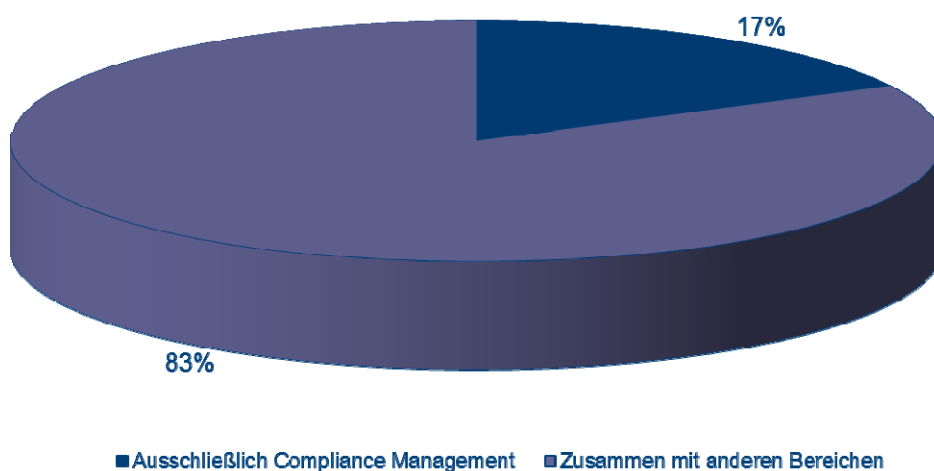


Abbildung 72: Verantwortungsbereich Compliance-Beauftragter [N=86]

Von den 86 antwortenden Probanden kümmert sich in 17 Prozent der Fälle der Stelleninhaber **ausschließlich um das**

¹⁰⁰ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010) S. 135.

Compliance-Management. In 83 Prozent der Fälle nimmt der Compliance-Beauftragte noch **weitere Aufgaben** im Unternehmen wahr.

Es bestehen unterschiedliche Möglichkeiten bei der **hierarchischen Zuordnung** des Compliance-Beauftragten. Folgende, aus der Literatur abgeleitete, Möglichkeiten kommen hierfür zumeist in Betracht.

Hierarchische Zuordnung des Compliance-Beauftragten bei:

- Leiter Rechtsabteilung
- Kaufmännischer Leiter
- Kaufmännischer Geschäftsführer/Vorstand
- Vorsitzender der Geschäftsführung/Vorstand
- Geschäftsführung/Vorstand (gesamthaft)
- Aufsichtsrat/Beirat

Abhängig davon, wem der Compliance-Beauftragte hierarchisch unterstellt ist, ergeben sich verschiedene Vor- aber auch Nachteile sowie ein unterschiedliches Verständnis von Compliance. Wird der Compliance-Beauftragte bspw. dem **Leiter Rechtsabteilung** unterstellt, ist davon auszugehen, dass das Compliance-Management eher rechtlich geprägt ist. Wird der Compliance-Beauftragte dem **kaufmännischen Leiter** zugeordnet, wird voraussichtlich unter Compliance eher ein integriertes Thema gesehen. Bei der Unterstellung bei dem **kaufmännischen Geschäftsführer** – und somit bei der obersten Hierarchieebene – ist neben der integrierten Sicht von Compliance zusätzlich davon auszugehen, dass Compliance einen höheren Stellenwert im Unternehmen einnimmt. Wie die späteren Ausführungen zeigen, kann diese Option aber auch kritisch sein, da der kaufmännische Geschäftsführer/Vorstand grundsätzlich eine sehr hohe Manipulationsmöglichkeit hat und dementsprechend von dem Compliance-Beauftragten kontrolliert werden sollte. Wird der Compliance-Beauftragte dem **Vorsitzenden**

der **Geschäftsführung/Vorstand** unterstellt, kann Compliance-Management als strategisches Thema angesehen werden, da der Vorsitzende der Geschäftsführung/Vorstand generell u.a. die strategische Ausrichtung des Unternehmens verantwortet. Ähnlich verhält sich dies bei der Unterstellung des Compliance-Beauftragten der **gesamthaften Geschäftsführung/Vorstand**. Bei dieser Wahl sind die weiteren Mitglieder der Geschäftsführung/Vorstand integriert. Diese haften folglich gleichwertig, wodurch dem Compliance-Management eine sehr hohe Bedeutung zukommt. Die Unterstellung des Compliance-Beauftragten bei dem **Aufsichtsrat/Beirat** ist eine weitere Möglichkeit. Dies würde die Überwachungsfunktion des generell unabhängigen Organs stärken.

Welcher Person/welchem Gremium der Compliance-Beauftragte im Falle der **ausschließlichen Compliance-Tätigkeit hierarchisch unterstellt** ist, wird in einer geschlossenen gestellten Frage mit 5 Antwortmöglichkeiten ermittelt.

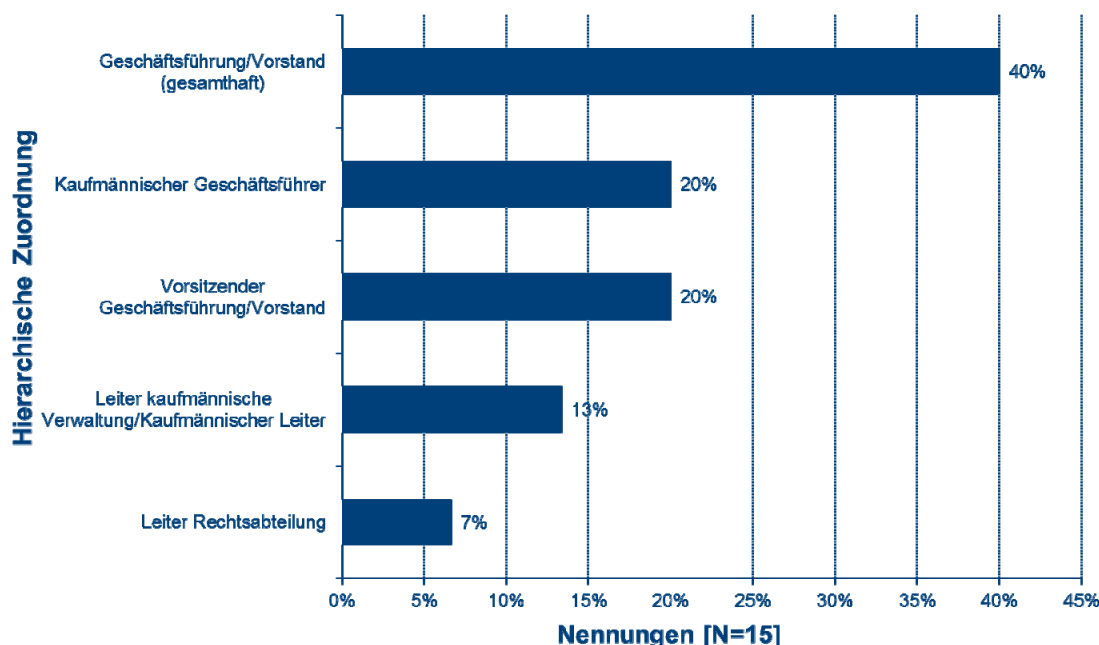


Abbildung 73: Hierarchische Zuordnung des Compliance-Beauftragten bei ausschließlicher Compliance-Tätigkeit

Sofern der Compliance-Beauftragte sich ausschließlich um das Compliance-Management kümmert, ist dieser in 40 Prozent der

Unternehmen der gesamten **Geschäftsführung/Vorstand** direkt unterstellt. Somit kann auf eine hohe Bedeutung des Compliance-Beauftragten zurückgeschlossen werden. In jeweils weiteren 20 Prozent der befragten Unternehmen ist die Stelle dem **kaufmännischen Geschäftsführer** oder dem **Vorsitzenden der Geschäftsführung/Vorstand** unterstellt. Weitere 7 Prozent nennen den **Leiter der Rechtsabteilung** als Vorgesetzter des Compliance-Beauftragten.

In 83 Prozent der Fälle kümmert sich der Stelleninhaber in **Personalunion** um das Compliance-Management. Er nimmt folglich noch weitere Aufgaben im Unternehmen wahr. In einer geschlossenen Frage mit 4 Antwortmöglichkeiten wird daher ermittelt, wem im Fall einer Personalunion diese Stelle **hierarchisch unterstellt** ist.

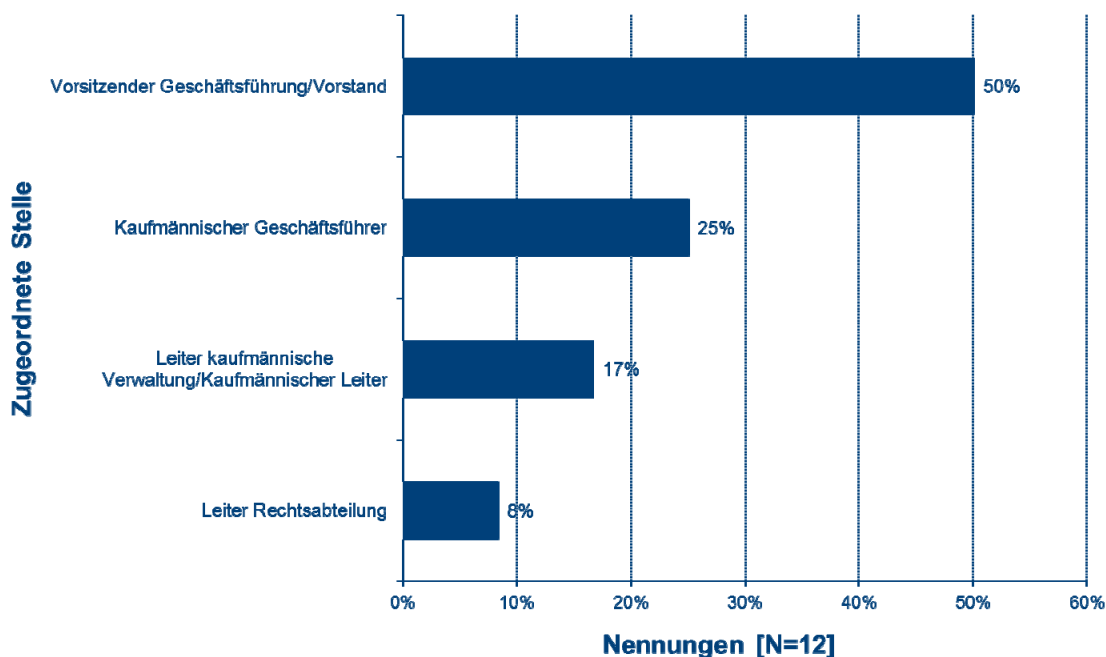


Abbildung 74: Hierarchische Unterstellung im Fall der Personalunion

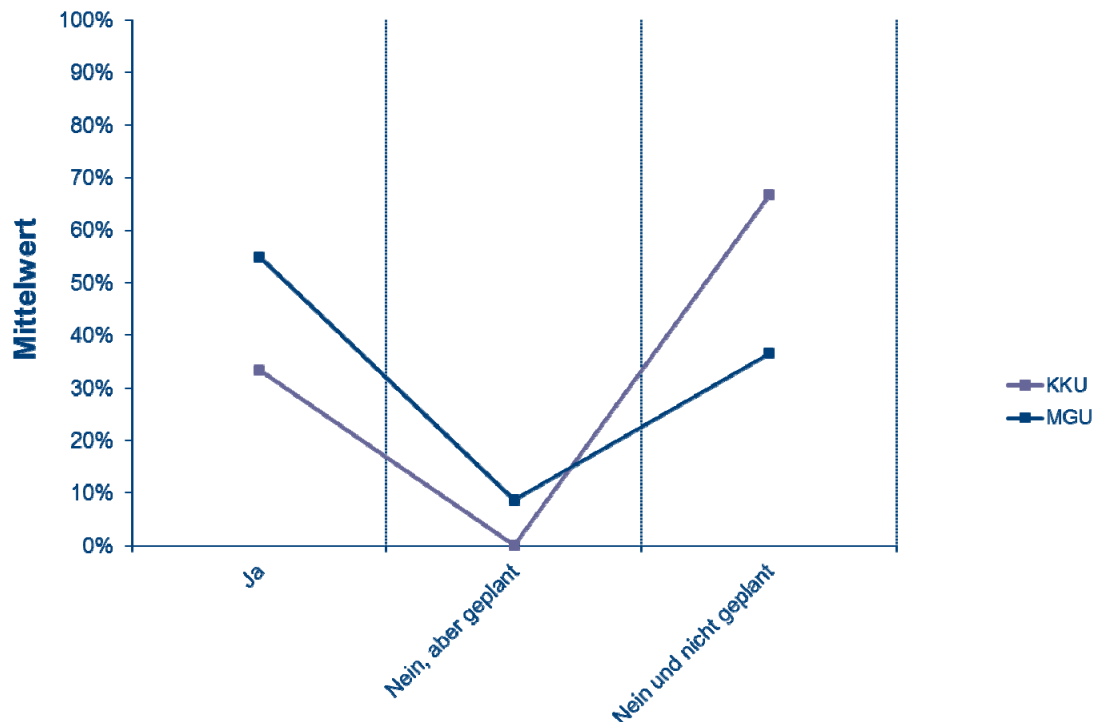
In 50 Prozent der Unternehmen ist die Stelle des Compliance-Beauftragten dem **Vorsitzenden der Geschäftsführung/Vorstand** hierarchisch unterstellt. 25 Prozent der antwortenden Probanden geben den **kaufmännischen Geschäftsführer** an. 17 Prozent der Probanden nennen den **Leiter kaufmännische Verwaltung/kaufmännischer Leiter** sowie weitere 8 Prozent

den **Leiter Rechtsabteilung**. Neben den anzukreuzenden Vorgaben, nutzen 12 Unternehmen das freie Antwortfeld, um weitere Personen/Gremien zu nennen. 4 dieser Unternehmen geben hier zusätzlich den **Leiter des Qualitätsmanagements** an, jeweils 2 Probanden den **Leiter Personal** oder den **Leiter Unternehmensentwicklung**. Von jeweils einem weiteren Unternehmen werden der **Vorsitzende des Aufsichtsrates**, der **Leiter des Risikomanagements** sowie ein **externer Berater** genannt.

Ein Experte erwähnt, dass seiner Auffassung nach der Compliance-Beauftragte dem Vorsitzenden der Geschäftsführung/Vorstand unterstellt werden sollte und keinesfalls dem kaufmännischen Geschäftsführer/Vorstand, obwohl Compliance fachlich zu dessen Kompetenzbereich gehöre. Der kaufmännischen Geschäftsführer/Vorstand verfüge jedoch über die größten Manipulationsmöglichkeiten und sollte dementsprechend hinsichtlich der Einhaltung der Compliance-Regeln überwacht werden. Zu empfehlen ist die hierarchische Zuordnung an den Vorsitzenden von Geschäftsführung/Vorstand, da somit auch alle weiteren Mitglieder der Geschäftsführung/Vorstand integriert seien.

In einem weiteren Schritt wurde **die Existenz eines Compliance-Beauftragten** hinsichtlich der **Unternehmensgröße**, **Leistungsstruktur** und der **Existenz eines Aufsichtsgremiums** analysiert.

Hinsichtlich der **Unternehmensgröße** ist ein deutlicher Unterschied bei der Existenz eines Compliance-Beauftragten zu erkennen.

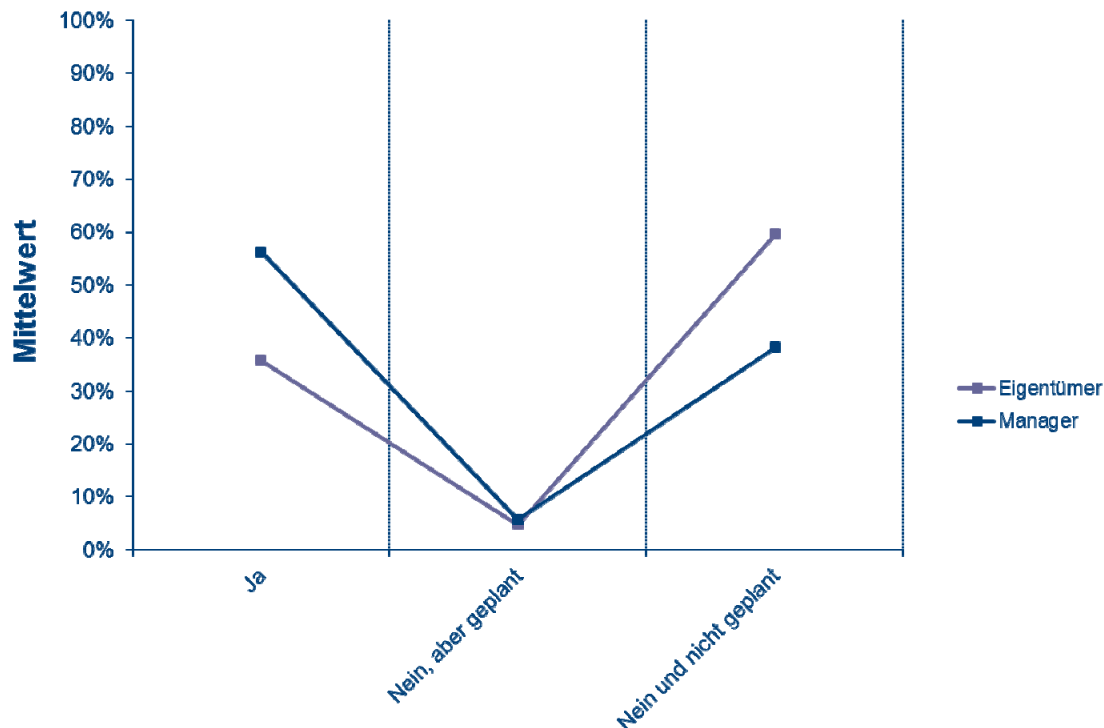


Existenz eines Compliance-Beauftragten

Abbildung 75: Compliance-Beauftragter und Unternehmensgröße

Es ist offensichtlich, dass mittlere und große Unternehmen häufiger über eine **eigens für das Compliance-Management geschaffene Stelle** verfügen. Auch im Falle der Nicht-Existenz eines Compliance-Beauftragten planen mehr der größeren Unternehmen die Einführung eines solchen. Es ist somit festzuhalten, dass größere und mittlere Unternehmen Compliance im Vergleich mit Klein- und Kleinstunternehmen als relevanter erachten. Der Unterschied ist ggf. damit zu erklären, dass größere Unternehmen meist über **mehr (finanzielle) Mittel** für ihr Compliance-Management verfügen.

Hinsichtlich der **Leistungsstruktur** ist ein weiterer Unterschied zu erkennen.

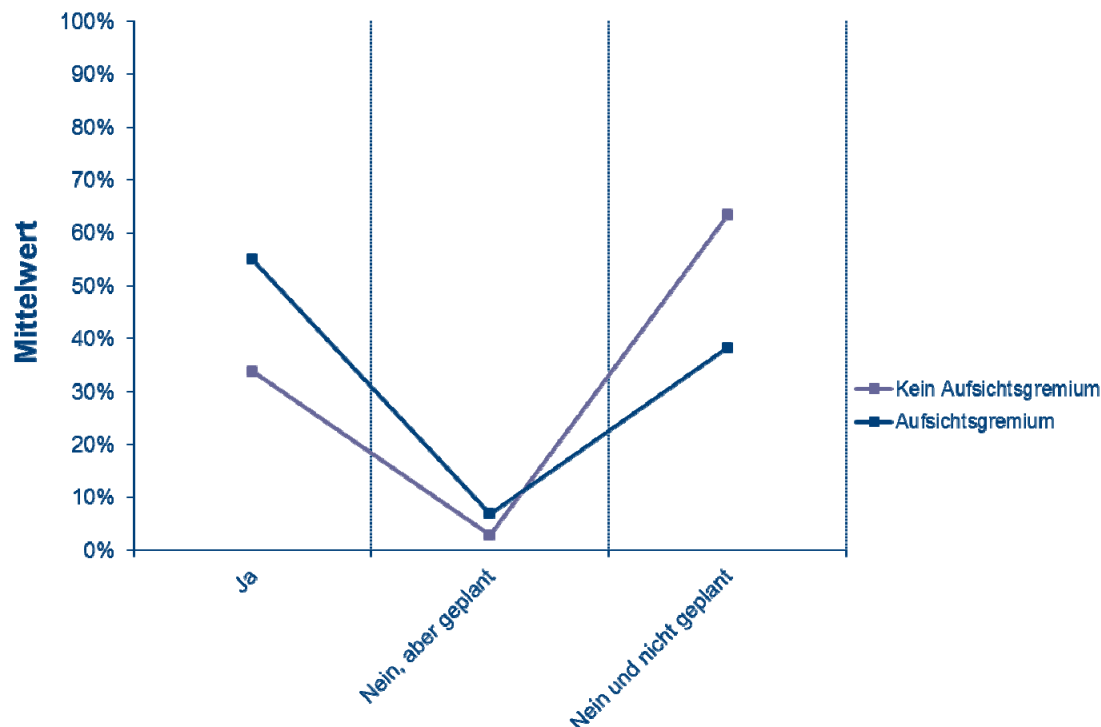


Existenz eines Compliance-Beauftragten

Abbildung 76: Compliance-Beauftragter und Leitungsstruktur

Manager-geführte Unternehmen verfügen deutlich häufiger über einen **Compliance-Beauftragten** als Eigentümer-geführte Unternehmen. In Eigentümer-geführten Unternehmen wird Compliance noch öfter als „Chef-Sache“ des Eigentümers gesehen. Zudem ist diese Erkenntnis damit zu begründen, dass in Eigentümer-geführten Unternehmen häufig die Notwendigkeit eines Compliance-Beauftragten noch nicht gesehen wird.

Auch hinsichtlich der **Existenz eines Aufsichtsgremiums** scheint sich auf die Existenz eines Compliance-Beauftragten auszuwirken.



Existenz eines Compliance-Beauftragten

Abbildung 77: Compliance-Beauftragter und Aufsichtsgremium

Unternehmen mit Aufsichtsrat/Beirat verfügen **deutlich öfter** über einen Compliance-Beauftragten als Unternehmen ohne Aufsichtsgremium. Dies ist wahrscheinlich wieder auf das höhere **Bewusstsein** für Ordnungsmäßigkeit von Unternehmen mit einem Aufsichtsrat/Beirat zurückzuführen.

Neben der Frage nach einem Compliance-Beauftragten, wird in einem weiteren Schritt die **Existenz einer eigenen Abteilung** für das Compliance-Management durch die Vorgabe der 3 Antwortmöglichkeiten „Ja“, „Nein, aber geplant“ und „Nein, nicht geplant“ ermittelt.

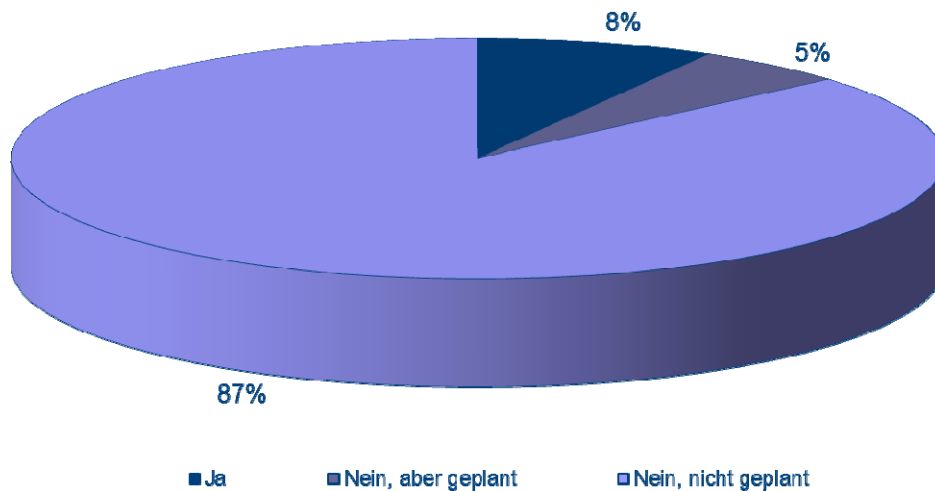


Abbildung 78: Existenz einer eigenen Abteilung für das Compliance-Management [N=169]

Von insgesamt 169 abgegebenen Nennungen haben lediglich 8 Prozent eine **eigene Abteilung** für das Compliance-Management ihres Unternehmens. Weitere 5 Prozent planen die Gründung einer solchen. 87 Prozent der befragten Unternehmen besitzen keine eigene Abteilung und eine Einführung in Zukunft ist nicht geplant.

Im Rahmen der Experteninterviews erwähnte ein Experte, dass in seinem Unternehmen ein **Compliance-Komitee** existiere, welches sich aus dem Leiter der Rechtsabteilung, dem Leiter der internen Revision, dem Leiter Controlling sowie dem Leiter der Personalabteilung zusammensetze. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Gründung eines eigens für das Compliance-Management zuständigen **Komitees** für die meisten mittelständischen Unternehmen einen zu großen Aufwand darstellen würde, sowohl personell als auch finanziell.

11.2 Weitere Aufgabenträger des Compliance-Managements

Neben der organisatorischen Verankerung des Compliance-Managements bei einem eigens hierfür beauftragten Stelleninhaber oder sogar einer Abteilung besteht die Möglichkeit, **weitere Aufgabenträger zur Unterstützung** hinzuzuziehen. Zur

Aufdeckung von Straftaten werden von größeren Unternehmen oft spezielle Dienstleistungen von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften herangezogen, die unter dem Oberbegriff **Forensic Services** zusammengefasst werden können.

In welchem Ausmaß weitere Aufgabenträger als **Unterstützer für das Compliance-Management** im Mittelstand herangezogen werden, wird durch eine geschlossene skalierte Frage mit 7 Antwortmöglichkeiten ermittelt.

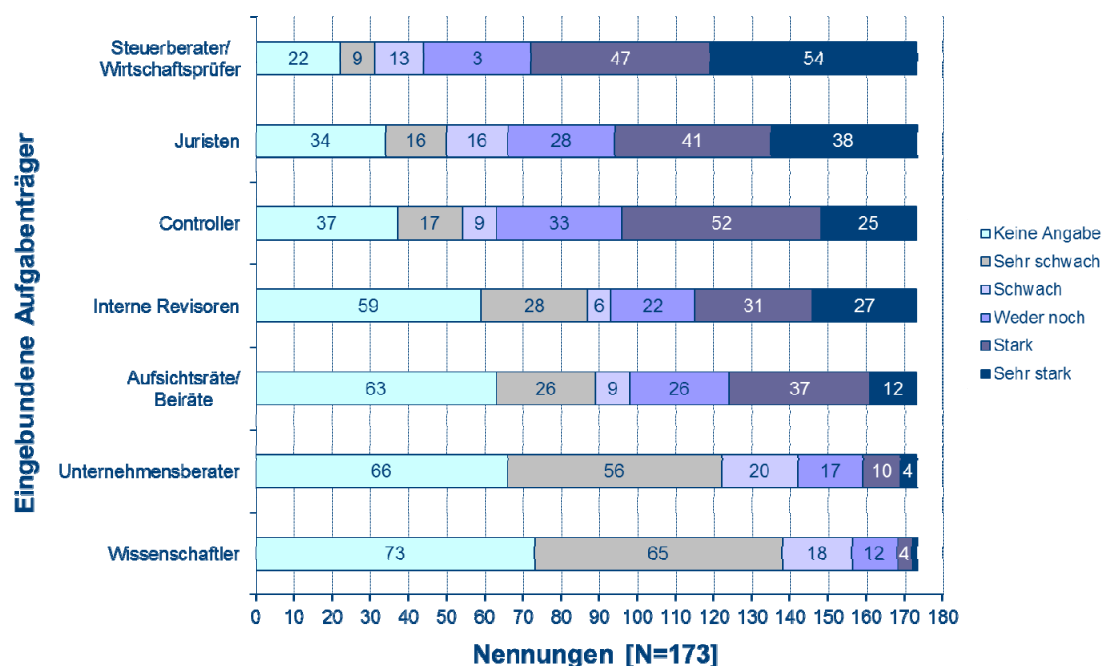


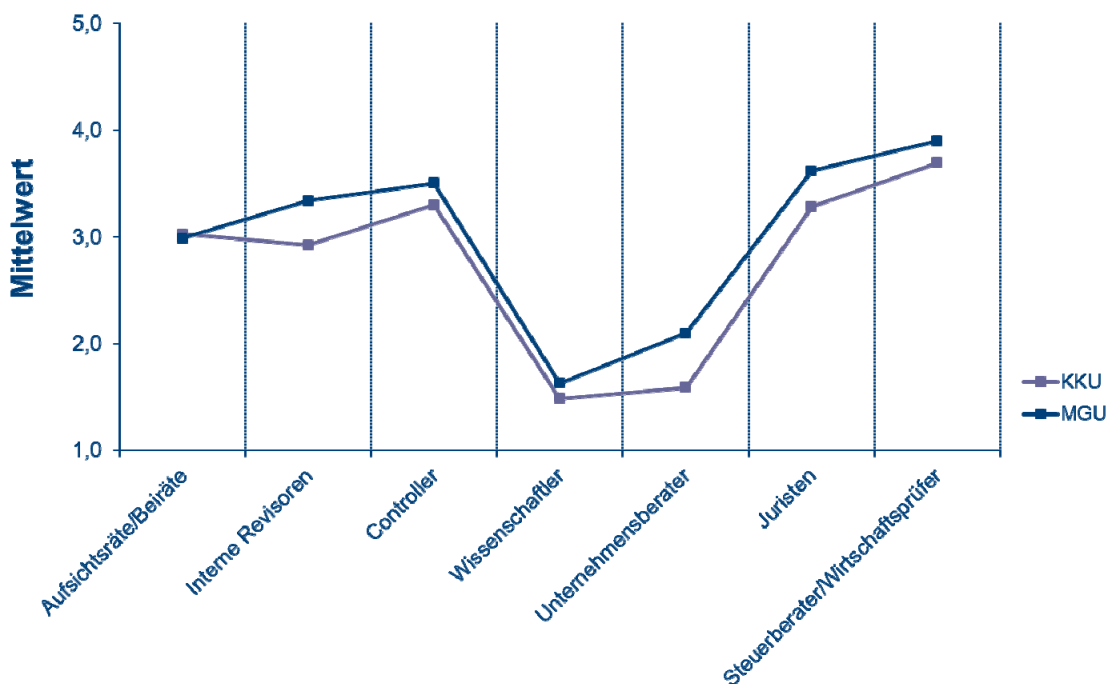
Abbildung 79: Unterstützung durch weitere Aufgabenträger

Als am stärksten eingebundenen Aufgabenträger zur Unterstützung des Compliance-Management schätzen die antwortenden Unternehmen **Steuerberater** und **Wirtschaftsprüfer** ein (sehr stark: n=54; stark: n=47). Auch **Juristen** (sehr stark: n=38; stark: n=41) und **Controller** (sehr stark: n=25; stark: n=52) werden oftmals zur organisatorischen Unterstützung hinzugezogen. Auffällig wenige der befragten Unternehmen ziehen hingegen **Wissenschaftler** zu Rate (sehr stark: n=1; stark: n=4). Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Juristen profitieren wohl-möglich von dem guten Image bezüglich ihrer Kenntnis über landesspezifische Gesetze und Regularien.

Interessant erscheint, dass bisher weder **Unternehmensberater** noch **Wissenschaftler** in starkem Maße in das Compliance-Management mittelständischer Unternehmen eingebunden sind.

Weitergehend sollen die Unterstützungsleistungen weiterer Aufgabenträger hinsichtlich der **Unternehmensgröße**, der **Leistungsstruktur** und der **Existenz eines Aufsichtsgremiums** geprüft werden.

In Abhängigkeit der **Unternehmensgröße** lassen sich nur geringe Unterschiede feststellen.



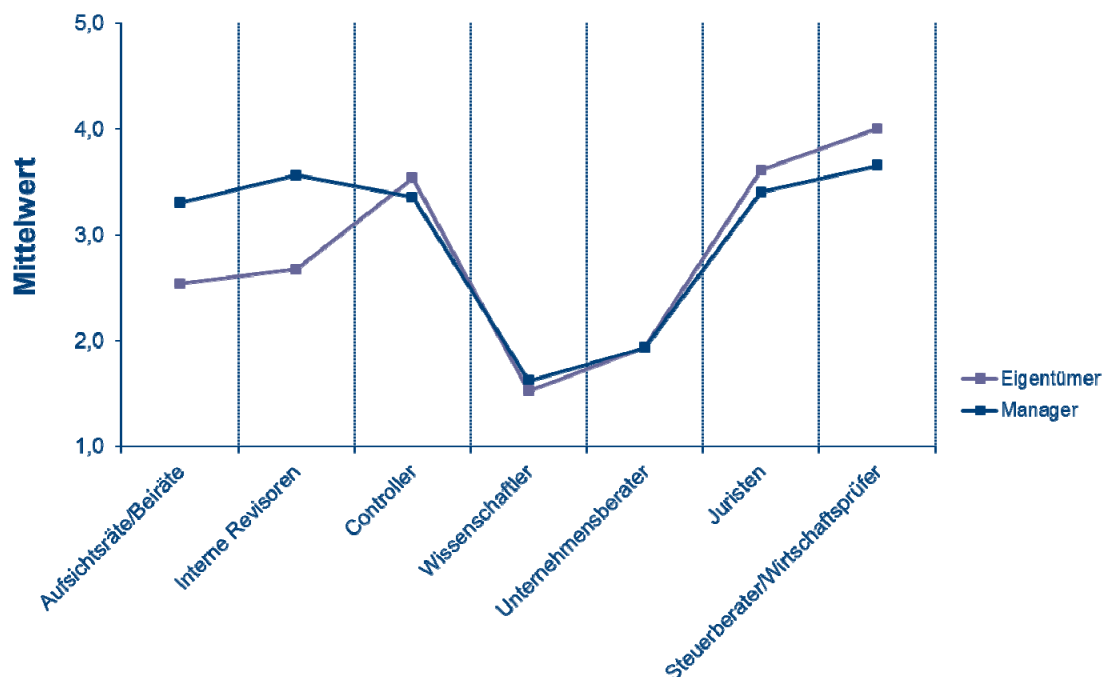
Unterstützung des Compliance-Management

Abbildung 80: Unterstützung und Unternehmensgröße

Während bei der Hinzuziehung von **Aufsichtsräten/Beiräten**, **Controllern** sowie **Wissenschaftlern** keine erheblichen **Größeneffekte** zu erkennen sind, werden **interne Revisoren** und **Unternehmensberater** von mittleren und größeren Unternehmen häufiger zur Unterstützung des Compliance-Management herangezogen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass größere Unternehmen öfter über eine interne Revision verfügen und

Dienstleistungen von Unternehmensberatungen annehmen. Des Weiteren sind auch Juristen und Steuerberater sowie Wirtschaftsprüfer zu nennen, die häufiger von größeren Unternehmen als Unterstützung für das Compliance-Management herangezogen werden.

Noch eindeutiger fällt der Unterschied bezüglich der **Leistungsstruktur** aus.

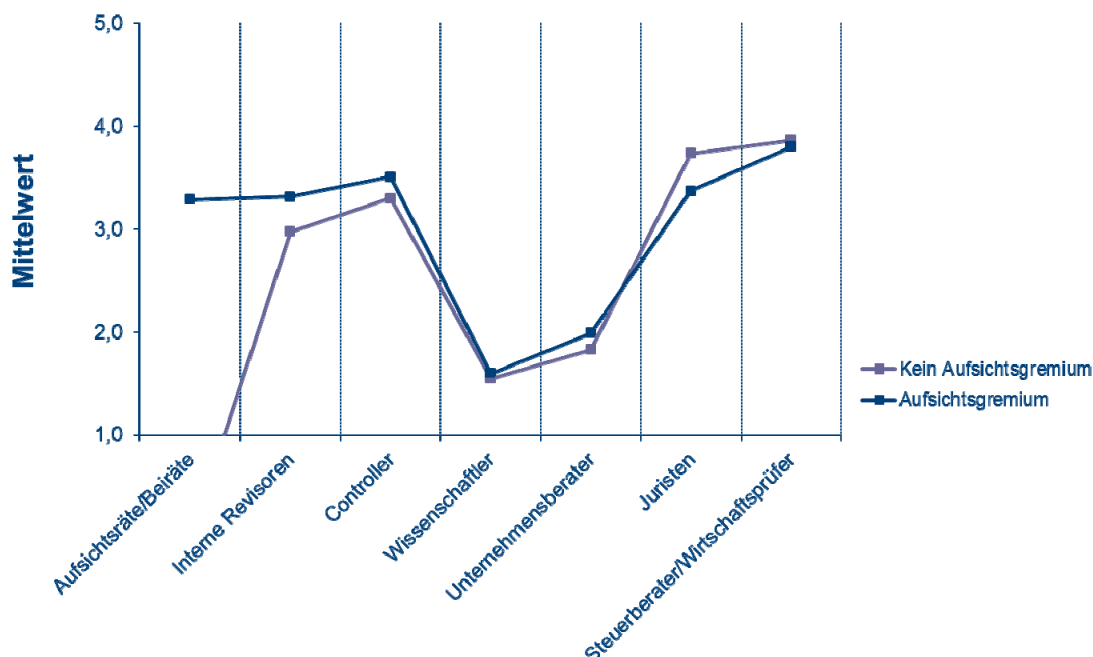


Unterstützung des Compliance-Management

Abbildung 81: Unterstützung und Leitungsstruktur

Manager-geführte Unternehmen ziehen weit häufiger **Aufsichtsräte/Beiräte** und **interne Revisoren** als Unterstützer für das Compliance-Management hinzu. Weitere erhebliche Abweichungen sind nicht zu erkennen. Lediglich die Expertise von **Juristen** und **Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern** wird von Eigentümer-geführten Unternehmen etwas häufiger genutzt.

Die Analyse der Unterstützung nach der Existenz eines Aufsichtsgremiums ergibt einige wenige Befunde. Im Folgenden werden die Abhängigkeiten der arithmetischen Mittelwerte dargestellt.



Unterstützung des Compliance-Management

Abbildung 82: Unterstützung und Aufsichtsgremium

Unternehmen mit einem Aufsichtsgremium ziehen häufiger **interne Revisoren** sowie **Controller** für das Compliance-Management hinzu. Anders sieht dies bei **Juristen** aus, deren Rat von Unternehmen ohne Aufsichtsgremium etwas häufiger genutzt wird. Bei den weiteren hier aufgeführten Unterstützern lassen sich keine besonderen Unterschiede erkennen.

11.3 Aufsichtsrat/Beirat und Compliance-Management

Der Aufsichtsrat/Beirat¹⁰¹ ist aus funktionaler Perspektive ein Organ der Gesellschaft, welches neben der **Geschäftsleitung/Vorstand** existiert und **Leitungs-, Kontroll-** sowie **Beratungsfunktionen** erfüllt.¹⁰² Während in Aktiengesellschaften

¹⁰¹ In der vorliegenden Studie wird auch der Oberbegriff Aufsichtsgremium verwendet. Becker (2007), S. 33 verwendet zudem den ähnlichen Begriff „Aufsichtsorgan“.

¹⁰² Hierbei handelt es sich um eine grobe Einteilung der Funktionen. Henseler (2006), S. 63. weist darauf hin, dass die klassische Dreiteilung von Funktionen, die sie aus der Literatur in Beratung, Kontrolle und sonstige Funktionen vornimmt, jedoch mittlerweile als nicht mehr

und größeren GmbHs ab 500 Mitarbeitern die Einrichtung eines verpflichtenden Aufsichtsrats gesetzlich geregelt ist, können sämtliche Unternehmen über die Gründung eines freiwilligen Beirats, als drittes Gesellschaftsorgan (fakultatives Organ), frei entscheiden.¹⁰³

Zur Ermittlung, inwiefern der Aufsichtsrat/Beirat in das Compliance-Management eingebunden ist, wird zunächst in einer geschlossenen Frage mit drei Antwortmöglichkeiten nach der **Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats** gefragt.

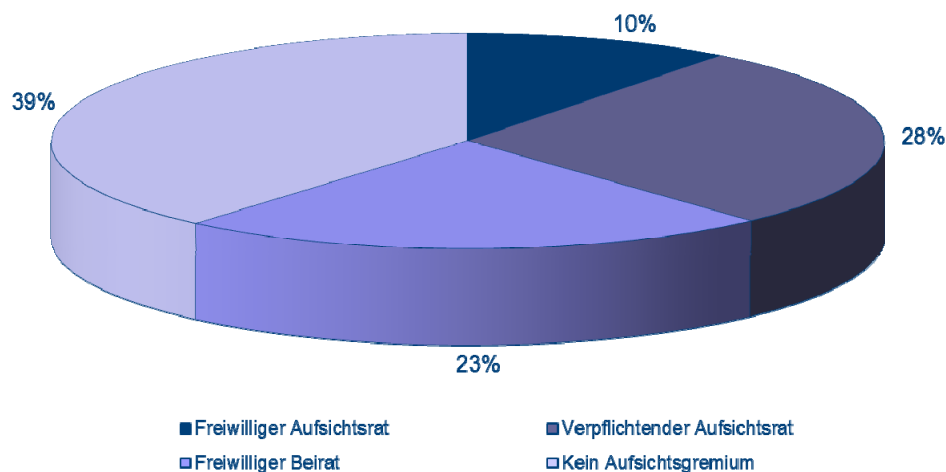


Abbildung 83: Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats [N=173]

10 Prozent der Unternehmen verfügen über einen **freiwilligen Aufsichtsrat**, 28 Prozent über einen solchen aufgrund **gesetzlicher Verpflichtungen** sowie weitere 23 Prozent über einen **freiwilligen Beirat**. Somit weisen insgesamt 66 Prozent der Probanden ein Aufsichtsgremium auf, was im Vergleich bisheriger Studien eine recht hohe Zahl ist.¹⁰⁴ Vergleicht man diese Angaben mit bisherigen Untersuchungen zeigt sich, dass mittelständische Unternehmen die Vorteilhaftigkeit der Einrichtung eines Beirats zunehmend erkennen. So kommen *Becker/Ulrich/Baltzer* im Jahr 2009 zu dem Ergebnis, dass damals

zeitgemäß zu beurteilen ist. Für eine feinere Unterteilung vgl. bspw. *Malik* (2002), S. 185ff.

¹⁰³ Vgl. *Becker/Ulrich* (2009b), S. 152.

¹⁰⁴ *Becker et al.* (2010) kommen in ihrer Studie zur Verbreitung von Aufsichtsgremien im Mittelstand auf einen Anteil von 53 Prozent.

in lediglich 43 Prozent der mittelständischen Unternehmen ein Beirat oder Aufsichtsrat etabliert war.¹⁰⁵ In Familienunternehmen scheint die Bedeutung eines Aufsichtsgremiums hingegen schon länger ausgeprägt zu sein; so stellte die *INTES Akademie für Familienunternehmen* fest, dass im Jahr 2010 bereits etwa 60 Prozent der Familienunternehmen über ein Aufsichtsgremium verfügten.¹⁰⁶

Hinsichtlich der Existenz eines Aufsichtsgremiums lassen sich aussagekräftige **Größeneffekte** erkennen.

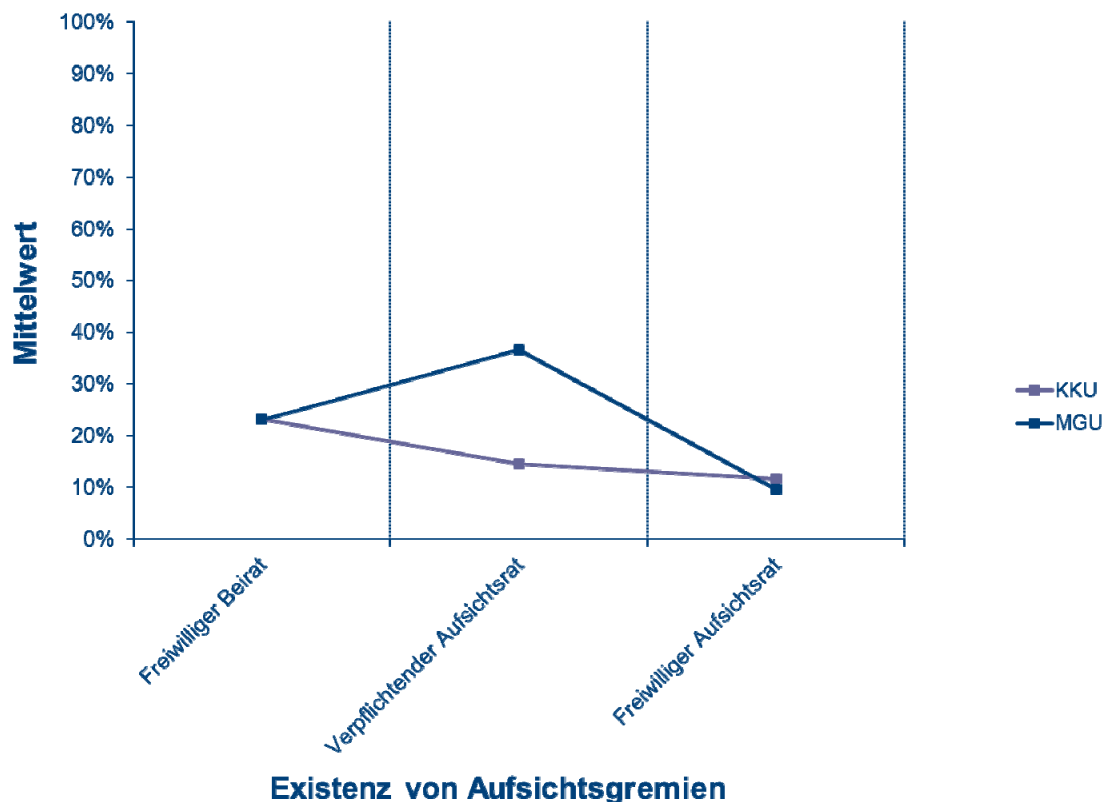


Abbildung 84: Aufsichtsgremium und Unternehmensgröße

Aufgrund der gesetzlichen Verpflichtung für Aktiengesellschaften (welches meist größere Unternehmen sind) und GmbHs ab 500 Mitarbeitern¹⁰⁷ ist es nicht verwunderlich, dass mittlere und große Unternehmen häufiger über einen **verpflichtenden Auf-**

¹⁰⁵ Vgl. Becker/Ulrich/Baltzer (2009), S. 12.

¹⁰⁶ Vgl. Schweinsberg/Laschet (2010), S. 8.

¹⁰⁷ Die Rechtsgrundlagen bilden § 95 bis § 116 AktG sowie § 52 GmbHG.

sichtsrat verfügen. Interessant erscheint die Tatsache, dass es im Bereich **freiwilliger Beiräte** keine Größeneffekte gibt.

Deutlich **aufschlussreicher** ist die Analyse der Existenz eines Aufsichtsgremiums nach der Leitungsstruktur des Unternehmens.

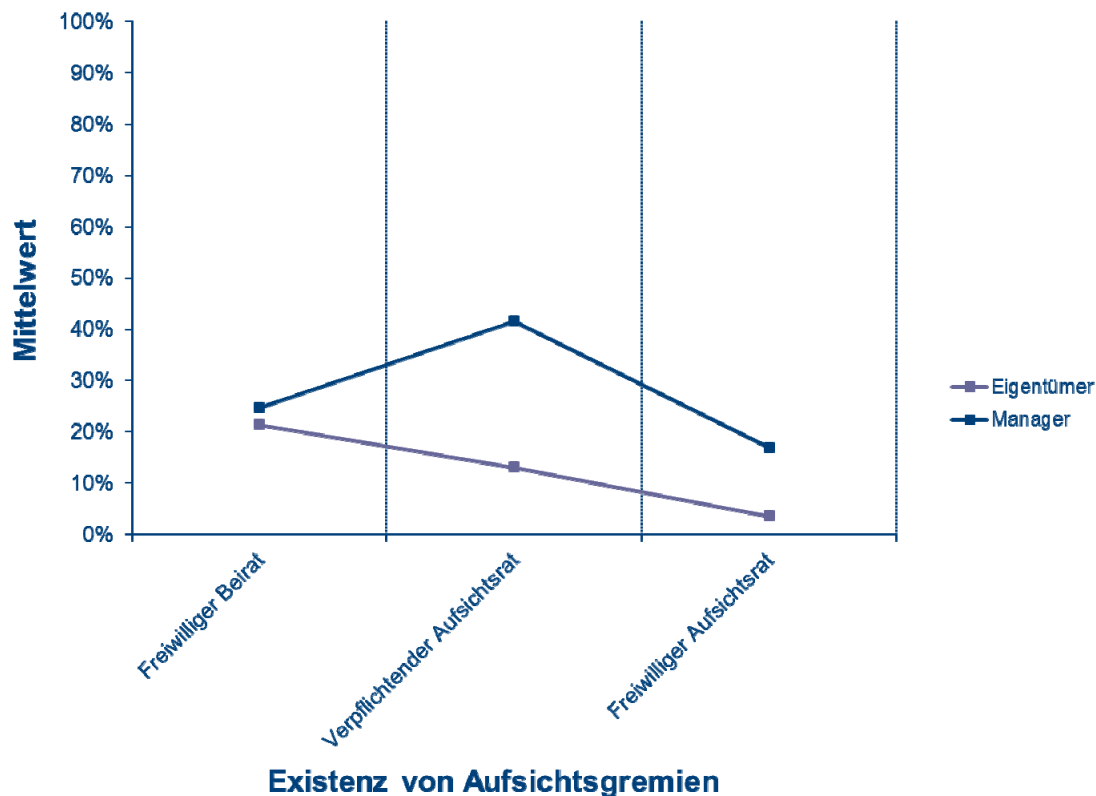


Abbildung 85: Aufsichtsgremium und Leitungsstruktur

Zu erkennen ist deutlich, dass **Manager-geführte Unternehmen** häufiger über ein Aufsichtsgremium verfügen. Besonders hervorzuheben ist der Unterschied der Existenz eines verpflichtenden Aufsichtsrats. Es ist aber davon auszugehen, dass Eigentümer-geführte Unternehmen i.d.R. weniger Mitarbeiter haben und als Rechtsform häufig die GmbH wählen, wodurch diese Erkenntnis etwas abgeschwächt werden kann.

Nachdem die Existenz von Aufsichtsgremien analysiert wurde, werden deren **Rechte** und **Pflichten im Rahmen des Compliance-Management** durch eine weitere, offen gestellte Frage ermittelt.

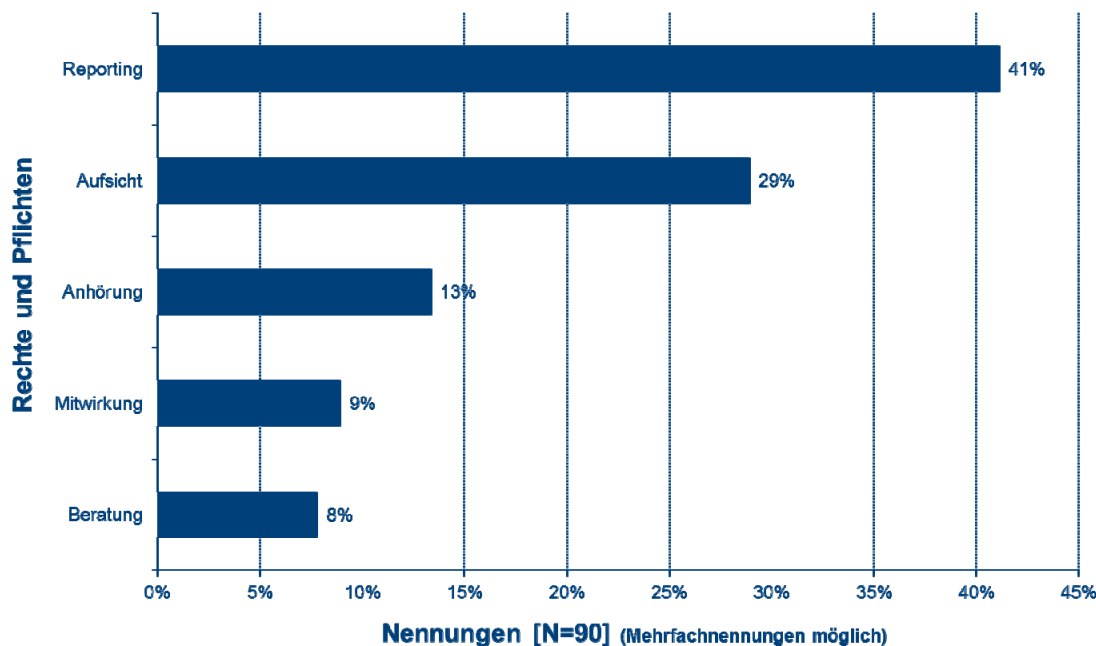


Abbildung 86: Einbindung des Aufsichtsrats/Beirats in das Compliance-Management

Von den 90 abgegebenen Nennungen geben 41 Prozent der Unternehmen das **Reporting** an. Damit ist gemeint, dass die Geschäftsführung/Vorstand regelmäßig an den Aufsichtsrat/Beirat über das Compliance-Management und etwaige Verstöße im Unternehmen berichtet. Weitere 29 Prozent geben die Pflicht der **Aufsicht** an. Zudem wird die Pflicht der **Anhörung** (13 Prozent), **Mitwirkung** (9 Prozent) und **Beratung** (8 Prozent) aufgeführt.

Somit wird deutlich, dass dem Aufsichtsgremium nur wenig aktive Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen des Compliance-Managements zukommen. 28 Unternehmen geben zudem an, in welchem Maße die **Einbindung des Aufsichtsrats/Beirats** erfolgt. Von diesen bezeichnen jeweils 14 Prozent das Maß der Einbindung als „**gering**“, „**mittel**“ und „**stark**“. In 57 Prozent der Fälle erfolgt jedoch **keine Einbindung** des Aufsichtsrats/Beirats in das Compliance-Management des jeweiligen Unternehmens.

11.4 Haftungsfragen

Wie der Abschnitt 3.3 bereits verdeutlicht wurde, sind Haftungsfragen im Rahmen des Compliance-Managements nicht zu unterschätzen. Daher wird zunächst durch eine geschlossen skalierte Frage die individuelle **Bedeutung von Haftungsfragen** ermittelt.

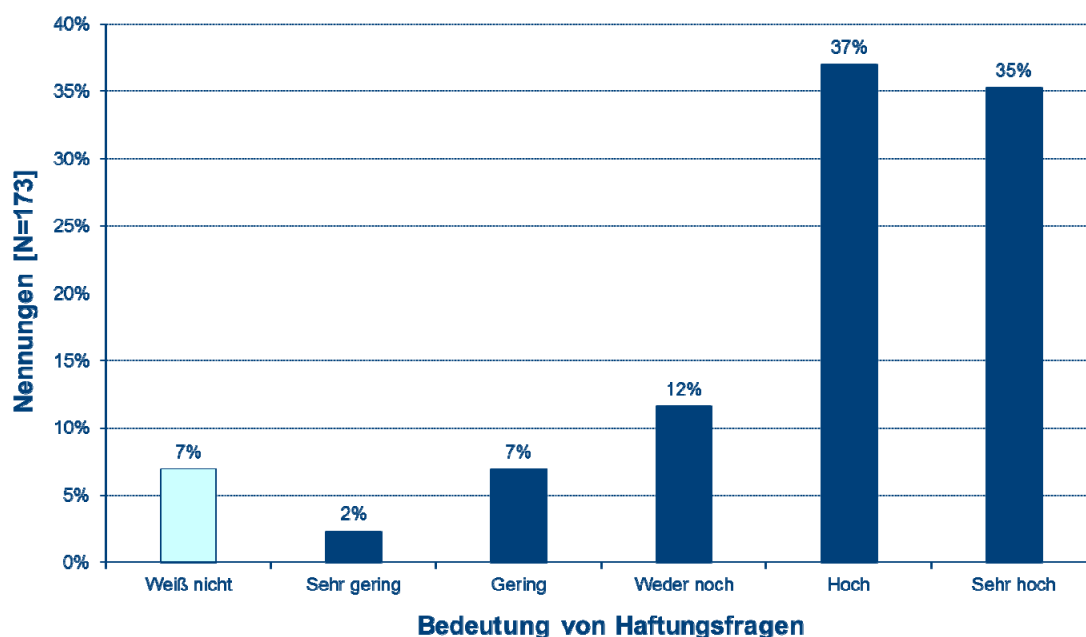


Abbildung 87: Bedeutung von Haftungsfragen

Es wird deutlich, welchen hohen Stellenwert **Haftungsfragen** in Unternehmen haben. So werden diese von 37 Prozent der Unternehmen als **hoch** und von weiteren 35 Prozent als **sehr hoch** eingeschätzt. Nur 2 Prozent der Probanden schätzen die Bedeutung von Haftungsfragen als sehr gering ein.

Zu einer ähnlichen Erkenntnis kam bereits die *INTES Akademie für Familienunternehmen*. In deren Erhebung bezeichnen 64 Prozent der befragten Familienunternehmen Haftungsfragen als relevant, weitere 12 Prozent sogar als sehr relevant.¹⁰⁸ Somit steht die **hohe Bedeutung von Haftungsfragen** der tendenzi-

¹⁰⁸ Vgl. Schweinsberg/Laschet (2010), S. 13.

ell unterentwickelten Ausprägung des Compliance-Management gegenüber.¹⁰⁹

Des Weiteren wurden die Einschätzungen über die Bedeutung von Haftungsfragen hinsichtlich der **Unternehmensgröße**, **Leistungsstruktur** und der **Existenz eines Aufsichtsgremiums** analysiert. Die Unterschiede werden jeweils durch den Vergleich der arithmetischen Mittelwerte deutlich.

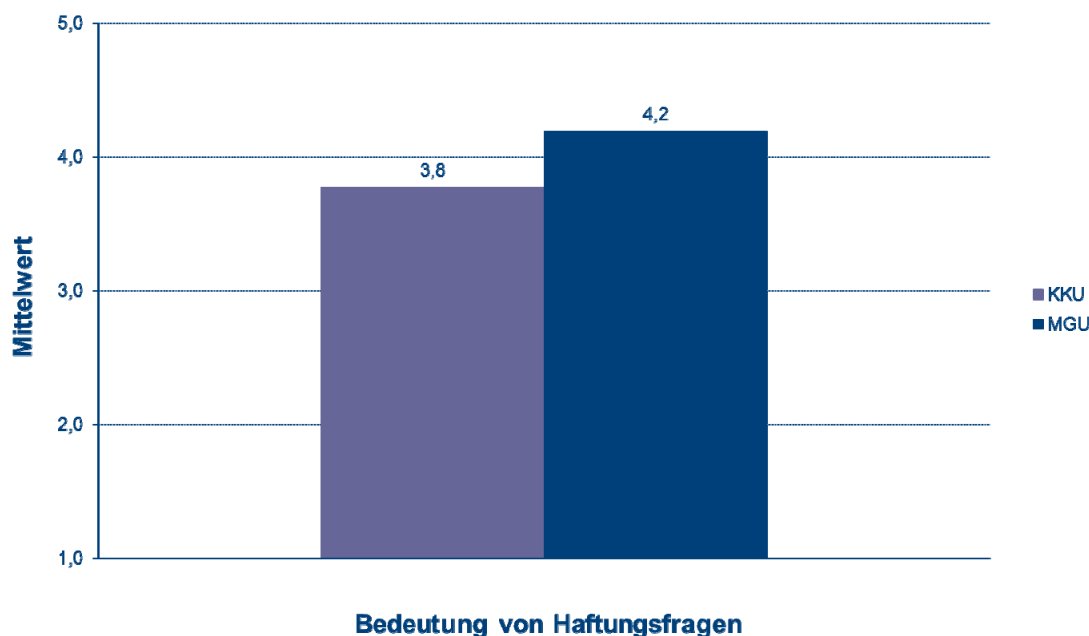
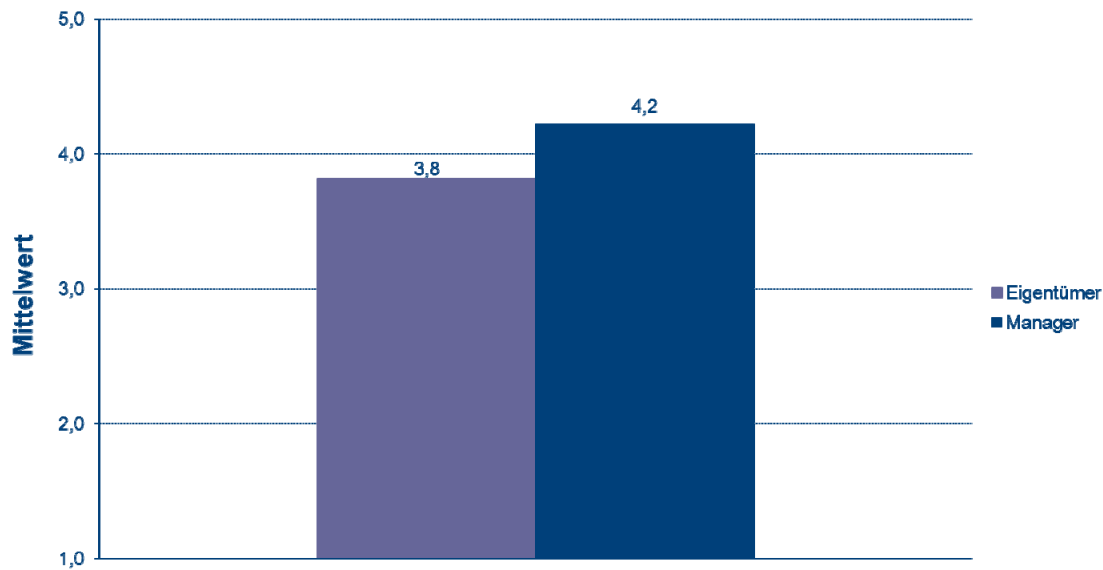


Abbildung 88: Bedeutung von Haftungsfragen und Unternehmensgröße

Mittlere und große Unternehmen schätzen die Bedeutung von Haftungsfragen höher ein. Auch ein Experte bestätigt dass **Größeneffekte** hinsichtlich der Bedeutung von Haftungsfragen bestehen. Kleinere Unternehmen seien sich seiner Auffassung nach den Gefahren noch nicht ausreichend bewusst.

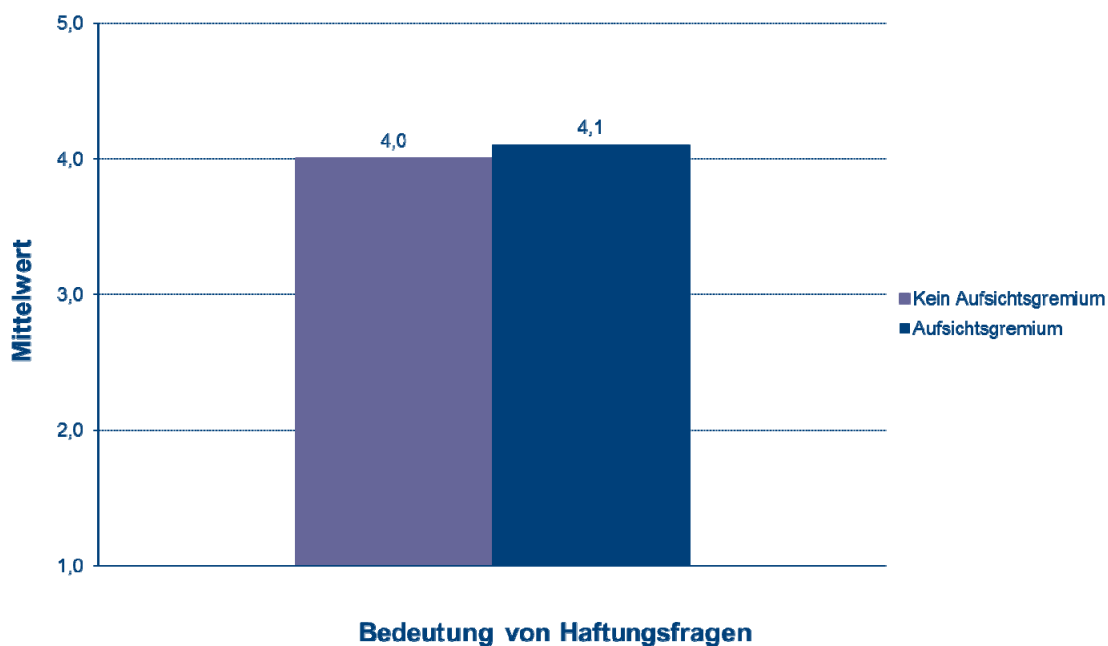
Das gleiche Bild ergibt sich bei dem Vergleich der Bedeutung von Haftungsfragen mit der **Leistungsstruktur**.

¹⁰⁹ Zur Ausprägung des Compliance-Management vgl. Abschnitt 8.3.

**Bedeutung von Haftungsfragen****Abbildung 89: Bedeutung von Haftungsfragen und Leitungsstruktur**

Manager sprechen Haftungsfragen eine höhere Bedeutung zu, als Eigentümer. Erheblich ist dieser Unterschied jedoch nicht.

Zuletzt wird auf die Auswirkung der **Existenz eines Aufsichtsgremiums** auf die Bedeutung von Haftungsfragen eingegangen, welche einen geringen Unterschied erkennen lässt.

**Bedeutung von Haftungsfragen****Abbildung 90: Bedeutung von Haftungsfragen und Aufsichtsgremium**

Haftungsfragen sind folglich relativ unabhängig davon, ob ein Aufsichtsgremium im Unternehmen existiert.

Wer im Falle von **unternehmerischen Fehlverhalten** haftet, wird in einer geschlossenen Frage mit 4 Antwortmöglichkeiten gefragt.

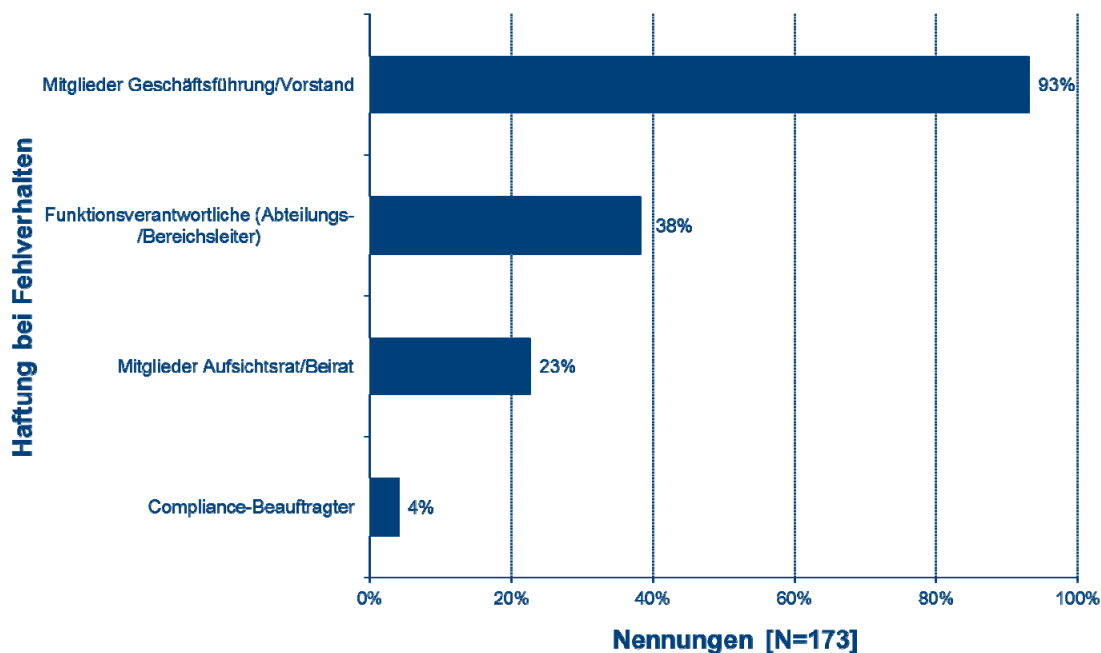


Abbildung 91: Haftung bei unternehmerischem Fehlverhalten

In 93 Prozent der Unternehmen haften die Mitglieder der **Geschäftsführung/Vorstand**. In weiteren 38 Prozent der Unternehmen haften die **Funktionsverantwortlichen** wie Abteilungs- und Bereichsleiter direkt. In 23 Prozent der Unternehmen haftet der **Aufsichtsrat/Beirat** bzw. individuelle Mitglieder des Gremiums. Lediglich 3 Prozent der Unternehmen nennen den **Compliance-Beauftragten** als denjenigen, der für ein Fehlverhalten im Unternehmen in die Haftung gezogen werden sollte, obwohl hierüber bereits ausgiebig in der Presse aufgrund eines einschlägigen BGH-Urteils diskutiert wurde.¹¹⁰ Dieses werde jedoch meist falsch zitiert, so ein Experte.

¹¹⁰ Vgl. hierzu die sog. Garantenpflicht in Abschnitt 3.3.

Bezüglich der **Unternehmensgröße** lassen einige weitere Erkenntnisse gewinnen.

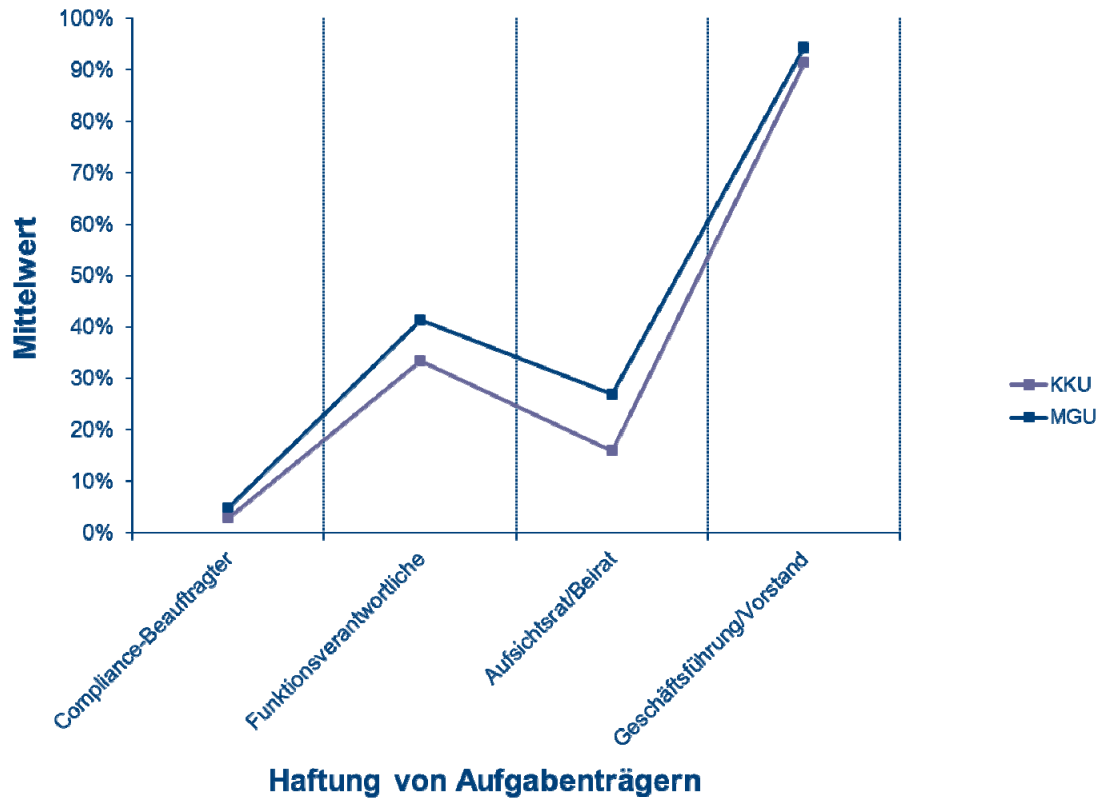


Abbildung 92: Haftung von Aufgabenträgern und Unternehmensgröße

Der **Compliance-Beauftragte** wird unabhängig von der Unternehmensgröße nur in wenigen Fällen in die Haftung genommen, was wahrscheinlich an seiner seltenen Existenz liegt.¹¹¹

Funktionsverantwortliche und Mitglieder des **Aufsichtsrats/Beirats** haften deutlich häufiger in größeren Unternehmen für Fehlverhalten. Weniger deutlich fällt der Unterschied bezüglich der Haftung der **Geschäftsführung/Vorstand** aus.

Hinsichtlich der **Leistungsstruktur** lassen sich weitere Unterschiede erkennen.

¹¹¹ Vgl. zur Existenz eines Compliance-Beauftragten Abschnitt 9.1.

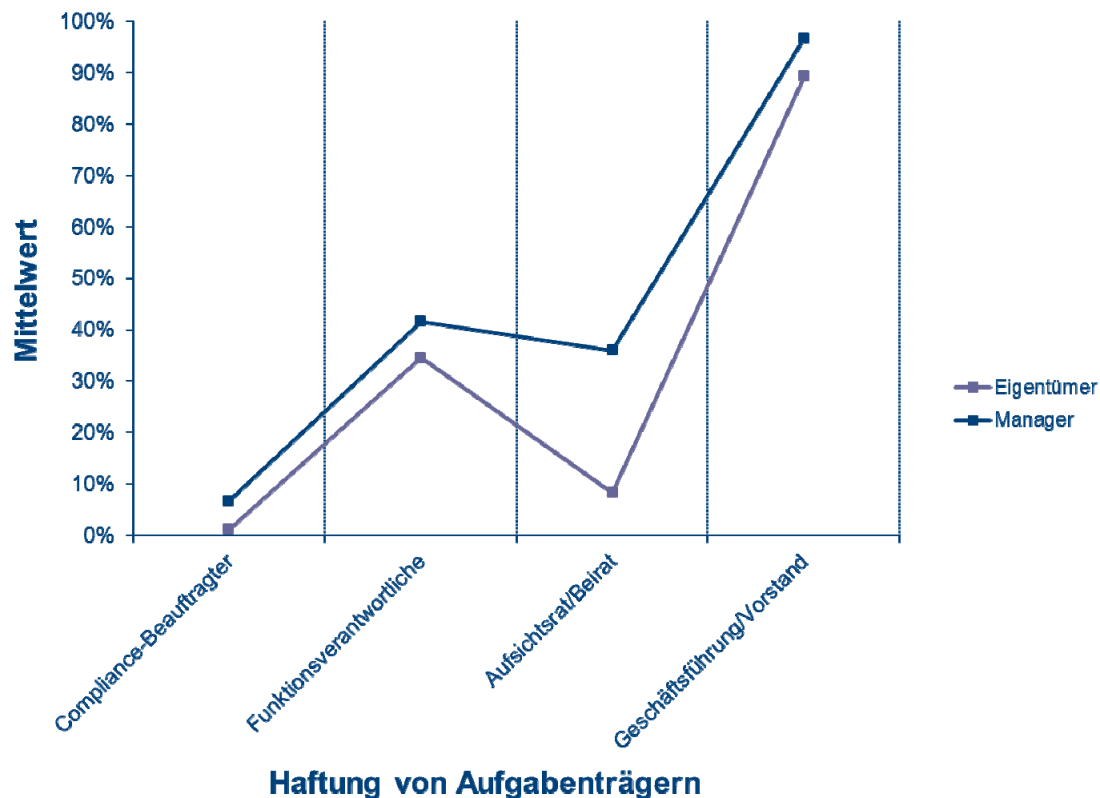
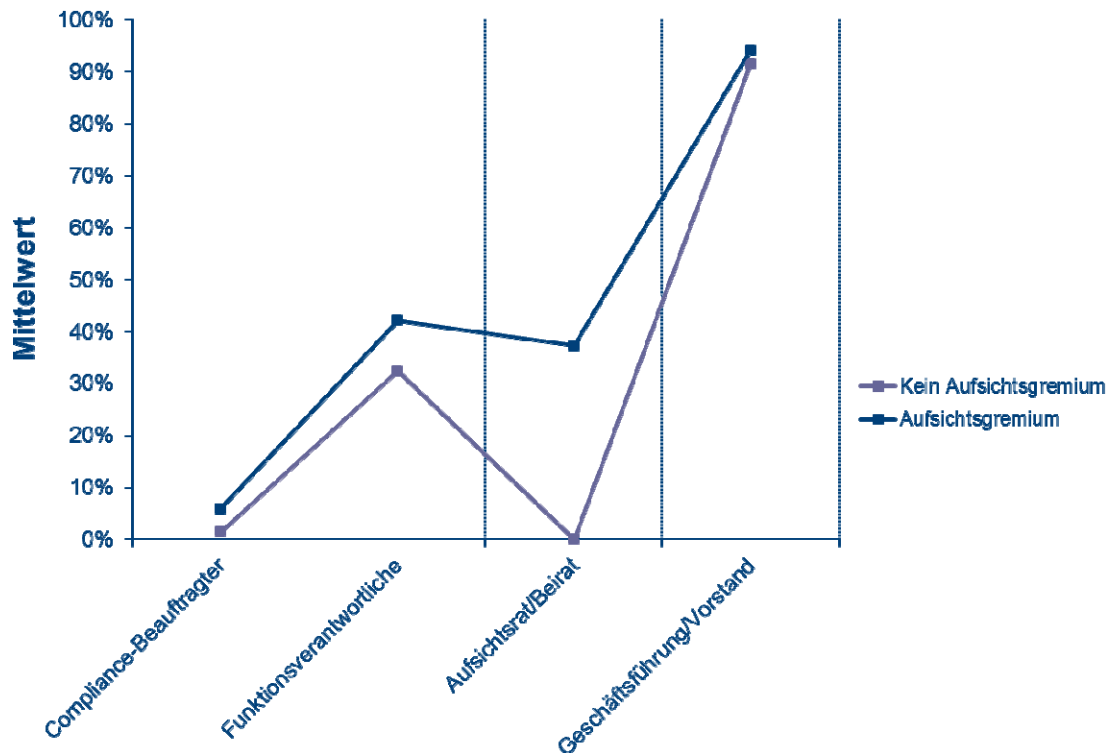


Abbildung 93: Haftung von Aufgabenträgern und Leitungsstruktur

In **Manager-geführten** Unternehmen werden generell die Aufgabenträger des Compliance-Managements **häufiger** in die **Haftung genommen**. Besonders groß fällt der Unterschied bei der Haftung des **Aufsichtsrats/Beirats** aus.

Ähnlich sieht der Vergleich bezüglich der **Existenz eines Aufsichtsgremiums** aus.



Haftung von Aufgabenträgern

Abbildung 94: Haftung von Aufgabenträgern und Aufsichtsgremium

In Unternehmen mit einem Aufsichtsgremium haften **Compliance-Beauftragte** sowie **Funktionsverantwortliche** häufiger. Bezüglich der Haftung der **Geschäftsführung/Vorstand** fällt der Unterschied nur **gering** aus.

Inwiefern eine Absicherung für Fehlverhalten über **Directors&Officers-(D&O-)Versicherungen** besteht, wird eine einer abschließenden, offen gestellten Frage, ermittelt.

Eine solche D&O-Versicherung wird i.d.R. zumeist für die Geschäftsführung/Vorstand, den Aufsichtsrat und leitende Angestellte eines Unternehmens abgeschlossen, die laut Gesetz die Sorgfalt eines **ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters** zu erfüllen haben. Somit bietet diese Schutz für die Organe und Manager des Unternehmens. Das Einspringen der Versicherung besteht jedoch lediglich bei **Sorgfaltspflichtver-**

letzungen ohne Vorsatz bzw. wissentlicher Pflichtverletzung im Innen- oder Außenverhältnis.¹¹²

Insgesamt werden 156 Nennungen dazu gemacht, wer im Unternehmen der Probanden über eine **D&O-Versicherung verfügt**. In 60 Prozent der Hälfte der Fälle verfügen die Mitglieder der **Geschäftsführung/Vorstand** über eine solche Versicherung. Zudem werden hier die Mitglieder des Aufsichtsrats/Beirats (20 Prozent) sowie leitende Angestellte/Prokuristen (18 Prozent) und Compliance-Beauftragte (2 Prozent) genannt.

44 Nennungen beziehen sich weitergehend auf die **Deckungssumme** der D&O-Versicherung.

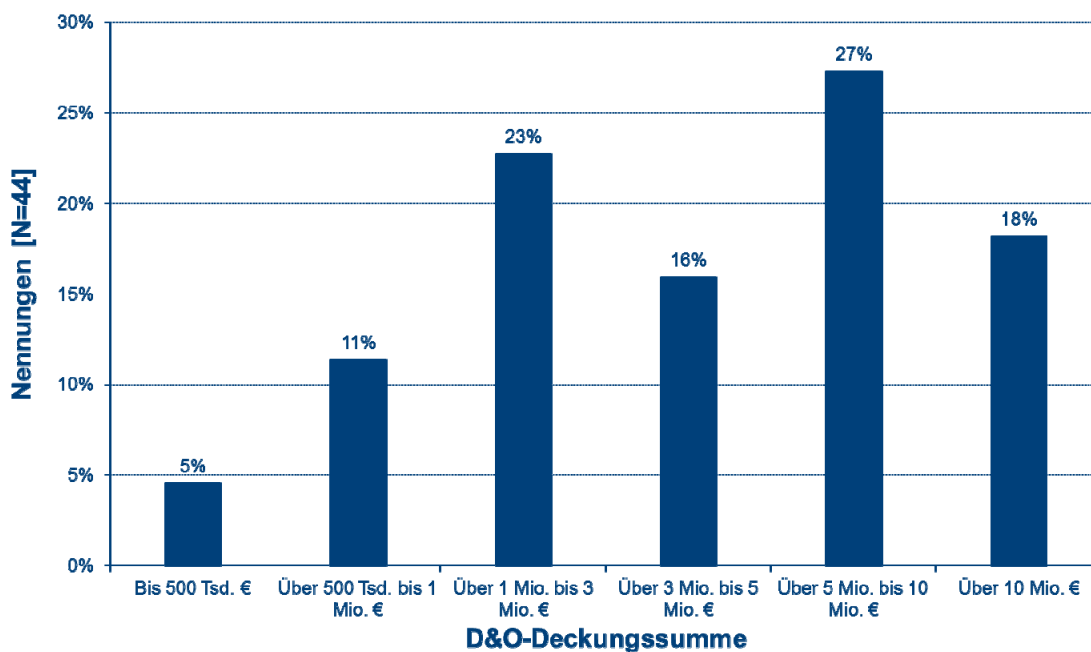


Abbildung 95: Deckungssumme im Fall der Existenz einer D&O-Versicherung

Die meisten solcher Versicherungen haben eine Deckungssumme zwischen **5 und 10 Millionen Euro** (27 Prozent). In weiteren 23 Prozent der Fälle beträgt dies Deckungssumme **1 bis 3 Millionen Euro**. Ein Experte merkt zur D&O-Versicherung an,

¹¹² Vgl. Küpper-Dürks (2002), S.63.

dass er einen schmerzhaften Selbstbehalt für sinnvoll erachte, um Fehlverhalten aktiv zu vermeiden.

Zwischenfazit

In dem vorliegenden Kapitel „Organisation des Compliance-Management“ wird deutlich, dass die organisatorische Zuordnung des Compliance-Management bei einem **Compliance-Beauftragten** im Mittelstand noch ausbaufähig ist; so verfügen über die Hälfte der Probanden über keine spezielle Compliance-Stelle. Es ist zu erkennen, dass größere Unternehmen meist häufiger über eine eigens für das Compliance-Management geschaffene Stelle verfügen. Eine eigene **Abteilung für das Compliance-Management** findet sich sogar nur in 8 Prozent der untersuchten Unternehmen wider.

In 63 Prozent der Fälle handelt es sich bei dem Compliance-Beauftragten um eine **Stabstelle**, in 37 Prozent der Fälle um eine **Linienstelle**. Somit haben die meisten Compliance-Beauftragten keine direkte Weisungsbefugnis. Nur selten trägt der Compliance-Beauftragten den Titel **Chief Compliance Officer**.

Neben der Compliance-Tätigkeit nimmt der Compliance-Beauftragte in über 80 Prozent der Fälle noch weitere Aufgaben in Personalunion wahr. Unabhängig davon, ob der Stelleninhaber ausschließlich für das Compliance-Management zuständig ist oder noch weitere Aufgaben übernimmt, ist er meist der **Geschäftsführung direkt zugeordnet**.

Zudem können **weitere Aufgabenträger** zur Unterstützung des Compliance-Managements herangezogen werden; meist sind dies Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Juristen. Auch Aufsichtsräte/Beiräte werden oft für das Compliance-Management hinzugezogen.

Insgesamt verfügen 66 Prozent der untersuchten Unternehmen über ein **Aufsichtsgremium** (verpflichtender Aufsichtsrat, freiwilliger Aufsichtsrat oder freiwilliger Beirat). Im Rahmen des Compliance-Managements wird diesen in 41 Prozent der Fälle

berichtet. Zudem kommt dem Aufsichtsrat/Beirat meist eine Aufsichts- sowie Anhörungsfunktion zu. Aktive Mitwirkungsrechte im Rahmen des Compliance-Managements haben jedoch nur wenige der Aufsichtsräte/Beiräte.

Unabhängig von Unternehmensgröße, Leitungsstruktur und der Existenz eines Aufsichtsgremiums erkennen die Probanden die hohe Bedeutung von **Haftungsfragen**. In den Unternehmen der Probanden haften mit 93 Prozent der Nennungen, und somit großem Abstand, die Mitglieder von Geschäftsführung/Vorstand für unternehmerisches Fehlverhalten. Für deren Schutz besteht zumeist auch eine **D&O-Versicherung**.

12 Erfolgswirkung des Compliance-Managements

Der Erfolg von Compliance-Management kann in zweierlei Hinsicht betrachtet werden. Zum einen ist es möglich, den **Erfolg** des Compliance-Managements **an sich** zu bewerten (**Mikroerfolg**). Zum anderen kann der **Erfolg** der Compliance-Arbeit im **Zusammenhang** mit dem **Unternehmenserfolg** betrachtet werden (**Makroerfolg**). Die Theorie postuliert die These, dass ein Konstrukt an sich erfolgreich sein muss, um zum Gesamt-Unternehmenserfolg beitragen zu können. Abschließend wird die Frage nach **Verbesserungsbedarfen** ins Feld geführt.

Das vorliegende Kapitel widmet sich der Betrachtung der **Erfolgswirkung** des Compliance-Managements. Obwohl der Erfolg von Unternehmen ein wesentliches Konstrukt in der betriebswirtschaftlichen Forschung darstellt, gibt es keine **allgemein akzeptierte** Konvention zur **Messung** desselben.¹¹³ Zwei Perspektiven sind hierbei von Interesse: Zum einen die **Mikroperspektive** mit dem Schwerpunkt auf der Frage nach dem Erfolg des Compliance-Management an sich. Zum anderen die **Makroperspektive** mit dem Fokus auf dem Beitrag des Compliance-Managements zum Unternehmenserfolg.

12.1 Mikroerfolg des Compliance-Managements

Um den **Mikroerfolg** des Compliance-Managements zu bewerten, ist zunächst die globale Zufriedenheit der Probanden mit dem Compliance-Management ihres Unternehmens in einer geschlossenen Frage mit 5 Antwortmöglichkeiten festzustellen.

¹¹³ Vgl. Wältermann (2008), S. 15.

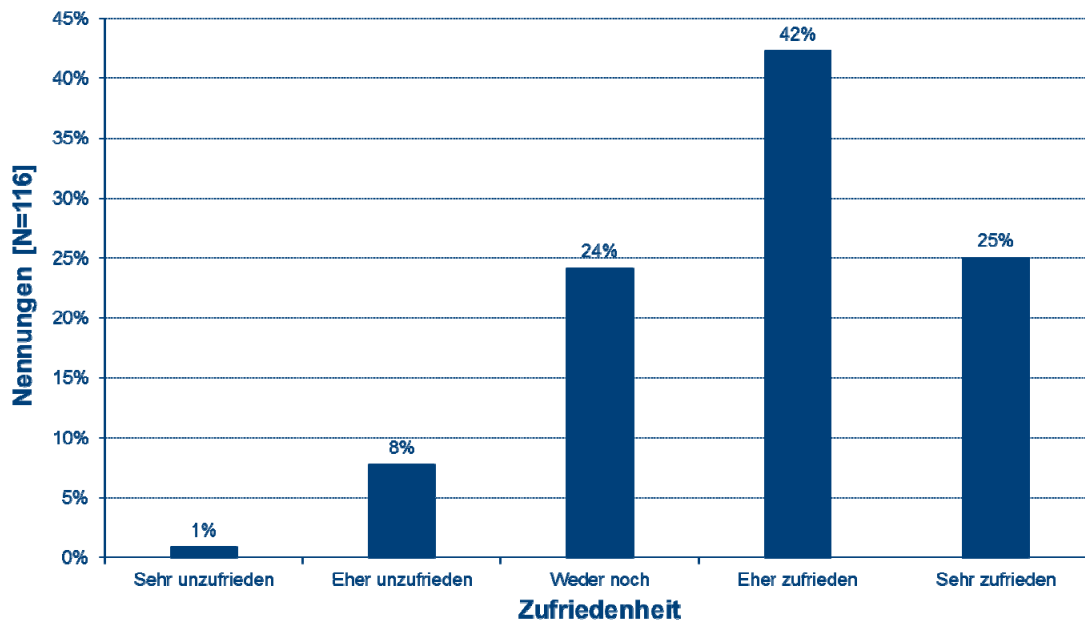


Abbildung 96: Zufriedenheit mit dem Compliance-Management

Generell lässt sich festhalten, dass die Unternehmen eher zufrieden (42 Prozent) als sehr zufrieden (25 Prozent) mit ihrem Compliance-Management sind. Diese überwiegende Zufriedenheit erklärt *Hülsberg* in seiner Studie zum Thema Wirtschaftskriminalität im Mittelstand durch die offenbare deutliche **Überschätzung** der mittelständischen Unternehmen und ihrer eigenen Kenntnisse. Weiterhin halten 76 Prozent der mittelständischen Unternehmen ihre implementierten Präventionsmaßnahmen für ausreichend.¹¹⁴

Für eine **Bewertung** des Compliance-Managements stellen die Probanden in 2 voneinander getrennten offenen Fragen die von ihnen mit dem Compliance-Management **assoziierten Aufwands-** und **Nutzenaspekte** gegenüber.

¹¹⁴ Vgl. *Hülsberg* (2010), S. 22.

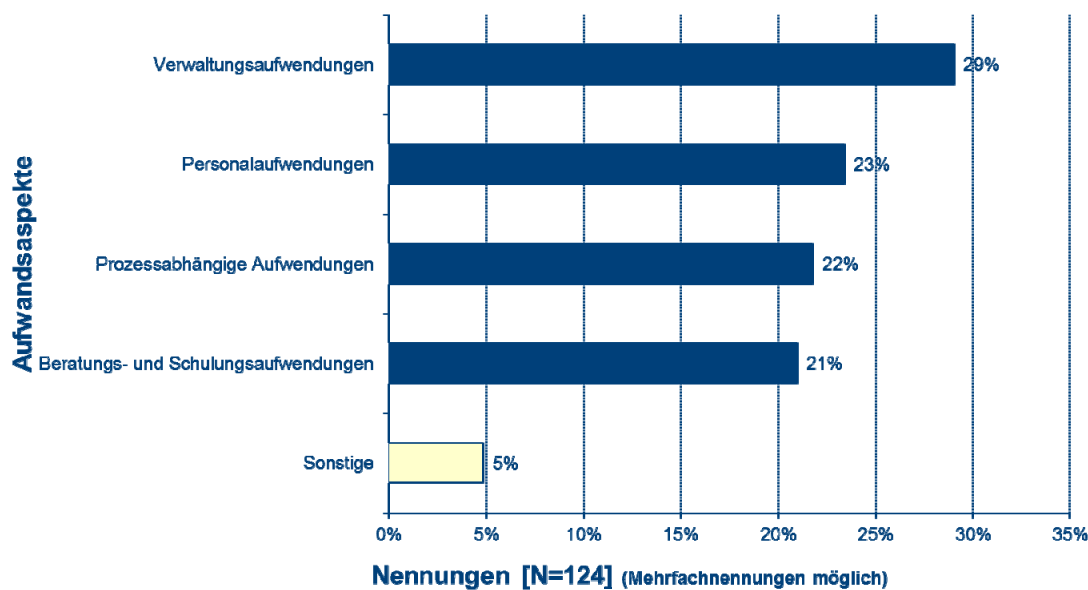


Abbildung 97: Aufwandsaspekte des Compliance-Managements

Es zeigt sich, dass mit 29 Prozent die meisten der Probanden **Verwaltungsaufwendungen** mit dem Compliance-Management assoziieren. Für weitere 23 Prozent geht mit dem Compliance-Management der Kostenaspekt **Personalaufwendungen** einher, fast gleichauf liegen ebenfalls **prozessabhängige Aufwendungen** (22 Prozent) und **Schulungs- und Beratungsaufwendungen** (21 Prozent). Unter die sonstigen Aufwendung sind u.a. Aufwendungen für Auftragsverluste und weitere unspezifische Aufwendungen zu subsumieren.

Ein Experte gibt weiterhin zu bedenken, dass vor allem Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit größer als zehn Jahre Compliance-Verstöße begingen. Hier entstünde weiterer Aufwand falls diese Mitarbeiter entlassen würden.

Betrachtet man den **Folgeaufwand**, wie z.B. Strafzahlungen, so urteilen die Experten, dass mittelständischen Unternehmen dessen **Höhe** häufig nicht bewusst sei. Sie könnten lediglich „die Dimensionen“ erahnen. Ein anderer Experte stellt fest, dass sich mittelständische Unternehmen des Folgeaufwands durchaus bewusst seien, das Risiko einer Entdeckung jedoch als gering einstufen. Einige Verstöße, so der Experte, würden bewusst in Kauf genommen, vor allem im Bereich des Zolls o-

der der Steuerprüfung. Die vorliegende Studie zeigt, dass die mittelständischen Unternehmen **keine Folgekategorien** in den Aufwandsaspekten nennen, so kann dem ersten Experten zugestimmt werden.

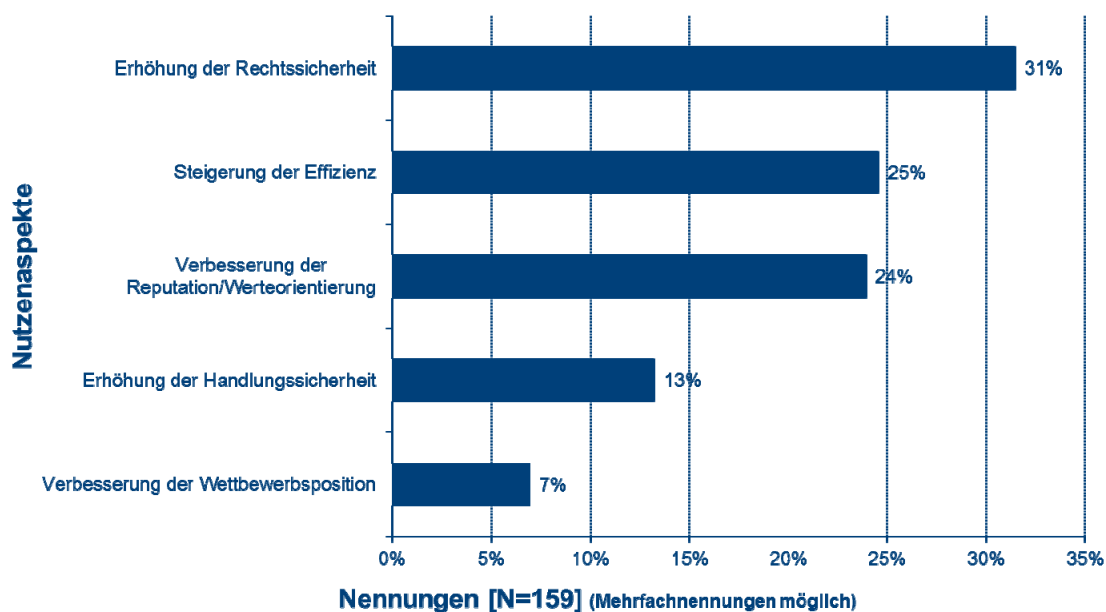


Abbildung 98: Nutzenaspekte des Compliance-Managements

Die **Erhöhung der Rechtssicherheit** ist mit 31 Prozent der Nennungen der am häufigsten mit dem Compliance-Management assoziierte Nutzenaspekt. Ein Experte stimmt zu, dass der Hauptnutzen des Compliance-Managements in Form einer erhöhten Rechtssicherheit für das gesamte Unternehmen vorliege.

Aber auch die mit dem Compliance-Management einhergehende **Steigerung der Effizienz** stiftet Nutzen. Diese Steigerung der Effizienz ergebe sich u.a. aus der deutlichen Verbesserung der Transparenz aller betrieblichen Strukturen und Abläufe, so ein Experte.

Für 24 Prozent stellt die **Verbesserung der Reputation/Werteorientierung** einen weiteren Nutzenaspekt dar. Es sollte ein Anliegen eines jeden mittelständischen Geschäftsführers sein, sein Unternehmen anständig zu führen und so die über **Generationen** aufgebaute **Reputation** nicht zu **schädigen**.

Als weiteren direkten Nutzenaspekt, identifiziert ein Experte den **positiven Einfluss** auf die **Unternehmenskultur**. Die klaren Regeln und die entstehende Transparenz führten zu einem angenehmeren Arbeitsklima.

Vergleicht man die **Antworthäufigkeiten**, scheinen mehr Probanden den gesellschaftlichen Nutzen durch die Verbesserung der **Reputation/Werteorientierung** mit Compliance-Management in Verbindung zu bringen als den wettbewerbliche Nutzen durch eine Verbesserung der **Wettbewerbsposition**. Gerade dieser Nutzen werde häufig von mittelständischen Unternehmen nicht erkannt, erklärt ein **Experte**. Denn mit einem Compliance-Management sei es einfacher große Konzerne als Kunden zu gewinnen.

Eine abschließende **Quantifizierung** des **Aufwand-Nutzen-Verhältnisses** nehmen die Probanden in einer geschlossenen Frage mit drei Antwortmöglichkeiten vor.

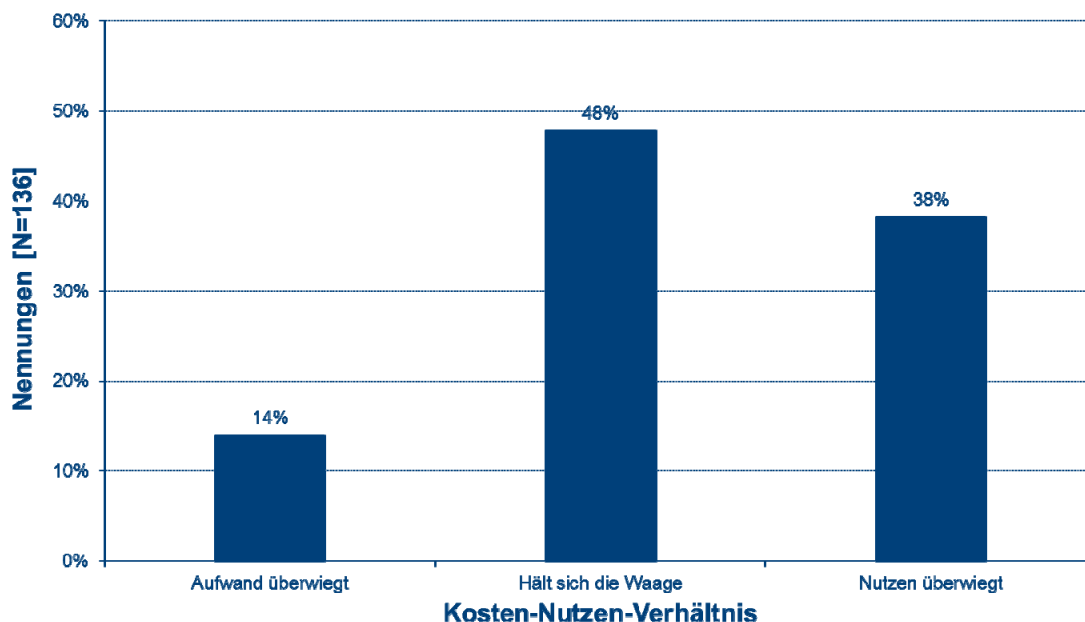


Abbildung 99: Einschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses

Die Einschätzung des Mikroerfolgs zeigt, dass sich für 48 Prozent der Befragten sich Aufwands- und Nutzenaspekte des Compliance-Management die **Waage halten**. Jedoch gehen 38 Prozent der Probanden davon aus, dass der **Nutzen** des Com-

pliance-Managements seinen Aufwand **überwiegt**. Nur für lediglich 18 Prozent **überwiegt** bei ihrem Compliance-Management der Aufwand im Vergleich zum Nutzen.

Die **Abhängigkeitsanalyse** zeigt **Einflüsse** in der Einschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses von Unternehmensgröße, Leitungsstruktur und der Existenz des Aufsichtsgremiums.

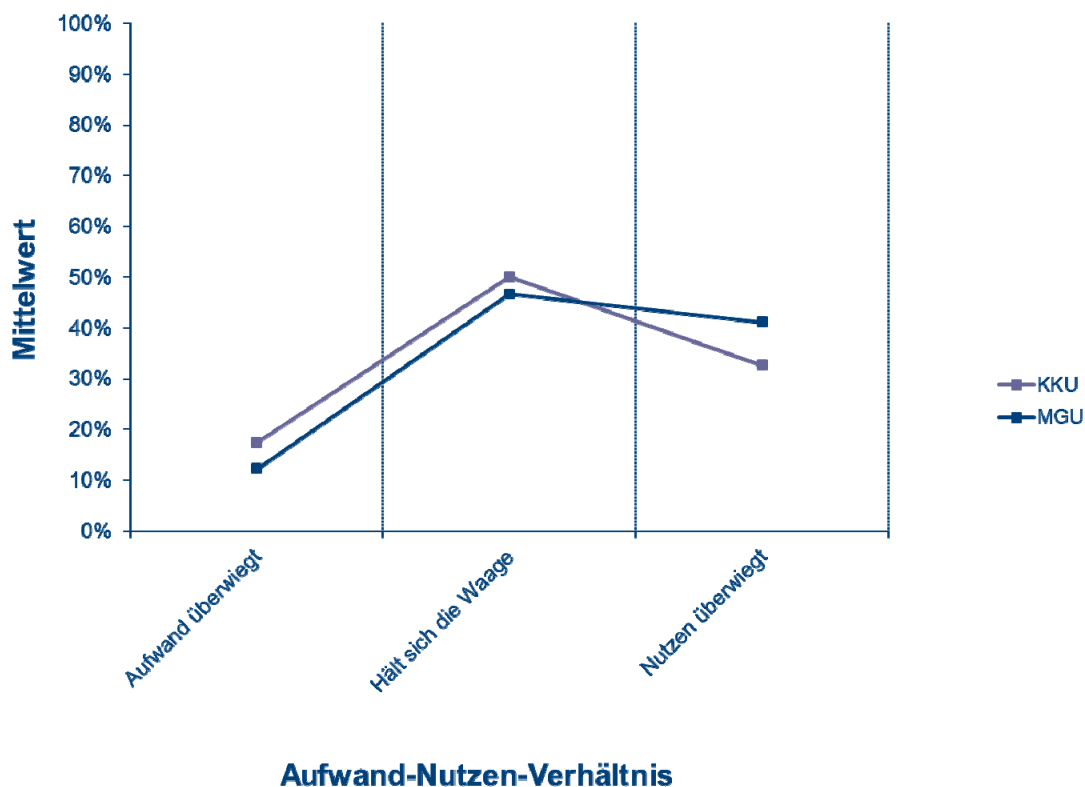
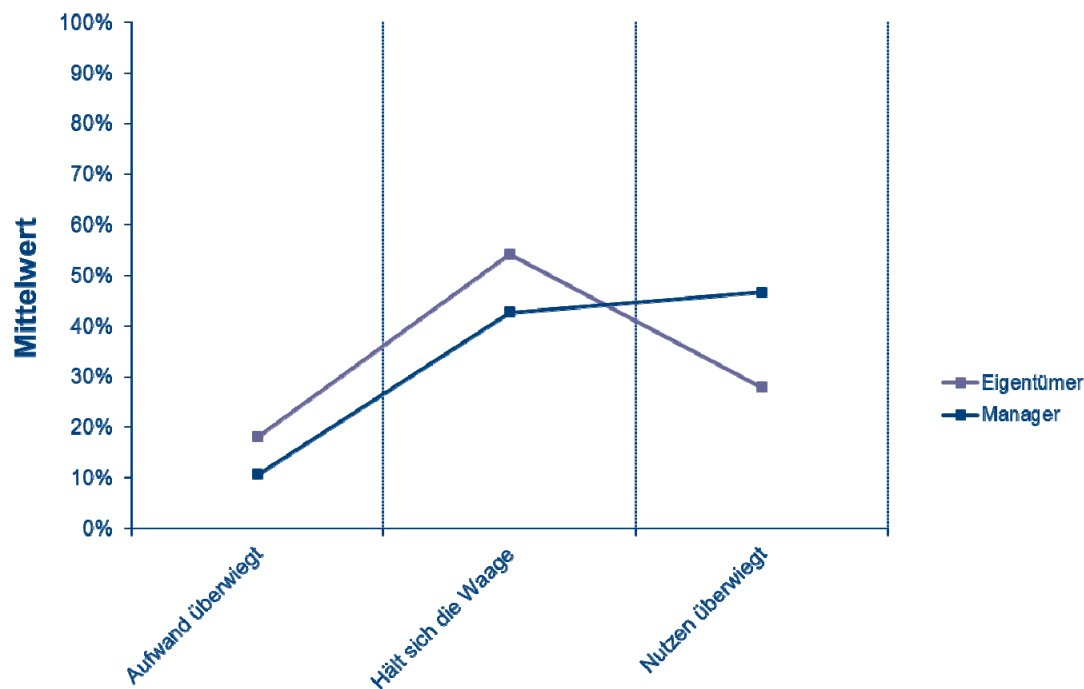


Abbildung 100: Aufwand-Nutzen-Verhältnis und Unternehmensgröße

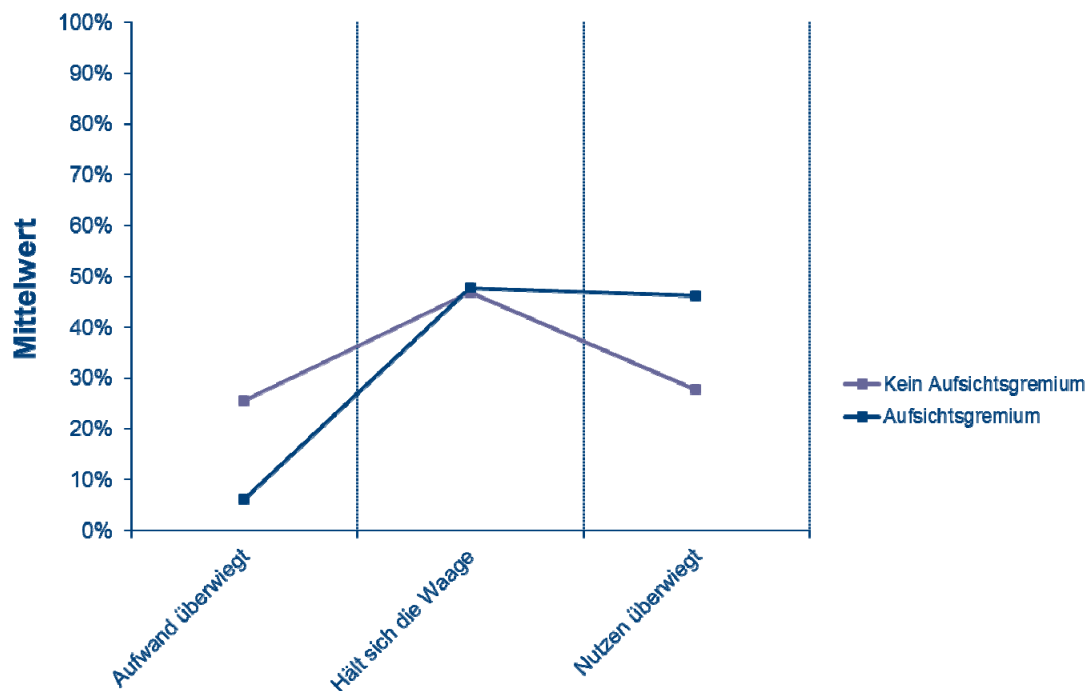
Anteilig überwiegt für mehr **mittlere** und **große Unternehmen** der Nutzen eines Compliance-Managements den Aufwand. Durch die zunehmende Betriebsgröße und die dadurch entstehende interne **Differenziertheit** scheinen mittlere und große Unternehmen im Compliance-Management eine Möglichkeit zu sehen, dieser Herr zu werden.



Aufwand-Nutzen-Verhältnis

Abbildung 101: Aufwand-Nutzen-Verhältnis und Leitungsstruktur

Auch in **Manager-geführten Unternehmen** überwiegt der Nutzen den entstehenden Aufwand. In **Eigentümer-geführten Unternehmen** halten sich Nutzen und Aufwand häufiger die Waage. Abschnitt 8.1 zeigte bereits eine vermehrte Existenz eines Compliance-Managements in Manager-geführten Unternehmen. Diese Tendenz könnte auch die vermehrte **Nutzenwahrnehmung** dieses Unternehmenstyps erklären. Manager nutzen das Compliance-Management zur Dokumentation und Information ihrer Verantwortung und legitimieren dadurch ihre unternehmerischen Entscheidungen.



Aufwand-Nutzen-Verhältnis

Abbildung 102: Aufwand-Nutzen-Verhältnis und Aufsichtsgremium

Ein **gleich großer Anteil** von Unternehmen mit und ohne Aufsichtsgremium bewertet das Aufwand-Nutzen-Verhältnis als ausgewogen. Allerdings sehen anteilig mehr Unternehmen **mit** einem **Aufsichtsgremium** das Compliance-Management als **nützlich** an, während anteilig für **mehr Unternehmen ohne** ein solches **Gremium** der **Aufwand überwiegt**.

12.2 Makroerfolg des Compliance-Managements

Um das **Compliance-Management** im Kontext mit dem **Unternehmenserfolg** zu bewerten, gilt es zunächst in einer geschlossenen Frage festzustellen, ob die Probanden aus ihrer Sicht einen **positiven Zusammenhang** zwischen dem Compliance-Management und dem Unternehmenserfolg sehen.

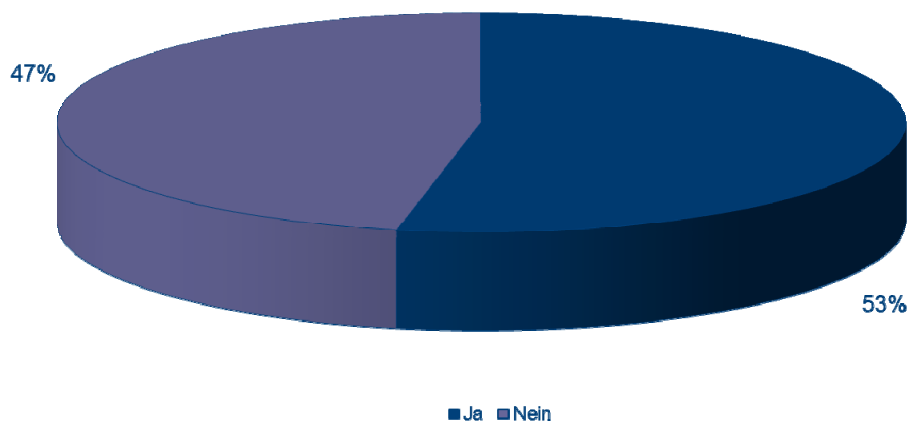


Abbildung 103: Unternehmenserfolg/Compliance-Management [N=173]

53 Prozent der Probanden sind überzeugt, dass **ein Zusammenhang** zwischen dem Compliance-Management und dem Unternehmenserfolg besteht. Jedoch sprechen sich 47 Prozent **gegen** einen solchen **Zusammenhang** aus.

Die Analyse der Effekte von Unternehmensgröße, Leitungsstruktur und der Existenz eines Aufsichtsgremiums auf die Beurteilung des positiven Zusammenhangs zwischen Compliance-Management und Unternehmenserfolg zeigt einige Unterschiede.

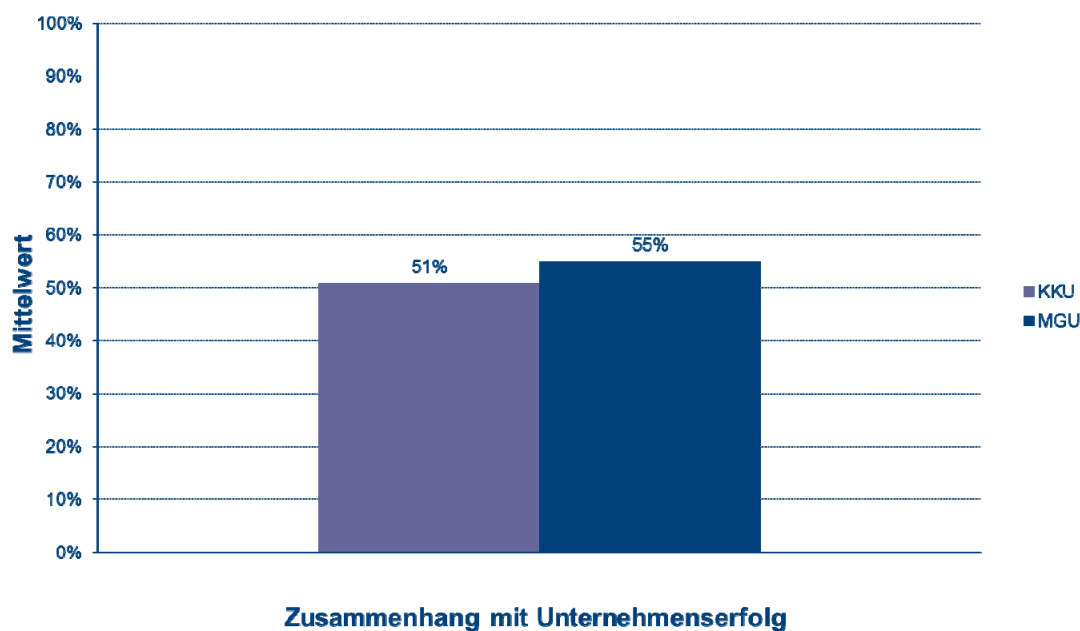


Abbildung 104: Unternehmenserfolg und Unternehmensgröße

Während wenige **Größeneffekte** auf die Wahrnehmung eines positiven Zusammenhangs zwischen Unternehmenserfolg und Compliance-Management wirken, zeigen sich **klarere Unterschiede** zwischen **Eigentümer-geführten** und **Manager-geführten Unternehmen**.

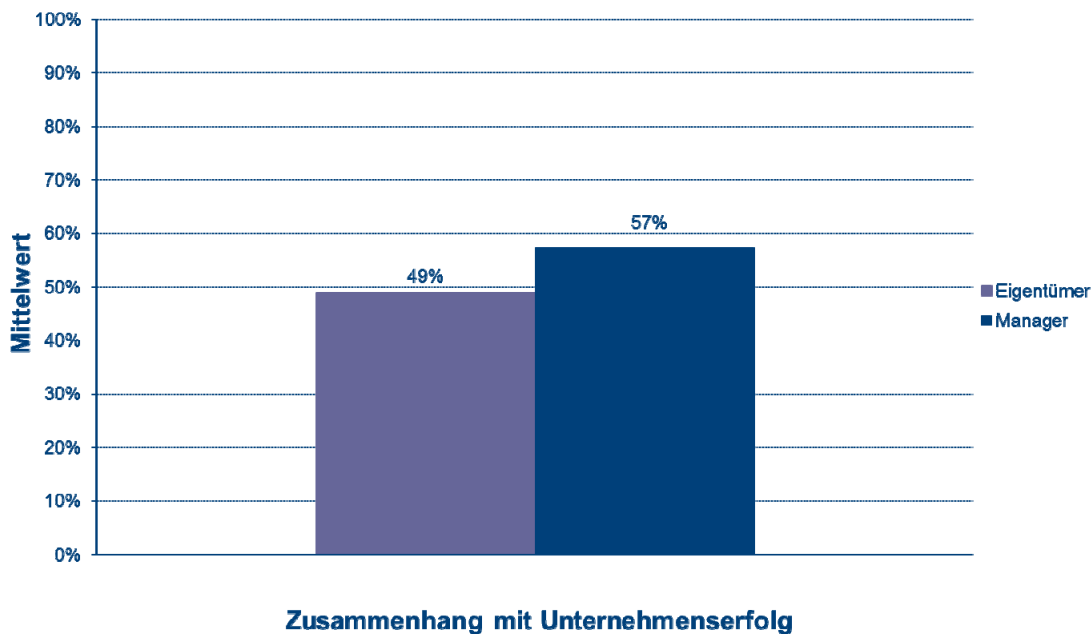
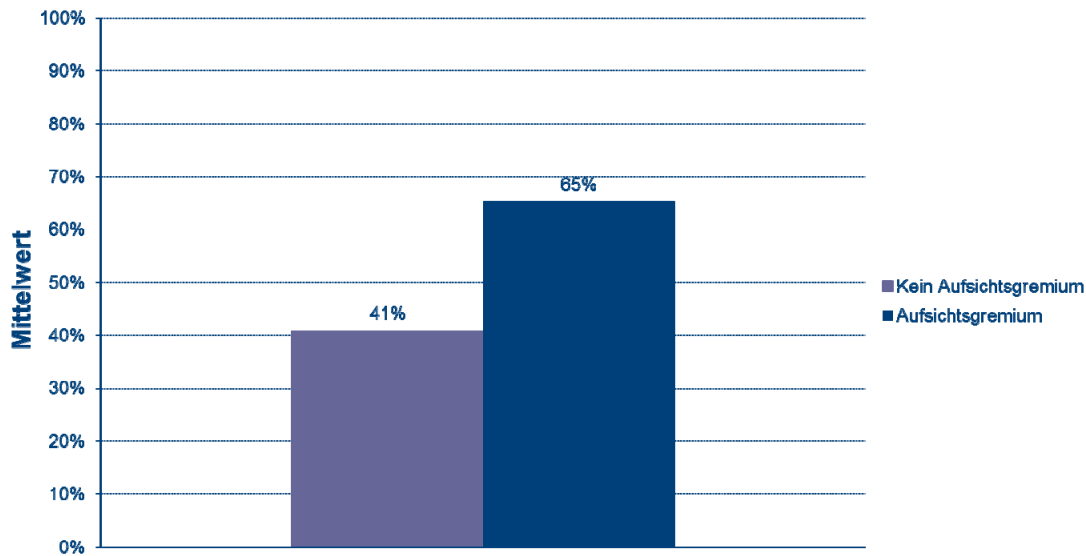


Abbildung 105: Unternehmenserfolg und Leitungsstruktur

Ähnlich wie das Aufwand-Nutzen-Verhältnis sehen **Eigentümer** anteilig **seltener** ein Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Compliance-Management als **Manager**. Dieser Umstand dürfte zum einen auf das **vertrauensbasierte Verhältnis** vieler Eigentümer zu seinen Mitarbeitern zu erklären sein. Ein Compliance-Management ist hier eher störend und wird daher nicht als **Unternehmenserfolg** erhöhend empfunden. Fremdmanager beurteilen die Situation aufgrund ihrer weniger starken Bindung an die Mitarbeiter und das Unternehmen anders.



Zusammenhang mit Unternehmenserfolg

Abbildung 106: Unternehmenserfolg und Aufsichtsgremium

Einen besonders **wesentlicher Unterschied** zeigt sich bei der Beurteilung des **Erfolgswissenschaftlichen Zusammenhangs** bei **Unternehmen mit einem Aufsichtsgremium**. Anteilig sprechen sich 65 Prozent dieser Unternehmen für einen **positiven Zusammenhang** zwischen Unternehmenserfolg und Compliance-Management aus, während sich 41 Prozent der Unternehmen ohne Aufsichtsgremium einen solchen Zusammenhang verneinen. In Unternehmen mit Aufsichtsgremien spielt der **Risikoschutz**, die **Effizienzsteigerung** und die **formale Kontrolle** bereits eine größere Rolle. Das Compliance-Management trägt zu den genannten Aspekten bei und wird daher als **Unternehmenserfolg steigernd** wahrgenommen.

In einem offenen Feld werden die Probanden nach ihrer **Begründung** zu der oben dargestellten **Einschätzung** befragt.

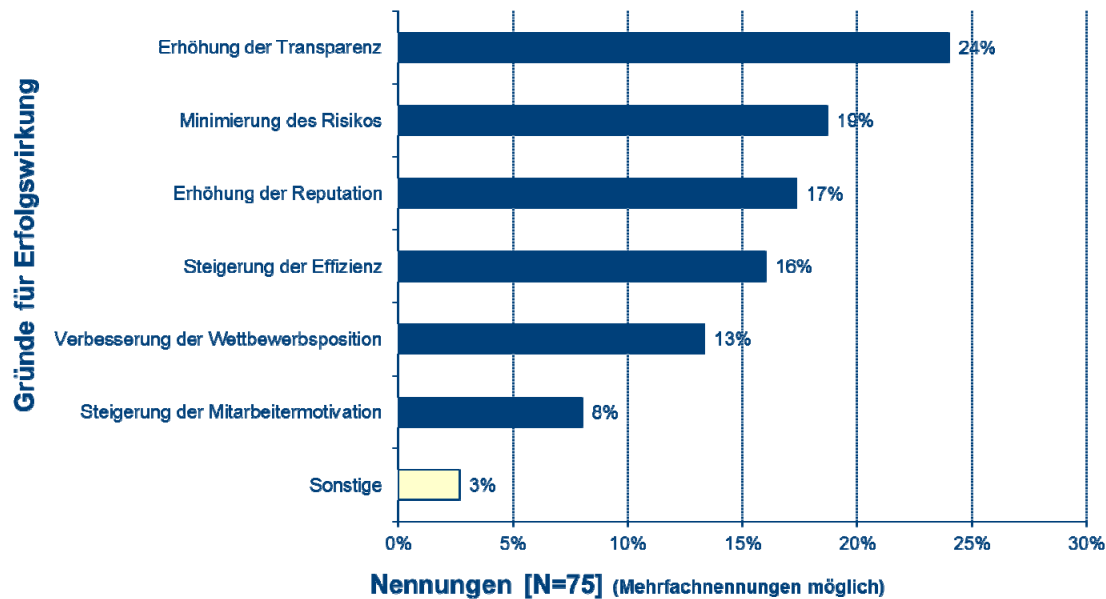


Abbildung 107: Gründe Unternehmenserfolg/Compliance-Management

Von den Probanden (n=46), die von einem positiven Zusammenhang ausgehen begründeten 24 Prozent diesen mit der **Erhöhung der Transparenz**. Weitere 19 Prozent sehen die Gründe für eine positive Erfolgswirkung in der **Minimierung des Risikos**. Eine **erhöhte Reputation** ist für 17 Prozent der Grund für die Erfolgswirkung. Die Steigerung der Effizienz, die Verbesserung der Wettbewerbsposition und die Steigerung der Mitarbeitermotivation sind weitere Begründungen für eine Erfolgswirkung.

Die Befragten (n=46), welche sich **gegen** einen **positiven Zusammenhang** zwischen **Unternehmenserfolg** und Compliance-Management ausgesprochen haben begründen ihre Einschätzung u.a. mit einer **erfolgssenkenden** Wirkung des Compliance-Management, einer **erfolgsneutralen** oder auch **nicht vorhanden** Wirkung.

Als **weiterer Erfolgsindikator** des absoluten Erfolgs in Bezug auf die **ganze Unternehmung** dient die geschlossene Frage mit fünf Antwortmöglichkeiten zum **Budget**, welches die Unternehmen **jährlich** für ihr Compliance-Management ausgeben.

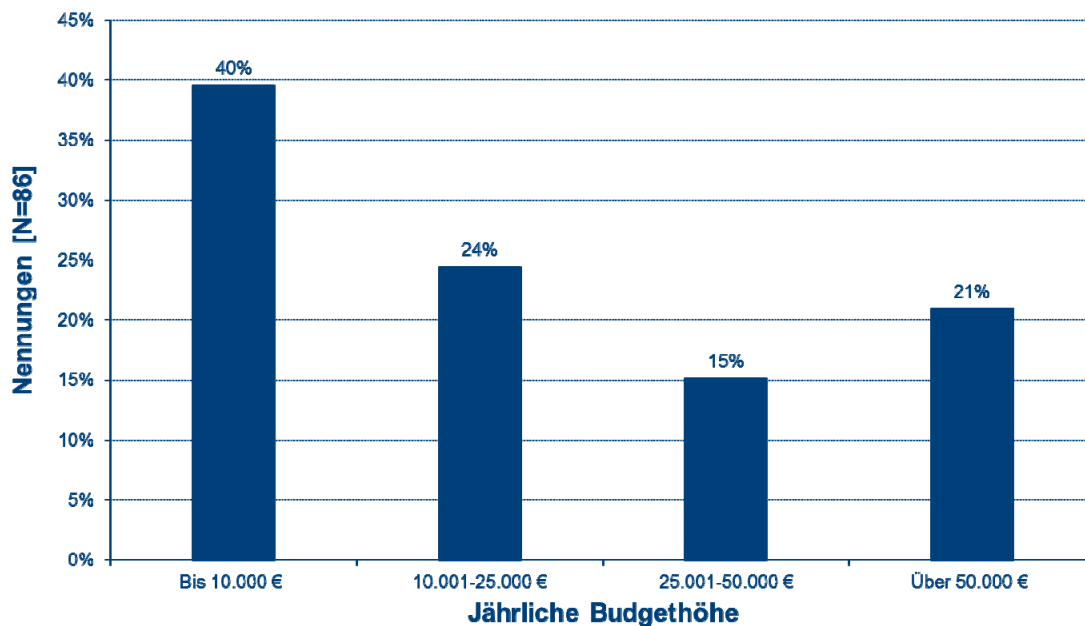


Abbildung 108: Jährliches Budget für Compliance-Management

Die meisten Unternehmen (40 Prozent) lassen sich ihr Compliance-Management **bis zu 10.000 €** kosten. 24 Prozent der Unternehmen geben zwischen **10.001 € und 25.000 €** aus. Zwischen **25.001 € und 50.000 €** geben 15 Prozent der Unternehmen aus. Nur 21 Prozent der befragten Unternehmen teilen ihrem Compliance-Management ein Budget von **über 50.000 €** zu.

Die Investitionen in Compliance-Management-Systeme seien aktuell eher gering. Dies betreffe insbesondere die Implementierungsinvestitionen, meint ein Experte.

Aktuell seien Investitionen mittelständischer Unternehmen in das Compliance-Management eher gering. Dies betreffe insbesondere die **Investitionen** für die **Implementierung**, so ein Experte. Zudem liege das Compliance Management immer im **Spannungsfeld** zwischen **Notwendigkeit** und **Möglichkeit**. Jedes mittelständische Unternehmen könne nur so viel Compliance betreiben, wie es sich leisten könne.

12.3 Verbesserungsbedarfe

Die Identifikation der Verbesserungsbedarfe durch die Antwortenden gibt in der späteren Kreuzanalyse die Möglichkeit der Erklärungsfindung, wieso diese bestehen. In einer geschlossenen Frage werden die Probanden zu nächst nach der Existenz von Verbesserungsbedarfen befragt.

Gleichviele Probanden (50 Prozent) bestätigen und verneinen aktuelle Verbesserungsbedarfe.

Falls vorhanden, werden die Antwortenden in einer offenen Frage nach ihrer **Wahrnehmung** des größten **Verbesserungsbedarfs** gefragt.

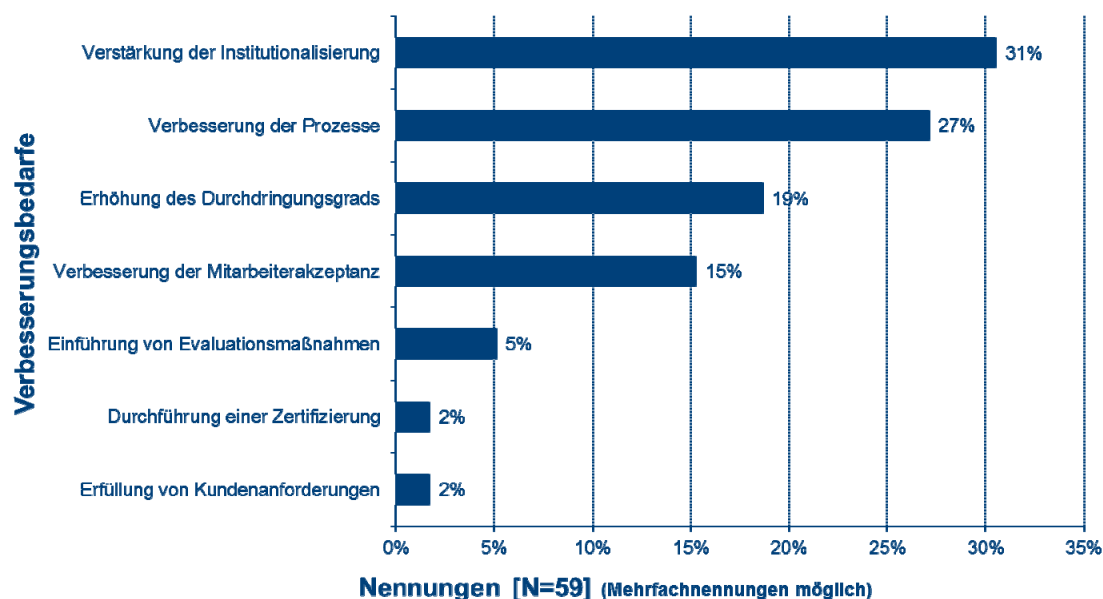


Abbildung 109: Natur der bestehenden Verbesserungsbedarfe

In 31 Prozent der Fälle wäre eine **Verstärkung der Institutionalisierung** des Compliance-Managements der befragten Unternehmen nötig. Dieser Aussage stimmt ein Experte zu, aus seiner Sicht sei die **Institutionalisierung** noch ausbaubar. Die Gründe hierfür sehe er in der engen persönlichen Bindung zwischen Geschäftsführung/Vorstand und den Mitarbeitern.

27 Prozent sehen die **Verbesserung der Prozesse** als eine weitere Maßnahme. Für weitere 19 Prozent bedarf es einer **Er-**

höhung des Durchdringungsgrades im Unternehmen. Die **Verbesserung der Mitarbeiterakzeptanz** ist für 15 Prozent der Antwortenden ein erforderlicher Schritt im Rahmen der Verbesserung ihres Compliance-Managements. Als weitere relevante Vorgehensweisen in diesem Zusammenhang werden auch die **Einführung von Evaluationsmaßnahmen**, die **Durchführung einer Zertifizierung** oder die bessere **Erfüllung von Kundenanforderungen** genannt.

Eine **Zertifizierung** stellt ein Verfahren dar, mit dem ein unparteiischer Dritter versichert, dass ein Verfahren mit bestimmten Anforderungen übereinstimmt. Eine Zertifizierung sehe er als wenig sinnvoll an, bemerkt ein Experte. Sie habe lediglich plakative Wirkung.

Als **Vorteile** einer Zertifizierung kann das gestärkte **Vertrauen** anderer Marktteilnehmer, wie z.B. Kunden oder Lieferanten genannt werden. Die Zertifizierung kann zugleich als **Marketinginstrument** dienen mit dem sich das Unternehmen nach außen als compliant darstellen kann.

Nachteile ergeben sich in mehrfacher Hinsicht. Zunächst bedeutet die Erteilung eines Zertifikats neben erheblichen Kosten einen enormen Papieraufwand.¹¹⁵ Ein weiterer wesentlicher Nachteil besteht darin, dass lediglich der Nachweis eines Compliance-Management-Systems erbracht wird. Dies sagt jedoch nichts über die tatsächliche Compliance der Ressourcen, Prozesse und Ergebnisse aus.

Eine **praktikable Bewertungsmöglichkeit** für das Compliance-Management ist schwierig zu finden. Viele Compliance-Verstöße sind nicht per se ein Zeichen schlechter Arbeit, sie können vielmehr auch als gute Aufklärungsarbeit gedeutet werden. Ähnliches gilt umgekehrt. Wenig aufgedeckte Verstöße können ebenso ein Indikator für eine mangelnde Kontrolle sein.

¹¹⁵ Vgl. Döttinger/Spägele (1992), S. 143.

Zwischenfazit

Das vorliegende Kapitel widmete sich der Betrachtung der **Erfolgswirkung** des Compliance-Managements.

Im Überblick gehen knapp mehr als die Hälfte der Unternehmen von einem Beitrag des Compliance-Managements zum Unternehmenserfolg (**Makroerfolg**) aus. Besonders Managergeführte Unternehmen und Unternehmen mit einem Aufsichtsgremium vertreten diese Meinung. Den **Grund** für diese **Erfolgswirkung** sehen die Unternehmen hauptsächlich in der Erhöhung der Transparenz und der Minimierung des Risikos. Festzuhalten bleibt aber, dass die Stichproben-Unternehmen durch Compliance-Management häufiger eine **Verbesserung** der gesellschaftlichen **Reputation** sehen als eine **Verbesserung** der **Wettbewerbsposition**. Ein Großteil der Unternehmen gibt bis zu **10.000 €** für ihr Compliance-Management aus. Die Ausgaben von Manager- und Eigentümer-geführten Unternehmen **unterscheiden** sich dabei im **Durchschnitt nicht**.

Das **Compliance-Management** an sich ist für den Großteil der Unternehmen **erfolgreich**. Für sie halten sich Aufwand und Nutzen die Waage oder es überwiegt der Nutzen. Diese Unternehmen sind vor allem **Manager-geführte Unternehmen mit einem Aufsichtsgremium**. Die Unternehmen sind demnach auch eher zufrieden und sehr zufrieden mit ihrem Compliance-Management.

Verbesserungsbedarfe sehen die Unternehmen hauptsächlich bei der Institutionalisierung, den Prozessen sowie der Durchdringung bzw. der Mitarbeiterakzeptanz.

13 Thesen zum Compliance-Management im Mittelstand

Zusätzlich zur Fragebogenerhebung wurden im Rahmen des vorliegenden Projekts persönliche **Tiefeninterviews** mit Experten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis geführt, die im Anhang namentlich aufgeführt sind.

Die nicht im Detail analog zu den Themenbereichen des Fragebogens ausgewerteten Interview, wurden im Sinne des sogenannten **„Experteninterviews“** nach *Gläser/Laude*¹¹⁶ als Quelle externen Wissens zum Compliance-Management im Mittelstand mit in die Auswertung einbezogen. Mit den Experten wurden die Ergebnisse der Fragebogenaktion diskutiert, und zudem ihre eigenen Erfahrungen mitaufgenommen.

Die folgenden Thesen stellen einen Ausschnitt der **wichtigsten Tendenzen der Interviewaktion** dar und können als **forschungsleitende Thesen** für weitere Projekte im genannten Kontext interpretiert werden.

These 1: Mittelständische Unternehmen benötigen ein Compliance-Management.

Das Compliance-Management kann mehrere wichtige Funktionen erfüllen. Es dient insbesondere der Risikoprävention und Steigerung der Rechtssicherheit des unternehmerischen Handelns.

These 2: Die Bedeutung des Compliance-Management ist kontinuierlich hoch.

Von Unternehmen und Experten wird das Compliance-Management als wichtiges bis sehr wichtiges Element der Unternehmensführung gesehen.

These 3: Die Einschätzung der Notwendigkeit von Compliance unterliegt Kontingenzeffekten.

Unternehmensgröße, Leitungsstruktur und Aufsichtsgremium beeinflussen die Einschätzung des Compliance-Managements. Größere, Manager-geführte Unternehmen sowie Unternehmen mit Aufsichtsgremium messen dem Compliance-Management eine höhere Bedeutung zu.

These 4: Im Mittelstand bezieht sich Compliance eher auf rechtliche Aspekte als auf anderweitige Regelungen.

Die befragten Unternehmen sehen rechtliche Aspekte als wichtigsten Bestandteil der Compliance. Weitere, auch nicht gesetzliche Richtlinien sowie gesellschaftliche Vorstellungen spielen weniger eine Rolle. Jedoch ist die Unternehmenskultur als ein erforderliches Spezifikum zu nennen.

These 5: Einflussfaktoren des Compliance-Management werden vor allem in der Organhaftung und rechtlichen Veränderungen gesehen.

Als Einflussfaktoren auf die Beschäftigung mit Compliance an sich und auf das Compliance-Management sehen die Befragten neben der Organhaftung vor allem in rechtlichen Veränderungen/Verschärfungen.

These 6: Die Verbreitung des Compliance-Management nimmt zu.

Die Verbreitung eines formalen Compliance-Managements liegt in der aktuellen Studie deutlich über den bisher für mittelständische Unternehmen attestierten Werten. Hier ist neben einer Bedeutungszunahme auch eine stärkere Implementierung in Unternehmen zu verzeichnen.

¹¹⁶ Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 10.

These 7: Das Compliance-Management erfüllt vor allem Präventions- und Dokumentationsfunktionen.

Das Compliance-Management hat im Mittelstand vor allem Präventions- und Dokumentationsfunktionen. Die Informationsfunktion im Sinne einer Handlungsempfehlung für Mitarbeiter und andere Stakeholder deutlich schwächer ausgeprägt.

These 8: Die instrumentelle Ausgestaltung des Compliance-Management ist bisher eher allgemein als spezifisch.

Implizite Mechanismen wie z.B. ein Vorleben von Führungskräften oder Unternehmerfamilie setzen fast alle Unternehmen ein. Allgemeine Unternehmensleitbilder und -leitlinien finden ebenfalls häufig Anwendung. Spezifischere Instrumente, wie Verhaltenskodizes, Compliance-Dokumentationen und Compliance-Checklisten kommen weniger häufig zur Anwendung.

These 9: Für die Institutionalisierung des Compliance-Management besteht noch Spielraum nach oben.

Während das Compliance-Management als Funktion in vielen Unternehmen implementiert wurde, ist dies für Compliance-Stellen/-Beauftragte noch nicht in gleichem Maße der Fall. Hier wird die Tätigkeit häufig in Personalunion durchgeführt, was neben einer operativen Überlastung von Personen auch zu gefährlichen Interessenskonflikten führen kann.

These 10: Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Juristen sind stark in das Compliance Management eingebunden.

Ausgehend von ihren Tätigkeitsfeldern sind vor allem Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Juristen im Rahmen der Unterstützung des Compliance-Managements gefragt. Wenig bis gar nicht werden Unternehmensberater oder Wissenschaftler hinzugezogen.

These 11: Haftungsfragen spielen für die mittelständische Unternehmensführung eine wichtige Rolle.

Die Bedeutung von Haftungsfragen ist im Mittelstand erwartungsgemäß hoch und wird voraussichtlich auch in Zukunft weiter zunehmen.

These 12: Das Budget für Compliance-Management liegt in den meisten Unternehmen bei weit unter 50.000 Euro.

Compliance-Fragen werden bisher nur mit einem eher niedrigen Budget bedacht, das bei den meisten Unternehmen bei weit unter 50.000 Euro, bei vielen sogar unter 10.000 Euro pro Jahr liegt.

These 13: Für die meisten Befragten überwiegen Nutzenaspekte des Compliance-Management den korrespondierenden Aufwand.

Die meisten Befragten sehen bezüglich der Abwägung von Aufwand und Nutzen der Implementierung eines Compliance-Managements eine ausgeglichene Bilanz oder einen Überhang der Nutzenaspekte.

These 14: Große Nachholbedarfe werden in einer stärkeren Institutionalisierung und stärkeren Akzeptanz gesehen.

Ca. die Hälfte der Befragten sieht Nachholbedarfe im Bereich des Compliance-Managements. Hier sind vor allem der Wunsch nach einer stärkeren Institutionalisierung sowie eine stärkere Durchdringung – einhergehend mit einer größeren Akzeptanz aller Mitarbeiter – zu nennen.

14 Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter (2003)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Aufl., Berlin

Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff (2003)

Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2010)

Compliance Survey bei Versicherungen: Ist die deutsche Versicherungswirtschaft auf dem richtigen Kurs?, Studie der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (durchgeführt durch TNS EMNID), Hamburg

Becker, Fred G. (2007)

Organisation der Unternehmensleitung, Stuttgart

Becker, Wolfgang (1990)

Funktionsprinzipien des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 3, S. 295-318

Becker, Wolfgang/Staffel, Michaela/Ulrich, Patrick (2008)

Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 153, Bamberg

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2009a)

Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 38. Jg., Nr.1, S. 2-7

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2009b)

Ausgestaltung des Beirats als Element der Corporate Governance im Mittelstand, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 4. Jg., S. 149-156, S. 2-7

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Baltzer, Björn (2009)

Wie stehen mittelständische Unternehmen zur Corporate Governance – aktuelle empirische Erkenntnisse, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 4. Jg., S. 12-19

Becker, Wolfgang/Krämer, Johannes/Staffel, Michaela/Ulrich, Patrick (2010)

Beiräte und Aufsichtsräte in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 171, Bamberg

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2010)

Corporate Governance und Controlling – Begriffe und Wechselwirkungen in: Keuper, Frank/ Neumann, Fritz (Hrsg., 2010), Corporate Governance, Risk Management und Compliance, Wiesbaden, 5-25

Becker, Wolfgang (2011)

Controlling – Konzepte, Methoden und Instrumente, 6. Aufl., Bamberg

Becker, Wolfgang/Holzmann, Robert/Ulrich, Patrick (2011)

Non-Compliance in Organisationen - wie lässt sich wirtschaftskriminelles Handeln vermeiden? in: ZCG - Zeitschrift für Corporate Governance, 6. Jg., S. 5-12

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2011)

Mittelstandsforschung – Begriffe, Relevanz und Konsequenzen, Stuttgart

Berekoven Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2004)

Marktforschung, 10. Aufl., Wiesbaden

Berner, Roland (2009)

Compliance – eine Modeerscheinung oder wichtiges Instrument der Unternehmensführung?, in: Stöger&Partner Management Letter, Ausgabe 19

Berndt, Thomas/Hoppler, Ivo (2005)

Whistleblowing – ein integraler Bestandteil effektiver Corporate Governance in: Betriebsberater, 60. Jg., S. 2623-2629

Beyer, Andreas/Geis, Guido (2009)

Möglichkeiten und Grenzen eines externen Controllings für KMU. in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 21. Jg., Nr. 7, S. 371-376

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002)

Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg

Böhler, Heymo (2004)

Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart

Breinlinger, Astrid/Krader, Gabriela (2006)

Whistleblowing – Chancen und Risiken bei der Umsetzung von anonym nutzbaren Hinweisgebersystemen im Rahmen des Compliance -Managements von Unternehmen in: Recht der Datenverarbeitung, 22.Jg., S. 60-77

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg., 2007)

Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland – eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, BMWi Dokumentation Nr. 561, Berlin

Bussmann, Kai-D/Krieg, Oliver/Nestler, Claudia/Salvenmoser, Steffen/Schroth, Andreas/Theile, Alex/Trunk, Daniela (2009)

Wirtschaftskriminalität 2009: Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen, Hechingen

Bussmann, Kai-D/Krieg, Oliver/Nestler, Claudia/Salvenmoser, Steffen/Schroth, Andreas/Theile, Alex/Trunk, Daniela (2010)

Compliance und Unternehmenskultur: Zur aktuellen Situation in deutschen Großunternehmen, Hechingen

Bühner, Markus (2004)

Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, München

Bürkle, Jürgen (2004)

Weitergabe von Informationen über Fehlverhalten in Unternehmen (Whistleblowing) und Steuerung auftretender Probleme durch ein Compliance-System, in: Der Betrieb, 57. Jg., Nr. 40, S. 2158-2161

Cahn, Andreas/Donald, David C. (2010)

Comparative Company Law: Text and cases on the law governing corporations, Cambridge, S. 17ff.

Creswell, John W./Plano Clark, V. L. (2007)

Designing and conducting mixed methods, Thousand Oaks, CA: Sage

Damken, Nico (2007)

Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften: Bedeutung der Business Judgment Rule und der D&O-Versicherung für Manager im Mittelstand nach der Novellierung des § 93 AktG durch das UMAG, Edewecht

Diekmann, Andreas (2006)

Empirische Sozialforschung: Grundlagen Methoden Anwendungen, 15. Aufl., Hamburg

Dobler, Thomas/Lambert, Antje (2010)

Compliance-Management in mittelständischen Unternehmen, in: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, Ausgabe 5/2010, S. 202-206

Döttinger, Karlheinz /Spägle, Sabine (1992)

Produkt „Dienstleistung“. Der Leitfaden für Dienstleistungs-Unternehmen: DIN ISO, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 37. Jg., Nr. 3, S.141-143

Europäische Kommission (1996)

KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 03. April 1996, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 107 vom 30. April 1996

Europäische Kommission (2003)

KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 124 vom 20.05.2003, S. 36

Fissenewert, Peter (2011)

Legal Compliance und Haftung, in: Behringer, Stefan. (Hrsg., 2011), Compliance kompakt, 2. Aufl., Berlin, S. 53-74

Gläser, Jochen/Laudel Grit (2006)

Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2. Aufl., Wiesbaden

Groeber, David F./Shannon, Patrick W./ Fry, Philip C./ Smith, Kent D. (2008)

Business Statistics – A decision-making approach, 7. Aufl., Upper Saddle River

Günterberg, Brigitte/Kayser, Gunter (2004)

SMEs in Germany, Facts and Figures, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/ergebnis/sme-2004.pdf>, vom 10.10.2011

Hamilton, Stewart/Eckhardt, Anna (2010)

The Economics of Compliance, in: Wieland, Josef/Steinmeyer, Roland/Grüniger, Stephan (Hrsg., 2010), Handbuch Compliance Management, S. 105

Hansel, S. (2006)

Datendiebstahl Interne Sicherheit, in: Impulse Online, <http://www.impulse.de/computer/1000499.html>, vom 10. Oktober 2011

Hausch, Kerstin T. (2004)

Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden

Hauschka, Christoph E. (2007)

Corporate Compliance – Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen, München

Hecker, Achim/Füss, Roland/Gundel Stephan (2008)

Charakteristik wirtschaftskrimineller Delikte, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 77. Jg., Nr. 3, S. 143-149

Henseler, Natascha (2006)

Beiräte in Familienunternehmen: Eine kritische Betrachtung der Ausgestaltung der Beiratsarbeit, Bielefeld

Hinterhuber, Hans H./Raich, Margit (2004):

Ein guter Mittelständler hat Charakter, Ecken und Kanten: Unternehmenskultur aus Leidenschaft. In: Schließmann, Christoph (Hrsg., 2004): Unternehmer aus Leidenschaft, Moderne Industrie. Frankfurt a. M., S. 83-93.

Homburg, Christian/Giering, Annette (1996)

Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18 Jg., Nr. 1, S. 5-24

Homburg, Christian/Schilke, Oliver/Reimann, Martin (2009)

Triangulation von Umfragedaten in der Marketing- und Managementforschung, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 69, Nr. 2, S. 175-195

Hülsberg, Frank M. (2010)

Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010 – Fokus Mittelstand, Köln

Institut der deutschen Wirtschaft (2011)

Deutschland in Zahlen, Köln

Jäger, Axel/Rödl, Christian/Campos Nave, José, A. (2009)

Praxishandbuch Corporate Compliance – Grundlagen, Checklisten, Implementierung, Weinheim

Kienbaum Consultants International GmbH (2011)

Kienbaum Studie zu Ethik & Compliance, Wien

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010)

Organisation, 6. Aufl., Stuttgart

Kimmich, Peter (2006)

Effective Corporate Compliance Programs: The Impact of the 2004 Amendments to the U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations, Bamberg

Kluge, Susann (2001)

Strategien zur Integration qualitativer und quantitativer Erhebungs- und Auswertungsverfahren, in: Kluge, Susann/Kelle, Udo (Hrsg., 2011), Methodeninnovation in der Lebenslaufforschung, Weinheim/München. S. 37-88

Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010)

Governance Kodex, http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/kodex_overview.html, vom 12.10.2011

Küpper-Dürks, Monika (2002)

Managerhaftung und D&O-Versicherung. Haftungssituation und Deckungskonzepte, Karlsruhe

Lösler, Thomas (2005)

Das moderne Verständnis von Compliance im Finanzmarktrecht, in: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 8. Jg., Nr. 3, S. 104-108

Malik, Fredmund (2002)

Die neue Corporate Governance. Richtiges Top-Management – Wirksame Unternehmensaufsicht, 3. Aufl., Frankfurt am Main

Mayring, Philipp (2007)

Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 9. Aufl., Weinheim/Basel

Partsch, Christoph J. (2009)

Die Pflicht der Geschäftsleitung im Pharma- und Gesundheitsbereich zur Einführung von Compliance-Systemen in: Risk, Fraud&Compliance, Ausgabe 1/2009, S. 24 - 28

Peek, Thomas/Rode, Matthias (2010)

Compliance im Wandel: Integrated Compliance & Risk Management als Ansatz für die Zukunft, Frankfurt

Ponemon Institute LLC (2011)

Die tatsächlichen Compliance-Kosten, Traverse City MI

Ransiek, Andreas (1996)

Unternehmensstrafrecht: Strafrecht, Verfassungsrecht, Regelungsalternativen, Heidelberg

Rodeghier, Mark (1997)

Marktforschung mit SPSS - Analyse, Datenerhebung und Auswertung, 1.Aufl., Bonn

Ruter, Rudolf X. (2010)

Rechte und Pflichten einer verantwortungsvollen Beiratstätigkeit, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 5. Jg., S. 5-9

Schlautmann, Christoph (2009)

Kaffee-Kartell muss Millionenbuße zahlen,
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/kaffee-kartell-muss-millionenbusse-zahlen/3331906.html?p3331906=all>, vom 10.10.2011

Schneider, Uwe H. (2003)

Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 24. Jg., Nr. 15, S. 645-650

Schnell, Rainer/Hill, Paul Bernhard / Esser, Elke (2005)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Aufl., München

Schumann, Siegfried (2000)

Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 3. Aufl., München/Wien

Schwaiger, Manfred/Zimmermann, Lorenz (2009)

Quantitative Forschung: Ein Überblick, in: Schwaiger, Manfred/Meyer, Anton (Hrsg., 2011), Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, München, S. 419-438

Schweinsberg, Klaus/Laschet, Carsten (2010)

Haftung und Compliance in Familienunternehmen, Bonn/Bad Godesberg

Srnka, Katharina J. (2007)

Integration qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden. Der Einsatz kombinierter Forschungsdesigns als Möglichkeit zur Förderung der Theorienentwicklung in der Marketingforschung als betriebswirtschaftliche Disziplin, in: Marketing ZFP, 29. Jg., Nr. 4, S. 247-260

Ulrich, Patrick (2011a):

Compliance in Familienunternehmen - Analyse des Status Quo und Einbindung empirischer Erkenntnisse, in: ZRFC - Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, Nr. 2, S. 68-74

Ulrich, Patrick (2011b)

Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen – Theorien, Feldstudien, Umsetzung, Wiesbaden

U.S. Securities and Exchange Commission (2005)

Sarbanes-Oxley Rulemaking and Reports, <http://www.sec.gov/spotlight/sarbanes-oxley.htm>, vom 10. Oktober 2011

Varga, Christine/Bonenberger, Saskia (2010)

Compliance in mittelständischen Unternehmen: ohne PM geht es nicht! in: mehrWertProjektmanagement 2010, S. 406-414

Vetter, Eberhard (2009)

Compliance in der Unternehmerpraxis in: Wecker, Gregor/Laak, Hendrik (Hrsg., 2009): Compliance in der Unternehmerpraxis, 2. Aufl., Wiesbaden, S.33-48

Wallau, Frank (2005)

Mittelstand in Deutschland: Vielzitiert, aber wenig bekannt, in: Meyer, Friedrich et al. (Hrsg., 2005), Mittelstand in Lehre und Praxis – Beiträge zur mittelständischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Aachen, S. 1-15

Wältermann, Philipp (2008)

Unternehmenserfolg in der Versicherungswirtschaft: Langfristige Erfolgsfaktoren in der Assekuranz, Berlin

**Weiss, Stefan/Lichtenau, Petra/Klapproth, Uwe/Lucke, Eva
Maria (2010)**

Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010: Fokus Mittelstand,
Köln

15 Verzeichnis der befragten Experten

Professor Dr. Stefan Behringer

Professor für Rechnungswesen/Internationale Finanzierung
EBC Hochschule Hamburg

Axel Marx

Geschäftsführer
Staedtler Marx GmbH & Co. KG

Dr. Dirk Scherp

Partner
Partnergeseellschaft GSK Stockmann & Kollegen

Dr. Harald Stang

Partner
Raupach & Wollert-Elmendorff Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Professor Dr. habil. Josef Wieland

Professur für BWL, Wirtschafts- und Unternehmensethik
Hochschule Konstanz

Verzeichnis der Projektmitarbeiter

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

E-Mail: ufc@uni-bamberg.de (Sekretariat)

Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

Dr. Patrick Ulrich

E-Mail: patrick.ulrich@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2744

Patrick Ulrich ist Habilitand und wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling sowie Projektleiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Governance, Risk Management and Compliance (GRC), Strategisches Management, Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Arbeitsschwerpunkte im vorliegenden Bericht: Kapitel 1, 2, 3 und 11.

Dipl.-Kfm. Sascha Kemmeter

E-Mail: sascha.kemmeter@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2510

Sascha Kemmeter ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Interessensgebiete liegen im Bereich des wertschöpfungsorientierten Controlling und der Energiemärkte. Arbeitsschwerpunkte im vorliegenden Bericht: Kapitel 3, 7 und 9.

Dipl.-Kffr. Michaela Staffel

E-Mail: michaela.staffel@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2509

Michaela Staffel ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, insbesondere Fixkostenmanagement sowie verhaltensorientierte Ansätze der Führungskräfteerkrutierung für mittelständische Unternehmen. Arbeitsschwerpunkte im vorliegenden Bericht: Kapitel 5 und 6.

M.Sc. Lisa Zimmermann

E-Mail: lisa.zimmermann@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.3991

Lisa Zimmermann ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Strategisches Management in mittelständischen Unternehmen, insbesondere Wettbewerbsstrategien; Strategisches Performance Management, Controlling. Arbeitsschwerpunkte im vorliegenden Bericht: Kapitel 4, 8 und 10.

Die Schriftenreihe

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten des Deloitte Mittelstandsinstituts jeweils als bibliographisch selbständige Titel veröffentlicht.

Alle bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des Deloitte Mittelstandsinstituts unter der Rubrik Forschung frei verfügbar:

www.dmi-bamberg.de