

In Konzernen gehört das Thema **Compliance** längst zum Alltag. Die meisten Mittelständler dagegen kümmern sich kaum darum. Das ist riskant. Denn wenn Mitarbeiter gegen Regeln verstoßen, kann einem Unternehmen neben einem Imageschaden auch ein hoher finanzieller Verlust drohen.

# Gefährliche Sorglosigkeit

Als Medien im November 2006 erstmals über Korruptionswürfe gegen den **Siemens-Konzern** berichteten, erahnte noch niemand das Ausmaß, das der Schmiergeldskandal erreichen sollte: Im Zuge der Affäre kamen mehrere Mitarbeiter in Haft und mussten den Konzern verlassen. Anwaltskosten und Steuernachzahlungen mit eingerechnet, musste Siemens in Deutschland und den USA mehr als zwei Milliarden Euro Strafe zahlen. Die Prozesse zogen sich bis ins Jahr 2011 – und ramponierten den Ruf der Münchener nachhaltig.

Skandale wie die Korruptionsaffäre bei Siemens gehen nicht nur mit gewaltigen Strafzahlungen einher, sondern auch mit negativer Medienberichterstattung und kaum zu reparierenden Imageschäden. Konzerne haben deshalb in den vergangenen Jahren ein aufwendiges Compliance Management aufgebaut, das sicherstellen soll, dass Mitarbeiter Gesetze und firmeninterne Verhaltensregeln beachten. Allein bei Siemens arbeiten rund 600 Mitarbeiter im Compliance Management.

Bei Mittelständlern sieht der Umgang mit Compliance anders aus. Ungefähr jedes zweite Unternehmen beschäftigt sich überhaupt nicht mit dem Thema. 49 Prozent der Mittelständler haben keinen **Compliance-Beauftragten**, belegt eine Studie der **Universität Bamberg**, für die die Autoren 173 Unternehmen befragt haben. Damit gibt es in diesen Unternehmen niemanden, der darauf achtet, dass Mitarbeiter Regeln einhalten und dass Verstöße auffallen. 46 Prozent der Unternehmer

haben immerhin einen Mitarbeiter zum Compliance-Beauftragten ernannt, der nebenbei noch eine andere Aufgabe hat. Weitere fünf Prozent wollen demnächst einen Compliance Manager ernennen.

Experten schlagen angesichts dieser Zahlen Alarm: „Compliance wird im Mittelstand eher als Last denn als Chance empfunden“, sagt **Matthias Bäcker von der Unternehmensberatung Mammut Consulting**. Die Unternehmen gehen ein großes Risiko ein, warnt der Berater. „Dass Compliance wichtig ist, erkennen viele Mittelständler erst, wenn tatsächlich etwas passiert ist.“

## Etwas überfordert

So ist es Mitte August dem Werkzeughersteller **TTS Tooltechnic Systems** ergangen. Weil das Unternehmen verbotenerweise von Fachhändlern Mindestpreise für seine Produkte verlangt haben soll, verurteilte das Bundeskartellamt den Mittelständler zu einer empfindlichen Geldstrafe von 8,2 Millionen Euro. Die Höhe der Zahlung soll auf andere Kartellsünder abschreckend wirken.

Nachdem das Familienunternehmen aus Wendlingen das Thema Compliance jahrelang verschlafen hatte, führt es nun prompt ein umfangreiches Compliance-Programm ein – nach firmeneigener Lesart, um „zukunftsfähig“ zu bleiben. Der Mittelständler dürfte aber vor allem daran interessiert sein, seinen im Zuge des Kartellverfahrens stark angeknacksten Ruf wieder aufzupolieren.



»Der Mittelstand beschäftigt sich zu wenig mit dem Thema.«

Norbert Wieselhuber,  
Dr. Wieselhuber & Partner

Ein umfassendes Compliance Management haben im Mittelstand bisher lediglich große Familienunternehmen wie zum Beispiel der Hausgerätehersteller **Miele** eingeführt. Vor allem kleinere Mittelständler geben sich beim

Thema Compliance bisher sorglos, wissen Beobachter. So meinen viele Unternehmer, Compliance-Verstöße könnten ihnen nicht schaden, weil überregionale Medien nicht darüber berichten würden, sondern sich auf große Konzerne konzentrieren.

Gleichzeitig fühlen sich viele Unternehmer überfordert, weil sie meinen, dass ihnen Geld und Personal für ein Compliance Management fehlt. Stattdessen verlassen sie sich blind darauf, dass ihre Mitarbeiter vertrauenswürdig und gesetzestreu sind und ein gesundes Moralempfinden haben, weiß Norbert Wieselhuber, Geschäftsführer der auf Familienunternehmen spezialisierten Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner. „Mittelständler beschäftigen sich zu wenig mit Compliance“, sagt der Berater.

## Unbewusste Verstöße

Ob Konzern oder Mittelständler: Grundsätzlich müsse sich jedes Unternehmen Gedanken machen, welche Ge-



»Delikte werden geahndet, egal, ob die Vorschrift bekannt war oder nicht.«

Walter Schlegel,  
TÜV Rheinland

setze es zu beachten habe und welche internen Regeln es sich selbst sinnvollerweise gibt, sagt Wieselhuber. Denn an die geltenden Gesetze muss sich jedes Unternehmen gleichermaßen halten. Oft ist Mitarbeitern und Führungskräften im Alltag aber gar nicht bewusst, dass sie gegen Vorschriften verstoßen. So kann schon ein teures Geschäftsessen als Korruption gelten, über das Wochenende nach Hause mitgenommene Unterlagen als Verstoß gegen den Datenschutz. „Delikte werden geahndet, unabhängig davon, ob die Vorschrift überhaupt bekannt war oder nicht“, sagt Walter Schlegel, TÜV Rheinland-Experte für Compliance.

Chefs können die Verantwortung nicht auf einen Angestellten abwälzen, wenn der gegen ein Gesetz verstoßen hat. Unternehmer müssen in solchen Fällen nachweisen, dass sie ihrer Sorgfaltspflicht nachgekommen sind. Eine Dokumentation von Compliance-Maßnahmen ist deshalb unerlässlich. Denn egal, wie groß die Firma ist: „Ein Unternehmer muss sicherstellen, dass die Betriebsführung das Fehlverhalten eines Mitarbeiters nicht verschuldet oder begünstigt hat“, erklärt Schlegel.

Kommt es aufgrund von Compliance-Verstößen zu Strafverfahren, kann das einen Mittelständler viel Geld kosten. Schlegel weiß von Firmen, die wegen hoher Strafzahlungen Insolvenz anmelden mussten. Vom Imageschaden ganz zu schweigen: Denn wenn Compliance-Verstöße publik werden,

kostet das Aufpolieren des Rufs oft wesentlich mehr als ein Compliance Management, das den Schaden verhindert hätte.

Dabei brauchen Mittelständler gar nicht versuchen, dem umfassenden Compliance Management nachzueifern, wie es Konzerne betreiben. Wer klein anfängt, indem er einen Compliance-Beauftragten unter den Mitarbeitern ernannt und einfache firmeninterne Regeln festlegt, die für alle Angestellten gelten, hat schon viel gewonnen.

Oft beginnen Mittelständler sinnvollerweise erst einmal damit, den Begriff Compliance intern zu definieren und zu erklären. Denn häufig ist vielen im Unternehmen gar nicht recht klar, was Compliance eigentlich bedeutet und warum es wichtig ist.

## Wissensvermittlung

Personalmanagern kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Sie können im Zuge der Personalentwicklung das Wissen vermitteln, was Compliance ist und warum es der Firma nützt. Dazu können sie verschiedene Instrumente einsetzen, etwa E-Learning oder Workshops. „Wenn Mitarbeiter das Prinzip Compli-

## Überprüfung von Bewerbern

Dass Personalmanager die Unterlagen von Bewerbern gründlich prüfen, versteht sich von selbst. Gang und gäbe ist es auch, die Profile der Kandidaten in Internetportalen wie Xing oder LinkedIn unter die Lupe zu nehmen. Und mancher Personaler verlangt zusätzlich auch nach einem polizeilichen Führungszeugnis. Mittlerweile gehen viele HR Manager aber bei der Prüfung ihrer Bewerber noch deutlich weiter und beschaffen sich im Rahmen eines sogenannten **Pre-Employment-Screenings** möglichst umfassendere Informationen. Danach suchen sie nicht nur im Internet, sie holen auch Auskünfte bei Ämtern, kommerziellen Datenanbietern oder dem Gewerbezentralregister ein. Gängige Mittel bei der umfassenden Kandidatenprüfung sind auch Gesundheitschecks und psychologische Tests. Damit wollen Personalmanager **Risiken bei der Personalauswahl** vermeiden. Ein Pre-Employment-Screening kann auch im Rahmen des Compliance Management stattfinden – als vorbeugende Maßnahme. Und wenn Unternehmen sich entschließen, die Position eines Compliance Managers neu zu schaffen, ist das Überprüfen der Bewerber ganz besonders angebracht. Denn wer selbst keine weiße Weste hat, ist für den Job des Regel-Überwachers denkbar ungeeignet.

ance nicht verstanden und verinnerlicht haben, es im Unternehmen vielleicht sogar eine Opposition dagegen gibt, kann Compliance Management nicht funktionieren“, sagt **Elmar Schwager, Berater bei The Audit Factory.**

## Chance für Personaler

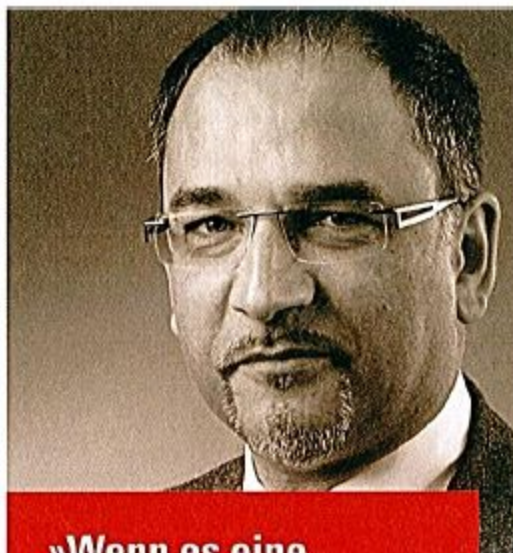
Gerade im Mittelstand, wo Unternehmen aus Kapazitäts- und Kostengründen oft keine Compliance Manager ernennen können, die sich ausschließlich um dieses Thema kümmern, bietet sich Personalmanagern die Chance, das Thema weiter im Unternehmen zu verbreiten.

Bisher haben HR Manager diese Chance aber nur selten genutzt. Meist kümmert sich der Vorsitzende der Geschäftsführung um dieses Thema, belegt eine Studie der **Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte.** In einigen Unternehmen sind es auch der Kaufmännische Geschäftsführer, der Kauf-

männische Leiter oder der Leiter der Rechtsabteilung. In weniger als acht Prozent der Unternehmen sind Personalmanager für Compliance verantwortlich, so die Studie. Dabei kommen sie mit dem Thema in ihrem Berufsalltag ständig in Berührung.

Kurzfristig ist es für HR Manager sicher oft eine zusätzliche Belastung, sich neben ihren eigentlichen Aufgaben auch noch dem Compliance Management zu kümmern. Tun sie es trotzdem, können sie aber darauf hoffen, ihre eigene Position im Unternehmen mit der zusätzlichen Verantwortung zu festigen und auszubauen. Denn Compliance wird eines der wichtigsten Themen der kommenden Jahre werden – darüber sind sich alle Beobachter einig.

*Annika Janßen*



**»Wenn es eine  
Opposition gibt,  
funktioniert  
Compliance nicht.«**

*Elmar Schwager, The Audit Factory*