

Compliance-Management in mittelständischen Unternehmen

Bedeutung, Nutzen und Implementierung von Compliance-Systemen

Thomas Dobler / Antje Lambert*

International tätige deutsche Konzerne werden seit Monaten wegen des Verdachts systematischer Korruption verfolgt. Verstöße gegen Datenschutzbestimmungen im arbeitsrechtlichen Bereich wurden z. B. sowohl im Konzern der Bahn AG als auch bei großen Einzelhandelsunternehmen bekannt. Die Veröffentlichungen haben jeweils verheerende Auswirkungen auf das Ansehen der betroffenen Unternehmen bei Kunden und Geschäftspartnern. Beteiligte Manager sehen sich zudem Strafverfahren oder Schadenersatzklagen in Millionenhöhe gegenüber. Derartige Gefahren bestehen jedoch nicht nur für Großkonzerne, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Entsprechende Risiken aufzudecken und zu vermeiden, ist Gegenstand eines Compliance-Managements. Die nachfolgenden Ausführungen gehen auf die praktischen Anforderungen und den Nutzen eines Compliance-Systems sowie die Schritte zu dessen Implementierung ein¹.

1. Compliance-Begriff

Compliance bedeutet die Beachtung eines umfassenden Regelwerks in allen Abläufen der unternehmerischen Tätigkeit, das diverse Aspekte aus zahlreichen Bereichen umfasst. Der Umfang ist dabei stets branchenbezogen, teilweise länderspezifisch bzw. von dem beteiligten Rechtsraum abhängig. Exemplarisch kann ein Compliance-Regelwerk folgende Rahmenbedingungen und Standards umfassen:

1. Gesetzliche und sonstige rechtliche Rahmenbedingungen:

- europarechtliche Vorgaben, Außenhandelsrecht und weitere Aspekte des grenzüberschreitenden Rechtsverkehrs
- allgemeine zivilrechtliche Vorgaben (BGB, HGB)
- Gesellschaftsrecht, Insolvenzrecht
- arbeitsrechtliche Vorgaben, Arbeitsschutzrecht, Gleichbehandlungsgesetz

- Datenschutz- und Telekommunikationsrecht
- Wettbewerbsrecht, Kartellrecht
- Börsen- und Kapitalmarktrecht
- gewerbliche Schutzrechte (Urheberrechte, Patente, Gebrauchs- und Geschmacksmuster, Marken, Lizenzen)
- steuerrechtliche Rahmenbedingungen
- strafrechtliche Aspekte (Geldwäschevermeidung)
- öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen (Immissionsschutz, Bauordnungsrecht, Planungsrecht)

2. Branchenbezogene Standards und sonstige freiwillige Richtlinien:

- technische Vorgaben und Normen, z. B. ISO
- Regelwerke von Kunden
- Berufsrechtliche Besonderheiten

3. Unternehmenseigene Konventionen 4. Ethische Grundsätze

Dieses Regelwerk ist so aufzustellen, zu dokumentieren und zu überwachen, dass die hier vorgegebenen Rahmenbedingungen durch das Unternehmen nicht überschritten werden und insoweit – durch Non-Compliance – zu Nachteilen für das Unternehmen und/oder die Unternehmensleitung führen würden.

Compliance-Management bzw. Interne Kontrollsysteme (IKS) haben auch Eingang in die gesetzlichen Anforderungen² an die Unternehmensleitung und in die Prüfung von Jahresabschlüssen³ gefunden.

Nach der obigen exemplarischen Sammlung kann zwischen internen und externen Regelwerken unterschieden werden sowie nach solchen mit normativem oder freiwilligem Charakter. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Konsequenzen im Fall einer Non-Compliance (vgl. Abb. 1 auf S. 203).

* Dipl.-Wirtschafts-Ing. Thomas Dobler ist als selbständiger Steuerberater in Bretten tätig. Antje Lambert ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Bau- und Architektenrecht bei der Depré RECHTSANWALTS AG in Mannheim.

1 Details zu den rechtlichen Hintergründen finden sich im Beitrag von Depré auf S. 197 ff. dieser KSI-Ausgabe sowie in zahlreichen Fachveröffentlichungen; vgl. stellvertretend Wieland/Steinmeyer/Grüniger, Handbuch Compliance-Management, 2010.

2 In den USA aufgestellte Anforderungen und Vorschriften nach dem Sarbanes-Oxley Act (SOX), von denen auch Elemente in der 4., 7. und 8. EU-Richtlinie umgesetzt wurden. Diese Änderungen in den EU-Richtlinien sind auch in nationales Recht umzusetzen, vgl. §§ 130, 9 Abs. 1 OWiG, § 93 AktG, § 43 GmbHG sowie Regelungen im Rahmen des HGB, des KonTraG und des BilMoG.

3 Vgl. IDW-PS-261 „Feststellung und Beurteilung von Fehlerrisiken und Reaktionen des Abschlussprüfers auf die beurteilten Fehlerrisiken“, IDW-PS-340 „Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB“ sowie IDW-PS-345 „Auswirkungen des Deutschen Corporate Governance Kodex auf die Abschlussprüfung“.

Langfristig bedeutet eine funktionierende, in die Strategie des Unternehmens eingebundene Compliance eine Steigerung des Unternehmenswerts.

2. Bedeutung und Nutzen von Compliance

Compliance stellt keinen isolierten Aspekt der Unternehmenspolitik dar, der kurzfristig angelegt und als aufgezwungener, personalintensiver oder kostenträchtiger Zusatzaufwand das Unternehmen belastet. Compliance ist vielmehr im Kontext einer gesamthaft wertorientierten Unternehmensführung zu sehen.

So kann beispielsweise die Einhaltung des Compliance-Regelwerks zu einem Aspekt der Balanced Scorecard des Unternehmens werden. Langfristig bedeutet eine „funktionierende“, gelebte und in die Strategie des Unternehmens eingebundene Compliance eine Steigerung des Unternehmenserfolgs und des Unternehmenswerts⁴. Es werden nicht nur negative Aspekte (vgl. Abb. 1) vermieden, sondern innerbetriebliche Abläufe und Beziehungen mit Geschäftspartnern verbessert – mit positiven Auswirkungen auf Ertrag und Liquidität.

Deshalb ist Compliance auch als Teilbereich des Risikomanagements anzusehen, da hier das Instrumentarium zur Bewertung und Beherrschung von potenziell nachteiligen Ereignissen zur Verfügung steht (vgl. Abb. 2).

Im Kontext des Risikomanagements ist abzuwägen, welche Risiken durch Compliance-Verstöße bestehen und zu welchen – monetären und nicht-monetären – Folgen diese führen können. Hierauf aufbauend kann entschieden werden, welche Maßnahmen zur Compliance notwendig und – dem jeweiligen Risiko entsprechend – zu ergreifen sind. Diese Abwägung ist auch vor dem wirtschaftlichen Hintergrund durchzuführen, da im Bereich der Compliance kaum eine 100%ige Zielerreichung möglich sein wird und auch hier die bekannten 80:20-Relationen greifen werden, wonach die letzten

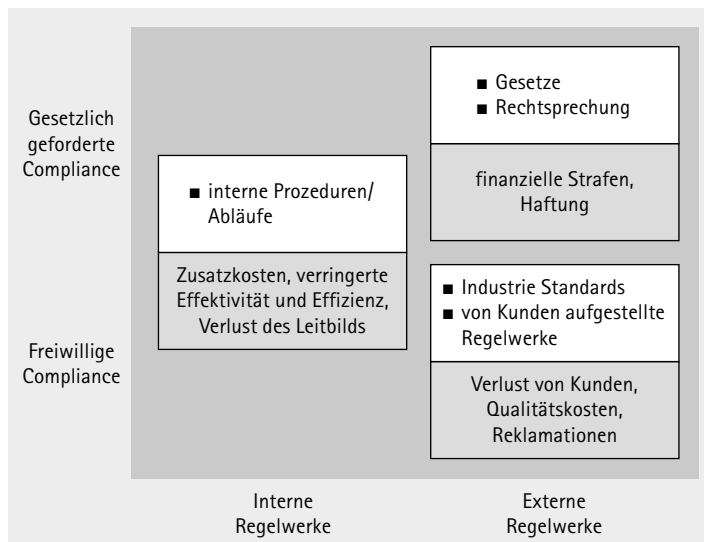


Abb. 1: Konsequenzen von Non-Compliance

20% der Zielerreichung nur unter Aufwendung von 80% der Kosten realisiert werden können⁵.

3. Zuordnung von Compliance-Verantwortlichkeiten im Unternehmen

Die Gesamtverantwortung für Compliance liegt bei der Unternehmensleitung. Operativ ist die Umsetzung i. d. R. bei den verschiedenen innerbetrieblichen Bereichen angesiedelt⁶, schwerpunktmäßig somit in Stabsstellen wie der Rechtsabteilung, in Controlling und Revision sowie in der IT-Abteilung – daneben aber auch in den operativen Bereichen wie dem Personalwesen, der Beschaffung sowie dem Vertrieb und der Entwicklung. Eher selten findet sich in den klassischen kleinen und mittleren Unternehmen eine eigenständige Compliance-Abteilung.

Externe sind bei etwa der Hälfte aller Verstöße zumindest beteiligt⁷. Daher sind auch Gruppen wie Kunden, Lieferanten, Subunternehmer etc. fallweise in die Compliance-Programme einzubeziehen. Den Geschäftspartnern sollten dabei durchaus die Regeln offengelegt werden, nach denen das Unternehmen verfahren möchte (vgl. Abb. 3 auf S. 204).

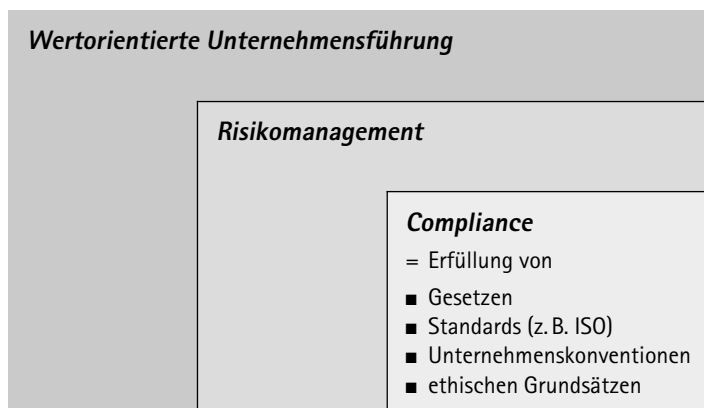


Abb. 2: Compliance als Teilbereich des Risikomanagements

4 Vgl. Bergmoser/Theusinger/Gushurst, BB Special 5/2008 S. 1, m. w. N. zu den diesbezüglichen Studien.

5 Nach der Studie von Ernst & Young, European Fraud Survey 2009, S. 14, ist die Auslegung der Compliance durchaus konjunkturabhängig. So stimmen 84% der Befragten der Frage zu, dass Compliance durch das Management in wirtschaftlich schweren Zeiten „weicher“ ausgelegt wird.

6 Ergänzend Behringer, Compliance kompakt – Best Practise im Compliance Management, 2010, S. 289.

7 Vgl. die Compliance-Studie von PwC vom 25. 2. 2010, Prävention von Wirtschaftskriminalität: Deutsche Unternehmen mit Defiziten.

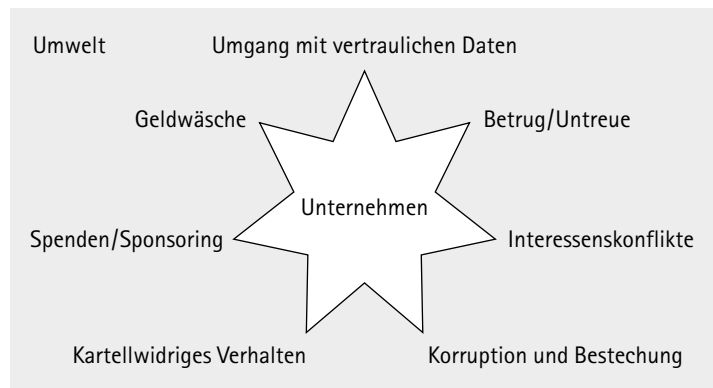


Abb. 3:
Wirtschaftsdelikte im
Unternehmen und Ein-
beziehung der Umwelt

Die Überprüfung Compliance-gerechten Verhaltens stellt dabei eine besondere Herausforderung dar, falls sich die Unternehmensleitung nicht auf „Whistleblowing“ verlassen möchte. Ziel der Compliance ist auf keinen Fall der Eindruck eines permanenten Überwachtseins. Compliance im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung soll vielmehr durch klares Bekanntmachen von Grenzen und Handlungsanweisungen zusätzliche Freiräume schaffen, innerhalb derer sich die Beteiligten bewegen können.

Compliance ist nicht zuletzt auch eine zusätzliche Herausforderung für die IT-Abteilung des Unternehmens, da die Regelwerke und ihre unternehmensindividuelle Anwendung stets auf aktuellem Stand für jeden Mitarbeiter in übersichtlicher und erläuternder Form verfügbar sein müssen. Da hier Wissen über die Vermeidung von Non-Compliance verwaltet werden muss, können Instrumente wie Wissens-Management-Systeme in diesem Bereich erfolgreich eingesetzt werden. Auf dem Markt werden hierfür diverse Softwarepakete angeboten, die sich z.T. auch auf den Themenbereich Compliance spezialisiert haben⁸. Des Weiteren bieten Dienstleister Datenbanken an, über die sich beispielsweise Geschäftskontakte auf Compliance-Aspekte hin untersuchen lassen (z.B. Abprüfen von Terror-Lists). Ein möglicher Ansatz zur Überprüfung von unternehmensinternen Abläufen liegt in besonderen EDV-basierten Auswertungen des Zahlenmaterials des Unternehmens. Spezialisierte Softwarehäuser⁹ bieten hierzu Produkte an, welche über frei definierbare Filter „Aufälligkeiten“ in den Geschäftsvorfällen erkennen lassen und Ansatzpunkte für weitergehende Überprüfungen aufzeigen. Schließlich müssen die Einhaltung des Compliance-

Regelwerks und dessen stetige Aktualisierung nach Maßgabe von sich verändernden Rahmenbedingungen durch ein regelmäßiges Monitoring sichergestellt werden.

4. Compliance als Querschnitt von Rechts- und Steuerberatung sowie Betriebswirtschaft

Die Etablierung und Umsetzung von Compliance-Systemen ist eine klassische Querschnittsaufgabe aus Rechts-, Steuer- und betriebswirtschaftlicher Beratung. Ausgehend von einer technisch und betriebswirtschaftlich geprägten Analyse der Prozesse im Unternehmen, den Verbindungen der Prozesse untereinander und deren Schnittstellen nach außen sind rechtliche und steuerrechtliche Einflüsse zu prüfen. Die mit den Prozessen verbundenen Risiken sind dann betriebswirtschaftlich zu bewerten. Dabei spielen branchenspezifische Aspekte eine wesentliche Rolle. Die in der Literatur¹⁰ vielfach beschriebenen Methoden und Checklisten sind daher branchenspezifisch und bezogen auf die Gegebenheiten des Unternehmens anzupassen und zu ergänzen. Die Implementierung eines Compliance-Management-Systems hat somit die folgenden Schritte zu umfassen:

1. Analyse der Prozesse und ihrer Rahmenbedingungen:

- Analyse der leistungserbringenden Prozesse im Unternehmen
- Analyse der Schnittstellen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern
 - Anteilseigner
 - Geschäftspartner (Kunden/Lieferanten)
 - Intercompany Relations (Gruppenunternehmen/verbundene Unternehmen)
 - Arbeitnehmer
 - Finanzierende Banken und weitere Geldgeber
- Analyse der hierbei greifenden rechtlichen Rahmenbedingungen, der vorhandenen vertraglichen Regelungen, Standards und Konventionen
- Analyse der innerbetrieblichen Regelwerke, z. B. im Bereich der Rechnungslegung, Accounting Manuals (IFRS) und des Controlling

2. Compliance-Überprüfung:

- Überprüfung der in der Analyse herausgearbeiteten Abläufe auf Vereinbarkeit und Konformität mit vorhandenen Regelwerken
- Überprüfung von Möglichkeiten der Beeinflussung von Abläufen durch interne und externe Beteiligte und der damit verbundenen Risiken im Hinblick auf Verstöße gegen bestehende Regelwerke

3. Erarbeitung des Compliance-Regelwerks:

- Erarbeiten/Überarbeiten von Compliance-Richtlinien mit möglichst konkreten Anweisungen
- Erarbeiten von Positiv- und Negativ-Listen als konkrete Zielvorgaben und Handlungsanweisungen
- Erarbeiten von Maßnahmen zum Beheben der Negativ-Listen bzw. zum Erreichen der Positiv-Listen

⁸ Eine Übersicht bieten die Portale www.compliancemagazin.de und www.complianceforum.de.

⁹ Vgl. exemplarisch www.audicon.net.

¹⁰ Vgl. Bungartz, Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS), 2010.

- Festlegung der Verantwortlichkeiten für Einhaltung, Kontrolle und Reaktionsmöglichkeiten bei Verstößen.

5. Regelmäßige Überprüfung der Compliance-Richtlinien bei Änderungen in den gesetzlichen und sonstigen Rahmenbedingungen und/oder Änderungen in den Geschäftsabläufen

4. Etablierung eines IT-Systems zur Dokumentation und Pflege der erarbeiteten Compliance-Richtlinien

In Abb. 4 werden anhand des Unternehmensprozesses „Beschaffung“ exemplarisch einige Aspekte, welche im Rahmen einer Compliance-Prüfung anzusprechen sind, dargestellt. Die Auflistung ist nicht ab-

Abb. 4:
Checkliste zur Compliance-Prüfung im Beschaffungsbereich

Sachverhalt im Beschaffungsvorgang	Compliance-Relevanz	Regelwerk
Das zu beschaffende Teil entspricht nicht den Normen bzw. den unternehmensinternen Abnahmekriterien	Abnahmeverweigerung beim Kunden, Zusatzkosten Qualitätsmanagement, Schadenersatzforderungen, Produkthaftpflicht	Externe und interne Normen
Das zu beschaffende Teil wurde nicht bei einem vom Kunden freigegebenen Unterlieferanten geordert	Abnahmeverweigerung beim Kunden, Zusatzkosten Qualitätsmanagement, Schadenersatzforderungen, Produkthaftpflicht	Kundenseitige Vorgaben, Normen
Der Produktionsprozess beim Lieferanten ist nicht transparent; das Herkunftsland ist für Kinderarbeit berüchtigt	Imageverlust, Notwendigkeit zur schnellen und nicht optimalen Substitution des Lieferanten	Unternehmensinterne Festlegung der Abläufe und Ziele des Unternehmens; ethische Normen
Der Produktionsprozess beim Lieferanten ist nicht transparent; das zu beschaffende Teil unterliegt möglicherweise einem Schutzrecht Dritter	Unternehmen selbst verletzt Schutzrechte bei weiterer Verwendung der Teile; Imageverlust, Notwendigkeit zur schnellen und nicht optimalen Substitution des Lieferanten; Schadenersatzforderungen	Gesetzliche Regelungen
Mit dem Lieferanten besteht ein unzureichender Rahmenvertrag; das zu beschaffende Teil ist für den Produktionsprozess extrem wichtig (drohender Bandstillstand)	Stillstandskosten, Folgeschäden durch Beeinträchtigung von Kunden, Imageverlust	Vertragscontrolling
Der Beschaffungsvorgang ist Teil einer kartellartigen Lieferkette	Imageverlust, Notwendigkeit zur schnellen und nicht optimalen Substitution des Lieferanten, ggf. strafrechtliche Relevanz und Risiko von Bußgeldzahlungen	Gesetzliche Regelungen
Die Beschaffung erfolgt über stets denselben Lieferanten	Verdacht auf Vorteilsnahme beim Einkauf (Fraud); Verlust von Preisvorteilen im Einkauf	Unternehmensinterne Festlegung der Abläufe und Ziele des Unternehmens
Trotz hohen Bestellvolumens werden keine Vergleichsangebote eingeholt	Verdacht auf Vorteilsnahme beim Einkauf (Fraud); Verlust von Preisvorteilen im Einkauf	Unternehmensinterne Festlegung der Abläufe und Ziele des Unternehmens
Es werden hohe Abschlagszahlungen an den Lieferanten geleistet, ohne dass entsprechende Anzahlungsbürgschaften vereinbart wurden	Verlust im Insolvenzfall des Lieferanten; Verzögerung durch neuen Beschaffungsvorgang	Vertragscontrolling
Preis-, Qualitäts- und/oder Mengenabweichungen werden nicht nachverfolgt	Verdacht auf Vorteilsnahme beim Einkauf (Fraud); Verlust von Preisvorteilen im Einkauf	Unternehmensinterne Festlegung der Abläufe und Ziele des Unternehmens
Die Abbildung des Beschaffungsvorgangs von Anfrage/Bestellung/Wareneingangsprüfung/Verbuchen der Eingangsrechnung/Zahlung ist nicht lückenlos und nicht redundant	Risiko von Zahlungen auf Rechnungen, bei denen die Bestellung/der Leistungsbezug unklar ist (Fraud)	Unternehmensinterne Festlegung der Abläufe und Ziele des Unternehmens
Es existieren keine/nicht aktuelle Anweisungen im Accounting Manual zur Verbuchung des Einkaufs (Aufwand, Aktivierung, umsatzsteuerliche Behandlung, Zurechnung zum Bestand nach incoterms)	Risiko falscher Bilanzausweis, Steuernachforderungen	Gesetzliche Regelungen
Die Beschaffung bezieht sich auf Personalleasing, es liegen nicht alle Unbedenklichkeitsbescheinigungen vor	Haftung für Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge	Gesetzliche Regelungen
Mit dem Kunden sind Termine/Qualitätsziele verbindlich und mit Pönalen behaftet vereinbart, aber es bestehen keine Sicherheiten zu deren Einhaltung	Drohende Schadenersatzforderungen des Kunden ohne ausreichende Möglichkeit der Weiterbelastung an den Lieferanten, Zusatzkosten Qualitätsmanagement	Vertragscontrolling
Die Bestellung darf stets vom einzelnen Sachbearbeiter ausgelöst werden, es gibt keine Unterschriftenregelung	Möglichkeit der Vorteilsnahme beim Einkauf (Fraud)	Unternehmensinterne Festlegung der Abläufe und Ziele des Unternehmens
Die Korrespondenz mit dem Lieferanten, bei der auch Konstruktionsdaten des Kunden übermittelt werden, erfolgt über einen ungeschützten Mailverkehr	Risiko der Ausspähung von Geschäftsgeheimnissen, Regressforderungen des Kunden, Imageverlust	Gesetzliche Regelungen; Datenschutzrichtlinien
Lieferbedingungen, insbesondere incoterms, Zahlungssicherheiten (z.B. Eigentumsvorbehaltsregelungen) und Liefertermine sind nicht rechtssicher definiert	Unklare Rechtslage im Fall eines Schadens, Risiko von Schadenersatzforderungen der Kunden ohne Möglichkeit der Weiterbelastung an den Lieferanten	Vertragscontrolling

Die Hinzuzie-
hung externer
Berater dürfte im
Regelfall sinn-
voller sein als die
Implementierung
eines Compliance-
Officers mit zu-
sätzlichem Perso-
nalstab.

KSI 5/10 206 Compliance-Management

schließend und auch als stark branchen- und unternehmensbezogen anzusehen.

5. Zusammenfassung

Auch in mittelständischen Unternehmen ist es erforderlich, Compliance-gerechte Geschäftsabläufe sicherzustellen. Notwendig ist hierfür die Definition der Rahmenbedingungen und der Handlungsmaximen, die für die Unternehmenstätigkeit und für die Unternehmensziele maßgeblich sein sollen. Hieran anknüpfend sind entsprechende Vorkehrungen für die Geschäftsabläufe zu treffen, die eine stetige Rückkoppelung ermöglichen und sowohl rechtliche als auch

steuerliche sowie betriebswirtschaftliche Aspekte berücksichtigen.

Die Hinzuziehung externer Berater, die auf entsprechende Erfahrungen zurückgreifen können und im Idealfall auch als Ansprechpartner bei der Lösung von Konflikten zur Verfügung stehen, dürfte hierbei im Regelfall sinnvoller sein als die Implementierung eines Compliance-Officers mit zusätzlichem Personalstab. Compliance-gerechte Geschäftsabläufe lassen sich in kleinen und mittleren Unternehmen regelmäßig durch entsprechende Maßnahmen auf der operativen Ebene erreichen, wenn die jeweils Verantwortlichen für die Risiken sensibilisiert sind. Nur soweit bereits personelle und sachliche Mittel für eine interne Revisionsabteilung aufgewendet werden, bietet sich auch die Benennung eines Compliance-Verantwortlichen an¹¹.

¹¹ Vgl. hierzu Cauers u. a., DB 2008 S. 2717 ff.