

## CB-BEITRAG

Prof. Dr. Oliver Haag und Sibel Acikgöz, LL.M.

# Compliance im Mittelstand: Motive, Gründe, Herausforderungen

Die Etablierung eines Compliance-Management-Systems (CMS) stößt v. a. im Mittelstand immer wieder auf teils erheblichen (kosten- wie kulturbedingten) Widerstand. Der nachfolgende Beitrag erläutert Motive und Gründe zur Einrichtung eines CMS, welches eine systematische Sicherstellung der Einhaltung von geltenden Gesetzen sowie internen Vorgaben gewährleisten soll, um Unternehmen und deren Organe sowie Mitarbeiter vor rechtlichen Risiken zu schützen.

## I. Einleitung

Unternehmen befinden sich im Rahmen ihrer geschäftlichen Tätigkeit in einem zunehmend komplexen, dynamischen Umfeld mit sich stetig ändernden Rahmenbedingungen. Die Sicherstellung von rechtmäßigem Verhalten im Unternehmen durch die Erfüllung von Mindestanforderungen an Kontrolle und Transparenz ist daher für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und -überwachung unerlässlich.<sup>1</sup> Nicht zuletzt angesichts der Tatsache des immer umfangreicher werdenden Verantwortungs- und Handlungsrahmens der Geschäftsführung kann sich eine Vielzahl an rechtlichen Risiken für das Unternehmen ergeben, denen die Geschäftsführung mittels einer proaktiven und präventiven Herangehensweise begegnen muss, um ihrer Verantwortung nachzukommen.<sup>2</sup> Hohe Bußgelder, strafrechtliche sowie zivilrechtliche Sanktionen bis hin zu erheblichen Reputationsschäden können die Folgen der Nichteinhaltung gesetzlicher Regelungen sein. Gerade im Mittelstand können hohe Bußgeldstrafen die Existenz des Unternehmens erheblich gefährden.<sup>3</sup> Daher ist die Vermeidung von Haftung durch bestmögliche Organisation als Ausgangspunkt jeglicher Compliance-Überlegung unerlässlich.<sup>4</sup>

## II. Motive und Gründe für ein Compliance-Management-System

### 1. Notwendigkeit der Identifizierung von Compliance-Risiken

Für Unternehmen ergibt sich die Notwendigkeit, aus einer Vielzahl von Rechtsvorschriften diejenigen zu identifizieren, die für das jeweilige Unternehmen von erheblicher Bedeutung sind. Die Risiken, die für Unternehmen aus Gesetzesverstößen oder sonstiger Missachtung von geltendem Recht drohen, können vielfältig sein und dürfen nicht unterschätzt werden.<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang hilft eine Compliance-Risikoanalyse dem Unternehmen, sich über seine Compliance-Gefährdungen klar zu werden.<sup>6</sup> Insofern dient Compliance dem Unternehmen dazu, seine Geschäftstätigkeit sowie die betrieblichen Aktivitäten rechtskonform zu organisieren. Hierzu ist es notwendig, dass die Compliance-Risiken des Unternehmens zunächst identifiziert, analysiert und bewertet werden. Anschließend gilt es, geeignete, angemessene

sowie erforderliche Compliance-Maßnahmen abzuleiten, welche zur Begrenzung der identifizierten Risiken beitragen.<sup>7</sup> Eine risikoorientierte Herangehensweise dient ebenfalls dazu, den rechtlichen Anforderungen nach § 130 OWiG gerecht zu werden und die erforderlichen, geeigneten sowie zumutbaren Aufsichtsmaßnahmen auszuwählen.<sup>8</sup> Außerdem ist zu beachten, dass es sich bei Compliance-Risiken i. d. R. um Verhaltensrisiken handelt,<sup>9</sup> weshalb Compliance an menschliches Verhalten anknüpft. Daher können nicht identifizierte Compliance-Risiken und das fehlende Ergreifen von entsprechenden Maßnahmen zu Fehlverhalten der Mitarbeiter führen, was wiederum die Nichteinhaltung gesetzlicher sowie unternehmensinterner Vorschriften zur Konsequenz hat.<sup>10</sup> Somit gilt es, das menschliche Fehlverhalten präventiv durch eine effiziente sowie effektive Compliance-Organisation zu verhindern. Denn werden die Folgen menschlichen Fehlverhaltens konkretisiert, ergeben sich hieraus insbesondere finanzielle Verluste, Reputationsschäden sowie rechtliche und regulatorische Sanktionen und Maßnahmen der Aufsichtsbehörden.<sup>11</sup>

### 2. Vermeidung von Haftungsrisiken

Das Ziel von Compliance ist es, in erster Linie Haftungsrisiken aus Gesetzesverstößen zu minimieren, indem präventiv interne Prozesse implementiert werden, durch die Verstöße gegen gesetzliche

1 Vgl. *Fahrion/Käufel/Hein*, in: Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt, *Family Business Governance*, 2. Aufl. 2012, S. 197; *Wermelt/Görtz*, ZRFC 2011, 22.

2 *Vetter*, in: *Wecker/Ohl*, *Compliance in der Unternehmerpraxis*, 3. Aufl. 2013, S. 2.

3 Vgl. *Wermelt/Görtz*, ZRFC 2011, 22; *Passarge*, ZRFC 2011, 6; *Passarge*, DStR 2010, 1675, 1676.

4 Vgl. hierzu bereits *Haag*, *Der Personalleiter* 2008, 40 ff.

5 Vgl. *Uhlig*, in: *Behringer*, *Compliance für KMU*, 2012, S. 31; *Vetter*, in: *Wecker/Ohl*, *Compliance in der Unternehmerpraxis*, 3. Aufl. 2013, S. 9.

6 *Viebranz/Timár*, *Handelsblatt-Journal, Compliance*, 09/2014, 15.

7 *Uhlig*, in: *Behringer*, *Compliance für KMU*, 2012, S. 31, 32.

8 *Uhlig*, in: *Behringer*, *Compliance für KMU*, 2012, S. 31, 32; *Busekist/Hein*, CCZ 2012, 41, 48.

9 Vgl. *Ozip-Philippson*, ZRFC 2013, 203, 207.

10 *Quentmeier*, *Praxishandbuch Compliance*, 2012, S. 48, 49.

11 *Quentmeier*, *Praxishandbuch Compliance*, 2012, S. 49–51.

Vorschriften der Unternehmen, seiner Organe und seiner Mitarbeiter verhindert oder reduziert werden können.<sup>12</sup> In diesem Zusammenhang hat die Studie des Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) in Konstanz ergeben, dass 83% der befragten mittelständischen Unternehmen die Haftungsvermeidung als wichtigste Motivation für Compliance ansehen.<sup>13</sup> Werden seitens des Unternehmens Gesetzesverstöße begangen, sind sowohl die persönlichen als auch die wirtschaftlichen Haftungsrisiken für Unternehmen und Organe vielfältig und enorm.<sup>14</sup> Dabei ist das Kernstück zahlreicher Haftungsfälle die Frage nach der Verantwortlichkeit des Geschäftsführers für einen Schadensfall.<sup>15</sup> Die Folgen der Nichteinhaltung gesetzlicher Vorschriften können zum einen straf- bzw. bußgeldrechtliche Sanktionen gegen das Unternehmen sein. Zwar gilt das deutsche Strafrecht nicht für juristische, sondern nur für natürliche Personen, allerdings kommt eine „Strafbarkeit“ des Unternehmens nach § 30 OWiG in Betracht. Diese Norm knüpft an das Handeln eines vertretungsberechtigten Organs oder einer anderen Person an, die für die Leitung eines Unternehmens verantwortlich handelt.<sup>16</sup> Begeht demnach eine der in § 30 Abs. 1 OWiG aufgezählten Personen eine betriebsbezogene Straftat oder Ordnungswidrigkeit, durch die die Pflichten des Unternehmens als juristische Person verletzt wurden, kann gegen das Unternehmen eine Geldbuße verhängt werden. Dies gilt auch für den Fall, sollte die Gesellschaft durch den gesetzlichen Verstoß bereichert worden sein. Dabei kann die Geldbuße im Falle einer vorsätzlichen Straftat bis zu zehn Millionen Euro sowie im Falle einer fahrlässigen Straftat bis zu fünf Millionen Euro betragen. Nach § 30 Abs. 3 i. V. m. § 17 Abs. 4 OWiG kann auch eine höhere Geldbuße verhängt werden, um den beim Unternehmen entstandenen wirtschaftlichen Vorteil abzuschöpfen.<sup>17</sup> Straftaten können auch von Mitarbeitern unterhalb der Führungsebene begangen werden, sodass eine Haftung nach § 30 OWiG in diesen Fällen nicht greifen würde.<sup>18</sup> Daher ist der Anwendungsbereich des § 30 OWiG ebenfalls eröffnet, sofern der Geschäftsführer oder andere der in § 30 Abs. 1 OWiG genannten Funktionsträger ihre Aufsichtspflichten nach § 130 OWiG verletzen. Die Zurechnung erfolgt hierbei über § 9 OWiG.<sup>19</sup>

Über die Sanktionen gegen das Unternehmen hinaus ist eine persönliche Haftung der Geschäftsleitung denkbar. In Betracht kommt insbesondere eine Haftung aus der Verletzung der Aufsichtspflicht nach § 130 OWiG. Demnach haftet der Geschäftsführer einer GmbH persönlich, wenn er seine Aufsichtspflicht nach § 130 OWiG vorsätzlich oder fahrlässig verletzt und dieser Umstand zu einer mit Strafe oder Bußgeld bewährten Pflichtverletzung führt. Hierbei kann die Geldbuße nach § 130 Abs. 3 OWiG bis zu einer Million Euro betragen.<sup>20</sup> Da § 130 OWiG in diesem Höchstmaß nicht zwischen Vorsatz und Fahrlässigkeit unterscheidet, beträgt die Geldbuße nach § 17 Abs. 2 OWiG im Falle von fahrlässigen Aufsichtspflichtverletzungen 500 000 Euro.<sup>21</sup> Des Weiteren wird die Aufsichtspflicht des Geschäftsführers dahingehend konkretisiert, dass er bei Delegation der Wahrnehmung von Aufgaben für die Bestellung, die sorgfältige Auswahl und die Überwachung von Aufsichtspersonen verantwortlich ist.<sup>22</sup> Kommt er dieser Pflicht nicht nach, haftet der Geschäftsführer auch für Fehler der delegierten Personen.<sup>23</sup>

Neben einer bußgeldrechtlichen kommt auch eine zivilrechtliche Haftung der Geschäftsleitung in Betracht. Primär geht es hierbei um die Innenhaftung des Geschäftsführers gegenüber der Gesellschaft.<sup>24</sup> Anspruchsgrundlage hierfür ist § 43 Abs. 2 GmbHG. Demnach haftet der Geschäftsführer, der seine ihm obliegenden Pflichten verletzt, der Gesellschaft gegenüber auf Schadensersatz. Die Voraussetzung hierfür ist, dass beim Unternehmen in Folge des Verstoßes

ein Vermögensschaden eingetreten ist sowie ein Verschulden des Geschäftsführers vorliegt. Ausreichend ist bereits eine fahrlässig begangene Pflichtverletzung.<sup>25</sup> Die Geschäftsführung haftet ihrer Gesellschaft gegenüber unbeschränkt sowie persönlich für jede fahrlässige oder vorsätzliche Verletzung der ihr obliegenden Sorgfaltspflicht. Dieser Umstand kann eine finanziell existentielle Auswirkung für die betroffenen Personen haben.<sup>26</sup> Diesbezüglich gilt, dass nach der ARAG/Garmenbeck-Rechtsprechung des BGH eine grundsätzliche Verpflichtung der Aufsichtsgremien besteht, welche bei einer GmbH nach § 46 Nr. 8 GmbHG die Gesellschafterversammlung bzw. ein von ihr bestellter Vertreter ist, den Geschäftsführer bei Bestehen von Schadensersatzverpflichtungen in Anspruch zu nehmen.<sup>27</sup> Zwar liegt eine Pflichtverletzung dann nicht vor, wenn der Geschäftsführer bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohle des Unternehmens zu handeln.<sup>28</sup> Jedoch darf hierbei die Beweislastumkehr nicht unberücksichtigt bleiben.<sup>29</sup> Die Einrichtung eines CMS ist in diesem Zusammenhang zwar keine notwendige Voraussetzung für die Haftungsprivilegierung. Ein CMS wäre allerdings aufgrund der Tatsache, dass der Geschäftsführer darzulegen und zu beweisen hat, dass er die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsführers angewendet hat, empfehlenswert. Somit kann ein CMS dazu dienen, um dokumentieren und Beweis führen zu können, dass dem Geschäftsführer alle relevanten Informationen zugänglich waren und er folgerichtig vernünftigerweise annehmen durfte, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.<sup>30</sup>

Des Weiteren gilt der Grundsatz der Gesamtgeschäftsführung. Hat ein Unternehmen mehrere Geschäftsführer, sind diese gemeinschaftlich

12 *Passarge*, DStR 2010, 1675; *Haag*, Der Personalleiter 2008, 40.

13 Center for Business Compliance & Integrity (CBCI), Studie Compliance im Mittelstand, Konstanz 2014, S. 18.

14 *Leipold*, NJW-Spezial 2009, 24.

15 *Scherer*, in: *Scherer/Fruth*, Geschäftsführer-Compliance, 2009, S. 1, Rn. 1.

16 *Borowa*, in: *Bay/Hastenrath*, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 121, Rn. 20.

17 Vgl. *Möllmann*, in: *Wieland/Steinmeyer/Grüniger*, Handbuch Compliance-Management, 2. Aufl. 2014, S. 378, Rn. 4., S. 379, Rn. 5; *Moosmayer*, Compliance, 3. Aufl. 2015, Teil B, Rn. 39.

18 *Borowa*, in: *Bay/Hastenrath*, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 122, Rn. 21.

19 *Möllmann*, in: *Wieland/Steinmeyer/Grüniger*, Handbuch Compliance-Management, 2. Aufl. 2014, S. 379, Rn. 6.

20 Vgl. *Moosmayer*, Compliance, 3. Aufl. 2015, Teil B, Rn. 46; *Fruth*, in: *Scherer/Fruth*, Geschäftsführer-Compliance, 2009, S. 53, Rn. 170.

21 *Rogall*, in: *Senge*, Karlsruher Kommentar zum Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (KK-OWiG), 4. Aufl. 2014, § 130, Rn. 121.

22 Vgl. *Stephan/Tieves*, in: *Fleischer/Goette*, Münchener Kommentar zum GmbHG (MüKoGmbHG), Bd. 2, 2. Aufl. 2016, § 37, Rn. 27.

23 *Fissenewert*, in: *Fissenewert*, Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 137, Rn. 51.

24 Vgl. *Fissenewert*, in: *Fissenewert*, Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 129, Rn. 13.

25 Vgl. *Moosmayer*, Compliance, 3. Aufl. 2015, Teil B, Rn. 60; *Uhlig*, in: *Behringer*, Compliance für KMU, 2012, S. 47.

26 *Janert*, BB 2013, 3016, 3017.

27 *Moosmayer*, Compliance, 3. Aufl. 2015, Teil B, Rn. 60.

28 *Ziemons*, in: *Oppenländer/Tröltzsch*, Praxishandbuch der GmbH-Geschäftsführung, 2. Aufl. 2011, § 22, Rn. 49.

29 *Sieg/Zeidler*, in: *Hauschka*, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, § 3, Rn. 3.

30 Vgl. *Fissenewert*, in: *Fissenewert*, Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 128, Rn. 10; *Sieg/Zeidler*, in: *Hauschka*, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, § 3, Rn. 3.

für die Unternehmensleitung zuständig und verantwortlich. Auch die Geschäftsverteilung oder die Ressortzuständigkeiten ändern diesen Umstand nicht, sondern lediglich die konkreten Pflichten des nicht zuständigen Geschäftsführers. Statt selber Geschäftsführungsmaßnahmen vorzunehmen, besteht für ihn eine Überwachungspflicht im Hinblick auf den Bereich des zuständigen Geschäftsführers. Demnach hat er alle ihm zumutbaren und erforderlichen Bemühungen zu unternehmen, damit sich die Gesellschaft recht- und zweckmäßig verhält,<sup>31</sup> nachteilige Entwicklungen frühzeitig erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.<sup>32</sup> Umgekehrt ist der verantwortliche Geschäftsführer dazu verpflichtet, von sich aus über wesentliche Vorgänge und Entwicklungen in seinem Bereich zu berichten.<sup>33</sup> Entsteht nämlich der Gesellschaft aufgrund einer Pflichtverletzung eines Geschäftsführers ein Schaden, haften die Geschäftsführer nach § 43 Abs. 2 GmbHG gesamtschuldnerisch. Diese gesamtschuldnerische Haftung greift unabhängig von der Art der Pflichtverletzung sowie dem Grad des Verschuldens. In der Konsequenz haftet der unmittelbar verantwortliche Geschäftsführer ebenso wie der Geschäftsführer, der seiner bereichsübergreifenden Überwachungspflicht nicht nachgekommen ist. Die Voraussetzung ist allerdings, dass eine schuldhaftige Pflichtverletzung jedes einzelnen Geschäftsführers vorliegen muss.<sup>34</sup>

Zusammenfassend gilt, dass der Pflichten- sowie Haftungskatalog eines Unternehmens sowie dessen Geschäftsführers in einer Vielzahl von Gesetzen beschrieben ist. Eine Gesamtübersicht über alle möglichen Haftungsszenarien darzustellen,<sup>35</sup> ist nicht Ziel dieser Ausführungen. Daher beschränkt sich die Darstellung auf die beispielhaft aufgeführten Haftungsszenarien. Sie verdeutlichen, welchen umfangreichen Haftungsrisiken das Unternehmen, die Geschäftsführung oder weitere vertretungsberechtigte Organe der Gesellschaft ausgesetzt sind. Aus diesem Grund ist die Einrichtung eines CMS für Unternehmen und Unternehmensleiter empfehlenswert, um präventiv für ein rechtskonformes Verhalten im Unternehmen zu sorgen und somit mögliche Haftungsrisiken bereits im Voraus zu vermeiden oder zu minimieren.

### 3. Wertschöpfung durch Compliance

Neben der Notwendigkeit der Identifizierung von Compliance-Risiken und der Vermeidung von Haftungsrisiken kann Compliance zu einer langfristigen Wertschöpfung beitragen. Hierzu ist es erforderlich, dass Compliance nicht als etwas wahrgenommen wird, das rein Kosten, aber kaum aktiven Wertbeitrag erzeugt. Compliance als Werttreiber beschränkt sich nicht nur auf reine Kontrollen und Regeln, sondern dient dazu, unternehmensinterne Prozesse zu vereinfachen, in die Unternehmens- sowie Führungskultur einzugreifen und somit den Unternehmenswert zu steigern, damit gegenüber den Stakeholdern Transparenz und Integrität sichtbar gemacht wird.<sup>36</sup> Die Implementierung eines CMS beinhaltet folglich nicht nur den Vorteil, rechtmäßiges Verhalten im Unternehmen sicherzustellen. Zu Compliance gehört ebenfalls eine wertorientierte Führung des Unternehmens, die voraussetzt, dass definierte Werte im Unternehmen existieren und gelebt werden. Hierbei geht es um die Grundwerte des Unternehmens, die sowohl intern als auch extern kommuniziert werden. Indem der einzelne Mitarbeiter sich als Teil einer Wertegemeinschaft wiederfindet, entsteht ein Handlungsrahmen, der beim Einzelnen Sicherheit, Selbstständigkeit und Eigenmotivation hervorruft. Durch gemeinsame Ziele und der durch Werte definierten Art und Weise, wie diese erreicht werden sollen, entsteht ein klares und transparentes Bild, wofür das Unternehmen steht. Dies führt zugleich dazu, dass

das Vertrauen der einzelnen Mitarbeiter und auch Dritter in das Unternehmen steigt.<sup>37</sup> Dieser Vertrauensgewinn kann sich nicht zuletzt auch bei der Bewertung des Unternehmens positiv auswirken und die Attraktivität als Arbeitgeber steigern. Insofern kann Compliance als Kernelement der Unternehmenskultur mit einem gemeinsamen Werteverständnis gesehen werden, das ethische sowie moralische Werte vermittelt, aber auch einfordert.<sup>38</sup> Letztendlich werden erfolgreiche Unternehmen auch an der Integrität ihrer Mitarbeiter sowie der Nachhaltigkeit ihrer Geschäftsmodelle gemessen, jedoch nicht allein an der Komplexität ihrer Regelwerke und Vorgaben. Damit folglich Compliance zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen kann, sind integrierte Gesamtsysteme zu schaffen, die nicht nur Gesetzes- sowie Regeltreue, sondern auch persönliche Integrität fördern und fordern.<sup>39</sup> Eine gelebte Compliance-Struktur beinhaltet zugleich eine Warn- und Alarmfunktion. Sie dient dazu, mögliche Interessenskonflikte frühzeitig zu identifizieren und zu vermeiden, indem die Mitarbeiter sensibilisiert werden, rechtswidriges Verhalten zu erkennen und zu melden.<sup>40</sup> Hierzu gehört ebenfalls, dass Compliance i. S. e. umfassenden rechtlichen Risikomanagements verstanden wird. Auf diese Weise werden Entscheidungsgrundlagen transparenter. Zudem wird der Geschäftsführung eine schnelle Reaktionsmöglichkeit ermöglicht.<sup>41</sup> Ferner sollte Compliance nicht nur als reine Prävention von Risiken aus Rechtsverstößen verstanden werden, sondern auch als ein strategischer Vorteil für das Unternehmen.<sup>42</sup> Gerade der Mittelstand orientiert sich bei seiner Planung meist langfristig. Notwendig sind deshalb eine rechtskonforme Geschäftstätigkeit und die Vermeidung wesentlicher Risiken, um eine nachhaltig erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit sicherzustellen. Letztendlich können nur diejenigen Unternehmen langfristig am Markt bestehen, die sich rechtskonform verhalten und eine entsprechende Reputation genießen.<sup>43</sup>

## III. Anforderungen an ein Compliance-Management-System

### 1. Fehlende gesetzliche Grundlage

Ebenso wie für die Einrichtung eines CMS, gibt es auch hinsichtlich der Ausgestaltung eines CMS keine gesetzlichen Vorgaben. Welcher

31 Vgl. Haas/Ziemons, in: Hildegard/Carsten, Beck'scher Online-Kommentar (BeckOK) GmbHG, 25. Ed. 2015, § 43, Rn. 210.

32 Wellhöfer, in: Wellhöfer/Peltzer/Müller, Die Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer, 2008, § 11, Rn. 7.

33 Fleischer, in: Fleischer/Goette, MüKoGmbHG, Bd. 2, 2. Aufl. 2016, § 43, Rn. 119.

34 Fleischer, in: Fleischer/Goette, MüKoGmbHG, Bd. 2, 2. Aufl. 2016, § 43, Rn. 318.

35 Fissenewert, in: Fissenewert, Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 129, Rn. 12.

36 Heißner/Benecke, BB 2013, 2923, 2924, 2925.

37 Lehr, in: Fissenewert, Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 18, Rn. 29–31.

38 Vgl. Passarge, in: Passarge/Behringer, Handbuch Compliance international, 2015, S. 31.

39 Heißner/Benecke, Handelsblatt-Journal, Compliance, 09/2014, 13.

40 Lehr, in: Fissenewert, Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 19, Rn. 35.

41 Powilleit, GWR 2010, 28.

42 Vetter, in: Wecker/Ohl, Compliance in der Unternehmerpraxis, 3. Aufl. 2013, S. 2.

43 Vgl. Passarge, ZRfC 2011, 6, 9; Fissenewert, in: Fissenewert, Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 15, Rn. 17.

Aufwand im Unternehmen notwendig ist, um Compliance-Risiken zu verringern, liegt somit im Ermessen der Unternehmensleitung. Insofern verfügt der Geschäftsführer hinsichtlich der Ausgestaltung des CMS grundsätzlich über ein breites unternehmerisches Ermessen.<sup>44</sup> Denn es geht nicht darum, den Geschäftsleitern in jeglichen Einzelheiten vorzuschreiben, wie sie ihr Unternehmen zu organisieren haben.<sup>45</sup> Vielmehr hängt der Aufwand der organisatorischen Ausgestaltung des CMS von unterschiedlichen Faktoren ab. Dazu gehören etwa Art, Größe und Organisation des Unternehmens, die zu beachtenden Vorschriften, die geografische Präsenz sowie Verdachtsfälle aus der Vergangenheit.<sup>46</sup> Des Weiteren können auch Faktoren wie der Geschäftstätigkeit immanente Gefahren sowie die Entwicklung im Unternehmen und der jeweiligen Branche maßgebend sein.<sup>47</sup> Insgesamt ist der Geschäftsführer in der Verantwortung, eine Gesamtbetrachtung aller für das von ihm geleitete Unternehmen wesentlichen Kriterien vorzunehmen. Hierbei darf er sich nicht nur auf die beispielhaft genannten Kriterien beschränken.<sup>48</sup> Darüber hinaus muss er die rechtlichen Erfordernisse einerseits und die betriebswirtschaftliche Zumutbarkeit des CMS andererseits berücksichtigen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass jede Compliance-Maßnahme ein angemessenes sowie zumutbares Verhältnis zwischen dem damit verbundenen Aufwand und dem jeweiligen Nutzen, sprich die Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten, gewährleisten muss.<sup>49</sup> Ferner muss ein CMS dem Grundsatz der Effektivität genügen, der besagt, dass dieses dazu geeignet sein muss, Rechtsverstöße zu erkennen und zu vermeiden. Hieraus kann die generelle Anforderung abgeleitet werden, dass ein CMS permanent wirksam sein muss.<sup>50</sup> Erforderlich hierfür ist, dass das CMS nicht losgelöst von anderen Elementen der Unternehmenssteuerung betrachtet wird, sondern vielmehr eine Integration mit diesen Elementen sowie eine Integration in den operativen Geschäftsbetrieb des Unternehmens erfolgt.<sup>51</sup>

Letztendlich gibt es kein einheitliches CMS für alle Unternehmen. Die konkrete Ausgestaltung eines CMS ist von unterschiedlichen, das Unternehmen betreffende Faktoren abhängig.<sup>52</sup> Auch wenn keine gesetzlichen Regelungen hinsichtlich der Ausgestaltung eines CMS bestehen, haben sich in der Praxis internationale sowie nationale Standards herausgebildet, die Anregungen und Empfehlungen für die Umsetzung eines CMS bieten.<sup>53</sup>

Zu diesen gehören bspw. die US Sentencing Guidelines, der US Foreign Corrupt Practices Act, der UK Bribery Act oder der Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer *IDW PS 980* (IDW).<sup>54</sup> Zudem gibt es seit Dezember 2014 einen neuen Standard *ISO 19600 Compliance-Management-Systems – Guidelines*. Dieser Standard wurde mit dem Ziel entwickelt, international einheitliche Empfehlungen hinsichtlich der Ausgestaltung eines CMS zu geben.<sup>55</sup> Auf diese Standards wird im Rahmen dieser Ausführungen allerdings nicht näher eingegangen.

## 2. Besondere Herausforderungen für den Mittelstand

Mittelständische Unternehmen sind grundsätzlich verpflichtet, sich mit den gleichen Compliance-Themen und internationalen sowie nationalen Standards auseinanderzusetzen wie Großunternehmen.<sup>56</sup> Für alle relevanten Themenbereiche müssen in einem Unternehmen entsprechende Regelungen getroffen und geeignete Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen implementiert werden, damit die Geschäftsführung ihrer gesetzlichen Aufsichtspflicht nachkommt.<sup>57</sup> Jedoch stehen mittelständische Unternehmen im Vergleich zu Großkonzernen vor der Herausforderung, für die Umsetzung von Compliance-Maßnahmen reduzierte Ressourcen, sowohl personeller,

organisatorischer als auch finanzieller Art zur Verfügung zu haben.<sup>58</sup> Daher ist es nicht verwunderlich, dass in kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig eine unkoordinierte Ansammlung von gewissen Kontrollaktivitäten und Risikobewertungen vorgefunden wird. Auch eine Studie des BKA zu Compliance belegt, dass schwerpunktmäßig große Unternehmen über ein CMS verfügen. Kleinere Unternehmen berücksichtigen dagegen seltener Compliance-Strukturen.<sup>59</sup> Dabei stellt sich nicht die Frage, ob mittelständische Unternehmen sich mit unternehmensspezifischen Compliance-Themen auseinandersetzen müssen, sondern wie sie ein für ihre Unternehmensstruktur geeignetes CMS implementieren können.<sup>60</sup> Es gibt unterschiedliche Beweggründe, die im Mittelstand häufig zu Widerständen führen, wenn es um die Einrichtung eines strukturierten CMS geht. Zum einen herrscht aufgrund der knappen Ressourcen eine Angst vor hohen Kosten und Bürokratie. Bspw. können die wenigsten mittelständischen Unternehmen eine separate, eigenständige Compliance-Abteilung aufbauen.<sup>61</sup> Die Studie des CBCI zum Mittelstand zeigt, dass die Furcht vor einer Compliance-Bürokratie für 48% der befragten Unternehmen ein großes Problem darstellt. Insbesondere ist hierbei die Sorge vor einer unüberschaubaren sowie dem einzelnen Mitarbeiter nicht mehr verständlichen Regelungsbreite und -tiefe groß. Zwar stellen der organisatorische Aufwand für den Aufbau eines CMS sowie die Kosten hierfür für 43% und 45% der befragten Unternehmen ein geringeres Problem dar. Jedoch ging aus den Interviews hervor, dass genau aus diesen Gründen gewisse Compliance-Maßnahmen nicht umgesetzt werden können. Häufig sind die finanziellen Ressourcen nicht vorhanden, eine vollumfassende Compliance-Arbeit mitzufinanzieren.<sup>62</sup> Zum anderen spielt das Thema Misstrauen eine große Rolle, das den Mitarbeitern zumindest mittelbar entgegengebracht wird. Vor allem dann, wenn es im Vorfeld der Einführung des CMS

44 Vgl. *Hauschka*, in: Hauschka, *Corporate Compliance*, 2. Aufl. 2010, § 1, Rn. 33; *Passarge*, *DStR* 2010, 1675, 1677.

45 Vgl. *Fleischer*, in: Spindler/Stilz, *Kommentar zum Aktiengesetz (AktG)*, Bd. 1, 3. Aufl. 2015, § 91, Rn. 56.

46 Vgl. LG München I, 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10, CB 2014, 167 mit CB-Komm. *Kränzlin/Weller*, BB 2014, 850 Ls. m. BB-Komm. *Grützner*, NZG 2014, 345, 347; *Fleischer*, NZG 2014, 321, 324; *Bürkle*, CCZ 2015, 52, 54.

47 *Hauschka*, in: Hauschka, *Corporate Compliance*, 2. Aufl. 2010, § 1, Rn. 33.

48 *Bürkle*, CCZ 2015, 52, 54.

49 Vgl. *Passarge*, *DStR* 2010, 1675, 1677; *Uhlig*, in: Behringer, *Compliance für KMU*, 2012, S. 31.

50 *Bürkle*, CCZ 2015, 52, 54.

51 *Tüller/Wermelt*, BB 2012, 2551, 2552.

52 *Hauschka*, in: Hauschka, *Corporate Compliance*, 2. Aufl. 2010, § 1 Rn. 33.

53 Vgl. *Otremba*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger, *Handbuch Compliance-Management*, 2. Aufl. 2014, S. 530, Rn. 3.

54 Vgl. *Otremba*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger, *Handbuch Compliance-Management*, 2. Aufl. 2014, S. 530, Rn. 3.

55 *Schmidt/Wermelt/Eibelshäuser*, CCZ 2015, 18.

56 Vgl. *Wermelt/Görtz*, ZRFC 2011, 22, 23; *Saitz/Tempel/Brühl*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger, *Handbuch Compliance-Management*, 2. Aufl. 2014, S. 216, Rn. 5.

57 *Saitz/Tempel/Brühl*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger, *Handbuch Compliance-Management*, 2. Aufl. 2014, S. 221, Rn. 12.

58 *Campos Nave/Zeller*, BB 2012, 131.

59 Bundeskriminalamt (BKA), *Studie Compliance-Systeme und ihre Auswirkungen auf die Verfolgung und Verhütung von Straftaten der Wirtschaftskriminalität und Korruption*, 2015, S. 61.

60 *Saitz/Tempel/Brühl*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger, *Handbuch Compliance-Management*, 2. Aufl. 2014, S. 221, Rn. 12.

61 *Behringer/Meyer*, ZRFC 2015, 113.

62 CBCI, *Studie Compliance im Mittelstand*, 2014, S. 32, 33.

zu keinen erheblichen Verstößen oder Vorfällen innerhalb des Unternehmens gekommen ist.<sup>63</sup> Auch die Angst vor einer Überregulierung des Themas verbunden mit einem Übersteuern der operativen Prozesse führt zu Widerständen.<sup>64</sup> Für 42% der befragten Teilnehmer der erwähnten Studie stellt das möglicherweise mangelnde Verständnis der Mitarbeiter für Compliance eine weitere Herausforderung dar. Laut Aussagen der Teilnehmer wird Compliance i. d. R. als reine Belastung empfunden, die keinen Mehrwert erzeugt. Eine Herausforderung liegt insbesondere auch darin, die richtige Balance zwischen einer gewissenhaften Compliance und dem Verständnis dafür, dass andere Themen für den Unternehmenserfolg ebenso relevant sind, zu halten. Auch die Kenntnis der relevanten Compliance-Regelungen sowie die Kenntnis der Anforderungen an ein CMS stellt für immerhin 32% ein großes Problem dar. In der Konsequenz wären somit die wesentlichen Voraussetzungen für den Umgang mit Compliance nicht gegeben.<sup>65</sup> Nichtsdestotrotz ist es auch für den Mittelstand unerlässlich, Geschäftsprozesse sowie das Handeln der Mitarbeiter in Einklang mit den geltenden Gesetzen und unternehmensinternen Vorgaben zu bringen. Daher ist es auch für mittelständische Unternehmen empfehlenswert, ihr Unternehmen hinsichtlich Compliance systematisch zu analysieren und die damit verbundenen Chancen zu nutzen.<sup>66</sup> Wie bereits erwähnt, können die finanziellen Folgen von Verstößen gegen gesetzliche Bestimmungen gerade im Mittelstand bestandsgefährdend sein.<sup>67</sup> Insofern darf Compliance nicht mit hohen Kosten und Bürokratie verbunden und somit außer Acht gelassen werden.<sup>68</sup> Vielmehr gilt es, effiziente sowie effektive Lösungen für die Umsetzung zu finden. Hierfür müssen nicht zwingend umfangreiche Strukturen sowie Prozesse etabliert werden, wie sie Großunternehmen besitzen. Möglicher Ausgangspunkt für die Ausgestaltung eines CMS in mittelständischen Unternehmen wäre ein gezielter, pragmatischer Ansatz. Hierbei liegt der Fokus auf den Kernprozessen und -risiken sowie auf dem unterstützenden und integrativen Arbeiten innerhalb des Unternehmens. Nachfolgend kann das Unternehmen das CMS kontinuierlich an zusätzliche, individuelle Erfordernisse anpassen.<sup>69</sup> Außerdem empfiehlt es sich, die auf die jeweilige Unternehmensstruktur zugeschnittenen, spezifischen organisatorischen Elemente in bereits vorhandene Organisationsstrukturen zu implementieren, statt eine eigenständige, parallele Organisationsstruktur aufzubauen.<sup>70</sup>

#### IV. Fazit

Um mit Compliance einen aktiven Wertbeitrag zu erzeugen, muss die Umsetzung im Mittelstand anders angegangen werden als in

Großkonzernen.<sup>71</sup> Benötigt wird ein auf die mittelständische Unternehmensstruktur maßgeschneidertes CMS, ohne den wirtschaftlichen Rahmen zu überdehnen.<sup>72</sup>

---

#### AUTOREN



**Dr. Oliver Haag** ist Professor für Wirtschaftsrecht an der HTWG Konstanz mit den Schwerpunkten Corporate Compliance, Gesellschaftsrecht, Handelsrecht und Arbeitsrecht. Neben seiner Tätigkeit als Hochschullehrer ist er als Direktor des Instituts für Unternehmensrecht sowie als of Counsel einer auf Unternehmensrecht spezialisierten Anwaltskanzlei für nationale und internationale Unternehmen und Verbände tätig.



**Sibel Acikgöz, LL.M.**, ist als Wirtschaftsjuristin in der Compliance-Abteilung eines mittelständischen IT-Unternehmens tätig. Zuvor hat sie an der HTWG Konstanz Wirtschaftsrecht mit den Schwerpunkten Corporate Compliance und Legal Management studiert. Sie verfügt über fundierte Praxiserfahrung in der Analyse und Einführung von Compliance-Management-Systemen.

---

63 Behringer/Meyer, ZRFC 2015, 113, 114.

64 Blaha/Brechtken/Schwarzwald, ZRFC 2014, 10.

65 Vgl. CBCI, Studie Compliance im Mittelstand, 2014, S. 32, 33.

66 Behringer/Meyer, ZRFC 2015, 113.

67 Vgl. Wermelt/Görtz, ZRFC 2011, 22, 23; Passarge, ZRFC 2011, 6; Passarge, DStR 2010, 1675, 1676.

68 Passarge, ZRFC 2011, 6, 10.

69 Blaha/Brechtken/Schwarzwald, ZRFC 2014, 10, 13.

70 Schönrock, ZIR 2011, 115, 117.

71 Saitz/Tempel/Brühl, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger, Handbuch Compliance-Management, 2. Aufl. 2014, S. 215, 216, Rn. 4.

72 Blaha/Brechtken/Schwarzwald, ZRFC 2014, 10, 13.