



Compliance Management für mittelständische Unternehmen

Notwendigkeit und Instrumente – unter besonderer Berücksichtigung des Whistleblowings

Stefan Behringer, Katrin Meyer

NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Abstract: Dieser Aufsatz beschäftigt sich mit der Frage, ob Compliance Relevanz für den Mittelstand hat und wie ein Compliance-Management-System im Unternehmen umgesetzt und gelebt werden kann. Ausgehend von den Unternehmensskandalen vergangener Jahre gewinnt das Thema auch für den Mittelstand an Bedeutung. Neben Instrumenten wie dem Verhaltenskodex ist das Whistleblowing, obwohl nicht unumstritten, ein Kern-Instrument bei der Einführung und Umsetzung von Compliance-Themen im Unternehmen.

1 Die Notwendigkeit von Compliance und die damit verbundenen Probleme

Der Begriff Compliance ist inzwischen in aller Munde. Insbesondere große Korruptionsfälle bei international tätigen börsennotierten Unternehmen wie Siemens, MAN oder Daimler haben einen regelrechten Boom des Themas ausgelöst. Die Assoziationen sind dabei vielfältig und reichen von der Frage, was sich überhaupt hinter dahinter verbirgt bis hin zu der Einschätzung, dass es ein reines Modethema mit geringer oder keinerlei praktischer Relevanz ist. Die Frage, die sich aufdrängt ist, ob Compliance tatsächlich ein reines Modethema ist und es daher nur eine Frage der Zeit ist, bis es durch eine andere Mode ersetzt wird, oder ob es praxisrelevanten Bezug hat und, wenn ja, in welchen Bereichen. Ziel dieses Artikels ist es, dieser Fragestellung, mit besonderem Fokus auf den Mittelstand, nachzugehen. Dazu wird zunächst erörtert, warum das Thema „Compliance“ überhaupt so tief in den Unternehmensalltag vordringen konnte.

Internationaler Startpunkt der Auseinandersetzung mit Compliance war der Skandal um den US-amerikanischen Energiekonzern Enron, der innerhalb weniger Tage nach langjährigem Bilanzbetrug Insolvenz anmelden musste, was erhebliche Werte an den Börsen vernichtete. Aufgrund des amerikanischen kapitalgedeckten Pensionsystems waren es insbesondere Gelder von Pensionsfonds, die durch die Pleite verloren gingen [HP03, S.2ff.] In Deutschland hat der Korruptionsfall Siemens dazu geführt, dass das Thema Compliance zum Allgemeingut geworden ist und auf Vorstandsetagen aber auch bei Eigentümern von kleinen und mittleren Unternehmen besprochen wird.

Die oben genannten Beispiele zeigen zum einen auf, dass Unternehmensskandale den Weg für Regulierung ebnen und somit dem Thema Compliance eine Relevanz verleihen und zum andern wird dadurch deutlich, dass Compliance für die Unternehmenspraxis, zumindest von Konzernen eine Bedeutung hat. Resümierend kann man Unternehmensskandale als Wegbereiter für verstärkte Regulierung und in der Folge große Bemühungen um Compliance durch die Unternehmen, bezeichnen. Hierbei, so wird herausgestellt, können solche Skandale aus allen Unternehmensbereichen erwachsen, wie z.B. der Produktqualität, dem Datenmissbrauch, der Steuerhinterziehung etc. [Be13a]

Im Folgenden wird das Thema mit speziellem Fokus auf den Mittelstand dargestellt. Nach der Begriffserläuterung und der Vorstellung einer pyramidalen Darstellung von Compliance wird der Frage nachgegangen, inwieweit das Thema Compliance eine Relevanz für den Mittelstand hat und wie eine Compliance-Kultur im Unternehmen umgesetzt und gelebt werden kann. Außerdem werden Instrumente zur Umsetzung von Compliance vorgestellt. Abschließend wird ein besonderer Fokus auf das Instrument „Whistleblowing“ gelegt und die Vor- und Nachteile dieses insbesondere in Deutschland umstrittenen Instruments detailliert diskutiert.

2 Der Begriff Compliance

Der Begriff Compliance ist von dem englischen Verb „to comply with“ abgeleitet, was so viel bedeutet wie „etwas entsprechen“. Seinen Weg in die Unternehmenswelt und die betriebswirtschaftlich-juristische Literatur fand der Begriff, wie es häufig ist, über einige Umwege. Zunächst etablierte sich „Compliance“ in der Medizin und bedeutet die Therapietreue des Patienten, also ob dieser sich an die medizinischen Weisungen, wie zum Beispiel die regelmäßige Einnahme von Medikamenten, hält oder nicht. Im wirtschaftlich-unternehmerischen Umfeld ist der Begriff noch recht jung und wurde durch die Federal Sentencing Guidelines, die 1991 in den USA in Kraft traten, eingeführt. Diese Guideline verspricht Tätern aus dem Unternehmensumfeld eine Haftungsreduktion falls diese nachweisen können, dass eine Compliance-Organisation im Unternehmen besteht. [Be12] Vom anglo-amerikanischen Rechtsraum ins deutsche Recht fand der Begriff Anfang der neunziger Jahre über § 33 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 WpHG. In diesem Gesetz werden Wertpapierdienstleistungsunternehmen verpflichtet, eine wirksame Compliance-Funktion zu etablieren um Konflikte mit dem Insiderhandelsverbot zu vermeiden. Durch die Praxis, insbesondere in der direkten Folge des Skandals um die Korruptionsaffäre bei Siemens, hat der Begriff Eingang in Theorie und Praxis sowohl der Betriebswirtschaftslehre als auch der Rechtswissenschaften gefunden. Inzwischen hat er sich soweit etabliert, dass es Fachzeitschriften wie die Zeitschrift Risk, Fraud, Compliance (ZRFC) oder die Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ) gibt, die ihren Schwerpunkt auf Themen des Compliance-Managements gelegt haben.

Die Vorstellung, dass Compliance-Management in Unternehmen eine wichtige Aufgabe übernommen hat, wird mittlerweile auch von der Rechtsprechung gesehen. So heißt es in einem Urteil des BGH von 2009: „Eine solche, neuerdings in Großunternehmen als „Compliance“ bezeichnete Ausrichtung, wird im Wirtschaftsleben mittlerweile dadurch umgesetzt, dass sogenannte „Compliance Officers“ geschaffen werden (...). Deren Aufgabengebiet ist die Verhinderung von Rechtsverstößen, insbesondere auch von Straftaten, die aus dem Unternehmen heraus begangen werden und diesem erhebliche Nachteile durch Haftungsrisiken oder Ansehensverlust bringen können.“ (Urteil des BGH vom 17. Juli 2009, AZ 5 StR 394/08).

Der Umfang und die Intensität von Compliance lassen sich mit einer pyramidalen Darstellung aus der Corporate-Social-Responsibility-Literatur wiedergeben. (s. Abbildung 1) Die Abbildung zeigt die Verantwortungsbereiche eines Unternehmens auf. Das Fundament bildet die ökonomische Verantwortung, gefolgt von der legalen und dann der ethischen Verantwortung. Die Spitze bildet das philanthropische Engagement, welches auf rein freiwilliger Basis stattfindet und nicht Bestandteil von Compliance ist. Im unternehmerischen Sinn versteht man unter Compliance meist das Einhalten von Vorschriften in Form von externen und internen Regeln (vgl. zur Ableitung des Compliance-Begriffs [Be13a] S. 35). Hiermit sind sowohl Gesetze als auch firmeninterne Vorschriften gemeint. Der Begriff Compliance definiert also in seiner weit gefassten Form das korrekte Verhalten eines Unternehmens und aller Mitarbeiter in rechtlicher, aber auch ethischer Hinsicht. Eine engere Perspektive von Compliance umfasst lediglich die legale Verantwortung die ein Unternehmen hat und lässt weitere interne Regeln, die beispielsweise ethisches Verhalten beinhalten, außer Acht. Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis ist das weiter gefasste Verständnis von Compliance das am weitesten verbreitete Konzept, dem auch in diesem Aufsatz gefolgt wird. Im Folgenden wird diskutiert, inwiefern Compliance-Themen bereits im Mittelstand angekommen sind und welche Relevanz diese für den Mittelstand haben.



Abbildung 1: Verantwortungs-Pyramide (Eigene Darstellung in Anlehnung an: [Ca91] S. 42).

3 Compliance und der Mittelstand – was muss getan werden?

3.1 Compliance Themen für den Mittelstand

Viele mittelständische Unternehmer sind der Meinung, dass aufgrund der besonderen familiengeprägten Unternehmenskultur Wirtschaftskriminalität und Compliance-Probleme für sie kein Thema sind. Dieser Schluss erweist sich aber häufig dann als Trugschluss, wenn es zu den ersten Vorfällen gekommen ist, die dann als eine persönliche Beleidigung des Unternehmers wahrgenommen werden.

In einer Untersuchung des Deloitte Mittelstands Instituts gaben 80 % der befragten Unternehmen an, dass sie sich mit dem Thema Compliance auseinandersetzen. Dabei korreliert die Auseinandersetzung mit Compliance-Management mit der Unternehmensgröße. Bei mittleren und größeren Unternehmen ist die Beschäftigung ausgeprägter als bei kleineren [Bec12]. Dies deckt sich mit anderen Studien zum Compliance-Management, die ergeben, dass kleinere Unternehmen sich für weniger gefährdet in Bezug auf Wirtschaftskriminalität halten als größere Unternehmen. Interessant ist, dass trotz dieses Eindrucks fast zwei Drittel der kleinen und mittleren Unternehmen angeben, dass sie bereits Opfer von wirtschaftskriminellen Handlungen waren [K10].

Sachlich relevant sind alle klassischen Compliance-Themen: Korruption, Betrug, Kartellrecht, Steuern, Produkthaftung, Umweltschutz und technische Regulierungen. In einigen Fällen ist es dem mittelständischen Unternehmer nicht bewusst, dass er einem Risiko ausgesetzt ist. So ist es eine häufig vertretene Meinung, dass insbesondere das Kartellrecht nur für große Unternehmen Relevanz besitzt. Dies ist aber nicht richtig. Auch mittelständische Unternehmen können zu teilweise hohen Strafzahlungen verurteilt werden, die bis hin zur Existenzgefährdung führen können [Wa13]. So stand das älteste deutsche Industrieunternehmen, die Prym AG aus Stolberg bei Aachen, vor kurzem aufgrund hoher Strafen wegen Kartellbildung fast vor dem Aus. Der Hersteller von Halbzeugen und Kurzwaren wurde für schuldig befunden, Teil eines Kartells für Preisabsprachen gewesen zu sein. Erst in einem Gnadenakt der EU-Kommission als sanktionierender Instanz aufgrund der akuten Existenzgefährdung wurde die Strafe reduziert, so dass der Mittelständler in Familienbesitz weitermachen konnte [S13].

3.2 Herausforderungen für den Mittelstand

Die wenigsten mittelständischen Unternehmen wollen und können sich eine eigenständige Abteilung, wie sie Konzerne haben, leisten. Dennoch ist es auch für Mittelständler wichtig, ihre Geschäftsprozesse und das Handeln ihrer Mitarbeiter in Übereinstimmung mit Gesetzen und Normen sowie den unternehmensinternen Vorgaben zu bringen. Es sollte auch den kleinen und mittleren Unternehmen daran gelegen sein, die eigene Organisation im Bereich Compliance systematisch zu analysieren und die damit verbundenen Chancen für das Management zu nutzen.

Es sind insbesondere zwei Themenkreise, die bei kleinen und mittleren Unternehmen häufig zu Widerständen bei der Einführung eines Compliance-Management-Systems führen. Zum einen ist es die Angst vor hohen Kosten und Bürokratie. Gerade Siemens gilt hierbei als abschreckendes Beispiel [U112, S.222]. Der Elektrokonzern hatte nach seinen Affären eine Compliance-Abteilung mit fast 700 Mitarbeitern aufgebaut. Dies hat viele Unternehmer auf die Gefahr einer Überbürokratisierung durch Compliance mit hohen Kosten aufmerksam gemacht. Allerdings relativiert sich die hohe Mitarbeiterzahl deutlich, wenn man berücksichtigt, dass Siemens 400.000 Mitarbeiter weltweit hat und damit ca. 1,75 Compliance-Mitarbeiter pro 1.000 Mitarbeiter beschäftigt. Noch weiter wird dieses Bild dadurch relativiert, dass der Schaden durch den Ausschluss von öffentlichen Aufträgen im In- und Ausland für Siemens bei weiteren Verstößen existenzbedrohend sein kann. Aufgrund dieser Risikoexposition kann die hohe Investition in eine große Organisationsstruktur sehr wohl berechtigt sein.

Das zweite Thema ist das Misstrauen, das durch ein eingeführtes Compliance-Management-System zumindest implizit den Mitarbeitern entgegen gebracht wird. Ist es nicht zu Verstößen und Vorfällen im unmittelbaren Vorfeld einer Einführung eines Compliance-Management-Systems gekommen, wird die Einführung von Instrumenten aus dem Bereich des Compliance-Managements als Misstrauensbeweis der Unternehmensleitung gegenüber den Mitarbeitern aufgefasst. Dieses Missverständnis kann nur durch sensible Kommunikation aufgelöst werden. Hier sollte insbesondere betont werden, dass Compliance sehr wohl einen betriebswirtschaftlichen Wert schafft, der sich auch für kleine und mittlere Unternehmen auszahlen kann [HH12, S. 123ff.].

Aktuell spricht eine weitere Wendung für die Einführung von Compliance-Strukturen vor allem für norddeutsche Unternehmen. Im Oktober 2013 wurde in den Bundesländern Hamburg und Schleswig-Holstein das Gesetz zur Einrichtung eines Registers zum Schutz des fairen Wettbewerbs (GRfW) beschlossen und damit die Einführung eines Korruptionsregisters.

3.3 Das Korruptionsregister in der Hansestadt Hamburg und in Schleswig-Holstein

In einem Korruptionsregister werden Unternehmen oder Personen geführt, die bereits durch Verstöße gegen geltende Gesetze aufgefallen sind. Diese Unternehmen oder Personen werden bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen. Hintergrund ist, dass gerade der Bereich der Vergabe von öffentlichen Aufträgen als besonders korruptionsanfällig gilt. [T12]

In Deutschland gibt es bisher kein bundesweit verankertes Korruptionsregister, sondern nur Einzellösungen der Bundesländer. Nordrhein-Westfalen war das erste Bundesland, das mit dem 2004 verabschiedeten Antikorruptionsgesetz, auch ein Korruptionsregister führte. Im Jahr 2006 folgte Berlin diesem Beispiel. Nach langen Debatten haben nun auch die Länder Schleswig-Holstein und Hamburg die Führung eines solchen Registers verabschiedet. Sowohl die Hamburger Bürgerschaft als auch der Kieler Landtag haben ein gleich lautendes Gesetz zur Einrichtung eines Registers zum Schutz des fairen Wettbewerbs beschlossen (GRfW). Dieses wurde am 1. Oktober 2013 verkündet und trat am 1. Dezember 2013 in Kraft. Das GRfW besagt, dass alle öffentlichen Auftraggeber dazu verpflichtet sind (§7 GRfW) bei Liefer-, Dienst- und Planungsleistungen ab einem Auftragswert von 25.000,00 € und bei Bauleistungen ab einem Auftragswert von 50.000,00 € abzufragen, inwieweit Eintragungen im Register zum Schutz des fairen Wettbewerbs vorliegen. Eine Eintragung im Korruptionsregister kann zu einer Vergabesperre führen (§6 GRfW). Die eingerichtete zentrale Informationsstelle entscheidet über den Eintrag in das Register. Ein Ausschluss bei öffentlichen Aufträgen muss nicht zwingend auf einem rechtlich nachgewiesenen schuldhaften Verstoß beruhen, sondern wird von der Informationsstelle fallbezogen entschieden. So heißt es in §5 (1): „Die zentrale Informationsstelle prüft und entscheidet auf Grundlage eingegangener Mitteilungen oder aufgrund eigener Erkenntnisse und Ermittlungen, ob ein einzutragender Sachverhalt vorliegt.“ Dies ist eine rechtsstaatlich sehr problematische Regelung. Nur eine rechtskräftige Verurteilung kann eigentlich eine solche Sanktion auslösen. In Verdacht geraten kann jeder und jedes Unternehmen. Die Vollziehung der Sanktion in die Hände der zentralen Informationsstelle zu legen, ist aus diesem Grund außerordentlich fragwürdig [Pa13].

Fragwürdig ist ebenfalls, dass nach dem Gesetz Handlungen einem Unternehmen zurechenbar sind, wenn sie von einer Person durchgeführt wurden, die vertretungsberechtigt ist (Geschäftsführung, Prokurist oder im weiteren Sinne vertretungsberechtigt). Eine weitere Einschränkung gibt es bei dem Gesetz nicht. Dies bedeutet überspitzt formuliert, dass die Beschäftigung eines Schwarzarbeiters bei der privaten Hausrenovierung durch den Geschäftsführer eines Unternehmens zum Eintrag in das Korruptionsregister führen kann (Passarge 2013, S. 158f.), obwohl die Handlung keinen direkten Bezug zum Unternehmen hatte.

Die Erfahrungen aus Berlin und Nordrhein-Westfalen haben gezeigt, dass das Register ein wirksames Mittel in der Korruptionsbekämpfung im Bereich der Vergabe öffentlicher Aufträge sein kann und außerdem einen wichtigen Beitrag zur Korruptionsprävention leistet. (Transparency International, 2013) So waren beispielsweise in Berlin bereits Mitte 2008, 2 Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes, 173 juristische Personen und 1160 natürliche Personen, insgesamt also 1333 Eintragungen, im Berliner Korruptionsregister verzeichnet [G08]. Gefahren eines Korruptionsregisters bestehen aber insbesondere darin, dass sich korrupte Unternehmen durch Namensänderung bzw. durch Sitzverlegung der Sanktion entziehen können.

Die Praxis wird zeigen, welche Auswirkungen das neue Korruptionsregister auf hamburgische und schleswig-holsteinische Unternehmen haben wird. Bisher ist das Gesetz vor allem nur ein weiterer Anlass für Unternehmen, sich mit Compliance-Strukturen und entsprechenden Instrumenten auseinanderzusetzen.

3.4 Compliance-Instrumente

Die Wirtschaftspraxis und die Wissenschaft haben eine ganze Reihe von Instrumenten entwickelt, die zur Bekämpfung und Prävention von Wirtschaftskriminalität eingesetzt werden. Das Management der Compliance beginnt bereits vor der Verabschiedung von Regeln. Das Unternehmen sollte sich mit relevanten Gesetzesinitiativen vertraut machen und sollte auch, wenn möglich, Einfluss auf das Unternehmen betreffende Regeln nehmen. Während größere Unternehmen dies direkt machen können, beschränkt sich der Lobbyeinfluss von kleinen und mittleren Unternehmen meist darauf, dass man in Verbänden aktiv ist und die Meinungsbildung der Verbände beeinflusst. Das direkte Lobbying wird dann den Verbänden überlassen.

Ist die Regel erlassen bzw. hat sich die Unternehmensleitung entschieden, sich selbst eine bestimmte Regel zu geben, müssen Instrumente eingesetzt werden, die zur Durchsetzung der Compliance verwendet werden können, wie z.B.:

- **Verhaltenskodex** (auch Code of Conduct/ Code of Ethics): Dieser fasst das erwünschte bzw. das unerwünschte Verhalten der Mitarbeiter zusammen. Dieses Instrument ist zum einen hilfreich in der Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmer, damit klar wird, welche Handlungen gewollt und welche abgelehnt werden. Zum anderen hilft dieses Instrument auch bei der Information der Mitarbeiter. Vielen Arbeitnehmern ist nicht bewusst, dass sie persönlich für Handlungen haften, die sie im Namen des Unternehmens durchführen, bis hin zu strafrechtlichen Sanktionen.
- **Training**: Die Einführung eines Verhaltenskodex muss mit Trainings einhergehen. Die Mitarbeiter müssen darüber aufgeklärt werden, wie sie mit den Unternehmensregeln umgehen. Insbesondere in den Fällen, in denen durch die Einführung eines Verhaltenskodex tatsächlich Verhalten geändert werden soll. Mitarbeiter müssen auf Alternativen zu unerwünschten Handlungen hingewiesen werden.
- **Kontrollen**: Zu einem Compliance-System gehören Kontrollen zwingend dazu. Kontrollen sind parallel zum Arbeitsvorgang durchgeführte Überprüfungen [Fr12, S. 16]. Diese können entweder präventiv wirken (z.B. ein Berechtigungskonzept, das den Zugang zu bestimmten Funktionen im EDV-System regelt) oder detektiv sein (meist nachgelagert zum eigentlichen Arbeitsvorgang, z.B. die Prüfung einer Zahlungsliste, die durch einen Buchhalter erstellt wurde und durch den Vorgesetzten final freigezeichnet wird). Kontrollen sollten vorsichtig gehandhabt werden, da ein Zuviel die Unternehmenskultur infrage stellt und das besondere Vertrauensverhältnis, das

es insbesondere bei mittelständischen Unternehmen zwischen Leitung und operativen Mitarbeitern gibt, gefährden kann [Be13c].

Die folgende Abbildung systematisiert den Instrumentenkasten des Compliance-Managements und zeigt den systematischen Ablauf.



Abb.: Systematischer Ablauf des Managements von Compliance [Be13b, S.9]

Ein weiteres Element der Durchsetzung von Compliance im Unternehmen ist das Whistleblowing oder zu Deutsch „Hinweisgeben“, welches im folgenden Kapitel näher betrachtet wird.

4 Instrumentenbeispiel – Whistleblowing

4.1 Whistleblowing - Herkunft und Definition

Der Begriff des Whistleblowings stammt aus dem Englischen und hat seinen Ursprung in dem Ausdruck „to blow the whistle“, in die Pfeife blasen. Der eigentliche Ursprung ist nicht eindeutig nachzuweisen. Ein Ansatz geht davon aus, dass der Begriff bei den „Bobbies“, den englischen Polizisten, seine Wurzel hat. Die unbewaffneten Polizisten sind seit 1830 [SRW12] mit Pfeifen ausgestattet und verwenden diese, wenn sie ein Verbrechen beobachten, um andere Ordnungshüter und die Öffentlichkeit zu warnen. [Da09] In diesem Sinne ist Whistleblowing das Setzen eines Alarmsignales und die Information der Öffentlichkeit über eine verbotene oder gefährliche Handlung. Ein anderer Ansatz geht davon aus, dass der Begriff seinen Ursprung im Sport beim Schiedsrichter hat. Dieser macht durch das „Whistleblowing“ auf unsportliches Verhalten oder Regelverstöße aufmerksam. [Mi92]

Der Begriff des Whistleblowings, wie er heute verwendet wird, wurde vor allem durch Ralph Nader, einen US-amerikanischen politischen Aktivist, geprägt. Nader organisierte 1971 „The Conference on Professional Responsibility“. Bei dieser Konferenz fanden sich Teilnehmer zusammen, die sich öffentlich gegen unternehmerisches Fehlverhalten aussprachen. Die Ergebnisse der Konferenz wurden in Form von Case Studies in dem Buch „Whistleblowing, The Report of the Conference on Professional Responsibility“ zusammengefasst und so einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Seit dieser Publikation wird der Begriff in der aktuellen Form verwendet.

Für den Begriff Whistleblowing gibt es keine, dem eigentlichen Sinn entsprechende deutsche Übersetzung. Viele Übersetzungsversuche, wie „verpfeifen“ oder „denunzieren“ sind negativ besetzt und finden deshalb keine Anwendung, da sie dem Gedanken des Whistleblowings nicht gerecht werden. [SRW12] Ein wertneutraler und häufig synonym verwendeter Begriff ist der des Hinweisgebers. Dieser gilt, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis, mittlerweile als anerkannter Begriff.

Eine allgemeingültige Definition von Whistleblowing gibt es nicht. Die Definition, die sich vor allem in der Wissenschaft durchgesetzt hat, lautet:

„The disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral and illegitimate practices under the control of their employers to persons and organizations that may be able to effect action“ [NM85]

Diese Definition gilt mittlerweile als Standard in der wissenschaftlichen Diskussion. Ins Deutsche übersetzt und sinngemäß angepasst lautet sie:

„ (...) wenn ein ehemaliges oder aktuelles Mitglied einer Organisation Kenntnis von illegalen, unmoralischen oder illegitimen Verhaltensweisen hat, die im Verantwortungsbereich der Organisationsführung liegen, und dieses Fehlverhalten mangels Möglichkeit, es selbst zu beheben, gegenüber Personen oder Organisationen aufdeckt, die Handlungsmöglichkeiten besitzen.“ [SRW12, S. 3]

Durch diese Definition wird deutlich, dass Whistleblowing nicht mit Denunziantentum gleichgesetzt werden kann, sondern dass es vielmehr darum geht Missstände, die zu Lasten vieler und zu Gunsten weniger sind, aufzudecken. Somit sind deutlich die Unterschiede zu den in Deutschland negativ besetzten Begriffen wie Denunziation zu sehen, die mit den deutschen Diktaturen des 20. Jahrhunderts und mit Gestapo und Stasi in Verbindung gebracht werden [Ra07].

In diesem Aufsatz werden die Begriffe Whistleblowing und Hinweisgeber synonym verwendet.



4.2 Schadensprävention durch Whistleblowing

Im Bereich der Wirtschaftskriminalität gewinnt Whistleblowing an Bedeutung. Korruptionsskandale wie zum Beispiel bei Siemens oder MAN haben das Thema zunehmend in den Fokus gerückt. [Da09]

Die Schäden, die durch Wirtschaftskriminalität verursacht werden, sind hoch. Das Bundesministerium für Inneres veröffentlicht hierzu regelmäßig Zahlen. Das aktuelle Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2011 zeigt, „dass nur 1,3 % (79.515) aller polizeilich bekannt gewordenen Straftaten der Wirtschaftskriminalität zuzuordnen sind. Der durch diese Fälle verursachte Schaden belief sich im Jahr 2011 auf rund 4,1 Mrd. Euro und entsprach damit mehr als der Hälfte des in der polizeilichen Kriminalstatistik registrierten Gesamtschadens aller erfassten Straftaten.“ [BI13]

Neben den direkten monetären Schäden, die angerichtet werden, sind auch die indirekten Schäden, die durch nicht integriertes oder illegales Verhalten angerichtet werden können, erwähnenswert, wie zum Beispiel für die Unternehmensreputation. Diese zählt zu den langfristig wertvollsten Vermögensgegenständen des Unternehmens und ist deshalb besonders schützenswert. [FJ83]

Um potentielle Schäden vom Unternehmen abzuwenden ist es entscheidend, dass Strukturen und Möglichkeiten geschaffen werden, um Fälle aufzudecken. Durch die Einführung von Whistleblowing-Systemen kann der Anteil zufällig eingehender Hinweise zugunsten von systematisch erfassten Hinweisen erhöht werden. Außerdem erhöht ein unternehmensweit eingeführtes Hinweisgebersystem die Sensibilität der Mitarbeiter. [Br08]

Die beiden wesentlichen Argumente für die Einführung eines Hinweisgebersystems liegen in den folgenden Aspekten:

1. Hinweisgebersysteme als vorgeschaltetes Element zum Schutz von Whistleblower und Täter:

Ein ordentlich eingerichtetes, funktionsfähiges Hinweisgebersystem schützt sowohl den Hinweisgeber als auch den potentiellen Täter. Informationen werden zunächst vertraulich behandelt und nicht ungefiltert in der Öffentlichkeit kundgetan. Mit den Informationen von Whistleblowern gilt es diskret umzugehen und zunächst zu prüfen, was es mit den Vorwürfen auf sich hat. Geht ein Whistleblower direkt an die breite Öffentlichkeit ist ein Schutz sowohl des Whistleblowers als auch des potentiellen Täters nicht mehr gewährleistet. Das Hinweisgebersystem fungiert sozusagen als Filter. Hierzu gehört auch der Schutz eines potentiellen Täters. In unserem Rechtsstaat gilt die Unschuldsvermutung: Erst wenn die Schuld bewiesen ist, gilt jemand als Täter. Vor Missbrauch wird abgeschreckt und er läuft ins Leere, wenn mit den Hinweisen verantwortungsvoll und sorgsam umgegangen wird.

2. Manche Fälle von Wirtschaftskriminalität können nur über Hinweisgebersysteme aufgedeckt werden (z.B. Enron). So warnte die Vize-Präsidentin von Enron, Sherron Watkins, ihre Vorgesetzten schon deutlich vor dem Zusammenbruch des Unternehmens über die finanzielle Schieflage. Sie äußerte sich insbesondere über die Fragwürdigkeit von Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und den Mangel an transparenter Rechnungslegung. Ihren Brief beendete sie mit der Befürchtung, dass Enron – wie es dann wenige Monate später Wirklichkeit wurde – durch verschiedene Bilanzskandale in die Insolvenz rutschen würde. Ihr Schreiben war an den ehemaligen CEO des Unternehmens gerichtet, der es dann an Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte weiterleitete, so dass die Vorwürfe untersucht werden konnten. Diese Untersuchung wurde allerdings nicht ausgeführt, so dass der Skandal aufflog und das Unternehmen tatsächlich nach der Insolvenz unterging. Durch das Whistleblowing hätte es die Möglichkeit gegeben, den Vorgängen nachzugehen und die Probleme eventuell weniger folgenreich aufzulösen (vgl. Henselmann/ Hoffmann).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Whistleblower-Programme eine effektive Möglichkeit sein können, von Unregelmäßigkeiten und Betrugereien Kenntnis zu erlangen. Dennoch haben bislang nur wenige Unternehmen derartige Systeme etabliert. Die Hemmschwelle, gerade im Mittelstand, ist groß. Viele Unternehmer haben ein sehr vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Mitarbeitern und das Gefühl, jeden zu kennen. Deshalb halten viele mittelständische Betriebe die Einführung für unnötig. In den USA sind solche Hinweisgebersysteme bereits etabliert und vor allem von einer breiten Mehrheit akzeptiert.

Die Bedenken, die mit der Einführung eines Hinweisgebersystems verbunden werden, sind ernst zu nehmen und es sollten einige Aspekte, wie die Einbindung der Mitarbeiter beachtet werden, um die erforderliche Akzeptanz zu schaffen. Im Folgenden wird ein idealtypischer Aufbau vorgestellt und darauf eingegangen, welches die Erfolgsfaktoren eines Whistleblowingsystems sind.

4.3 Idealtypischer Aufbau von Whistleblowingsystemen

Whistleblowing- oder Hinweisgebersysteme sollten gerade für den Mittelstand schlank und pragmatisch sein. Abbildung 3 zeigt einen idealtypischen Aufbau einer Hinweisgeberstruktur mit internen und externen Kontaktmöglichkeiten aus Perspektive der Mitarbeiter.

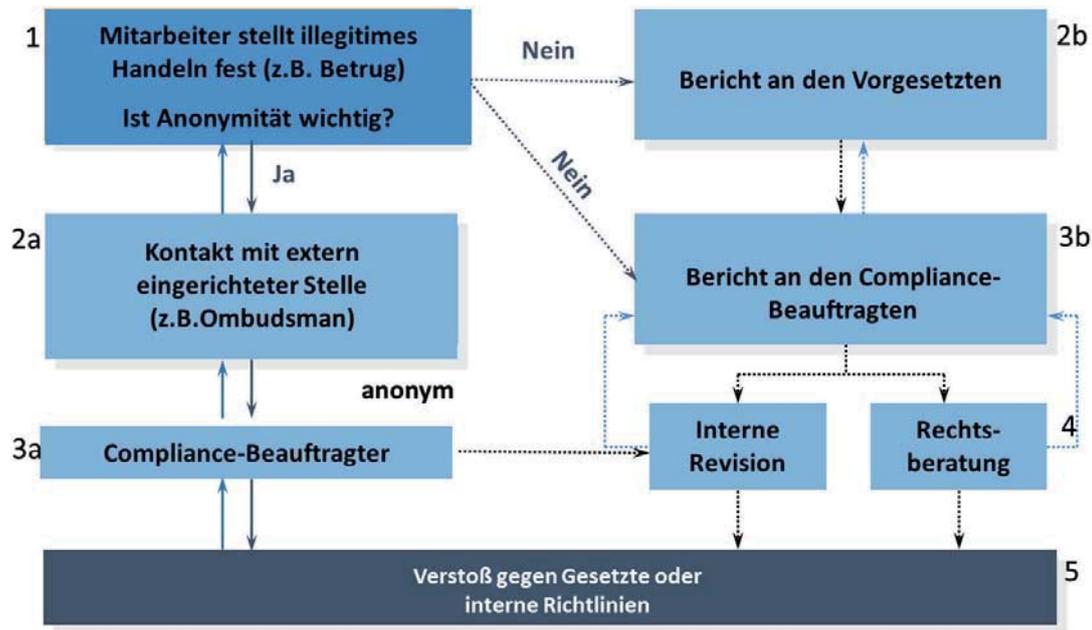


Abbildung 3: Idealtypischer Aufbau von Hinweisgeberstrukturen

Mitarbeiter die illegales oder illegitimes Verhalten registrieren sind häufig verunsichert, wie sie mit sensiblen Informationen umgehen sollen. Eindeutige Berichtsstrukturen und die Möglichkeit anonym zu berichten, erleichtern es Mitarbeitern, die vertraulichen Informationen weiterzugeben. Grundsätzlich stellt sich als erstes die Frage (s. Abbildung 3, 1), ob die Informationen anonym weitergegeben werden sollten (z.B. an einen Ombudsmann, s. Abbildung 3, 2a) oder ob sie intern direkt an den Vorgesetzten (s. Abbildung 3, 2b) oder den Compliance-Beauftragten (s. Abbildung 3, 3b) berichtet werden können. Das hat sehr viel mit der Art der Information zu tun und wie der Hinweisgeber die Situation persönlich einschätzt. Dabei kann es in kleineren Unternehmen die Situation geben, dass eine Information de facto nicht anonym abgegeben werden kann, da unmittelbar offensichtlich ist, wer Zugang zu den gegebenen Informationen hatte. Für diese Unternehmen eignet sich beispielsweise ein kollektives Whistleblowingsystem gemeinsam mit anderen Unternehmen. Viele Unternehmen verlagern die anonyme Meldung von Informationen vollständig auf externe Stellen. Damit verbunden wird meistens die Forderung, dass Meldungen nicht vollständig anonym gegeben werden dürfen, sondern der Name des Meldenden der externen Stelle genannt werden muss. Die Identität des Meldenden bleibt nur für das Unternehmen vollständig anonym. Durch diese Maßnahme kann das Potential zu Missbrauch deutlich reduziert werden.

Im idealtypischen Verlauf wird die Information beim Compliance-Beauftragten eingehen, entweder anonym (s. Abbildung 3, 3a) oder über den Vorgesetzten oder den Mitarbeiter direkt (s. Abbildung 3, 3b). Der Compliance-Beauftragte muss entscheiden wie er mit dieser Information umgeht. Wenn die Vorwürfe belastbar sind, kann es sein, dass er z.B. die Interne Revision oder eine Rechtsberatung auf das Problem ansetzt, um weitere Nachforschungen anzustellen (s. Abbildung 3, 4). Hierbei ist zu beachten, dass ein Mitarbeiter den Eindruck eines illegalen Handelns bekommen kann, obwohl das Handeln vollkommen in Ordnung ist und der missverständliche Eindruck allein auf mangelnden Informationen beruht. Am Ende des Prozesses sollte geklärt sein, ob es einen Verstoß gegen das Gesetz oder interne Richtlinien gab (s. Abbildung 3, 5) und wie damit verfahren wird. Dieser idealtypische Ablauf zeigt auf, welche Eckpfeiler eine Compliance-Berichtsstruktur haben sollte. Wesentlich ist die Benennung eines Compliance-Beauftragten. Dieser sollte einen interdisziplinären Sachverstand mitbringen und ein hohes kommunikatives Geschick haben. Neben den internen Kontaktmöglichkeiten des direkten Vorgesetzten oder des Compliance-Beauftragten ist auch eine vertrauenswürdige externe Kontaktmöglichkeit wichtig, um Information anonym weitergeben zu können. Die weiteren internen Untersuchungen können z.B. durch die Interne Revision oder durch eine externe Rechtsberatung erfolgen. Das liegt auch sehr daran, wie das Unternehmen aufgestellt ist, ob sich das Know-how im Hause befindet, oder ob dies von Externen geleistet werden sollte.

Wesentlich für ein erfolgreiches Hinweisgebersystem ist neben den rechtlichen und prozessualen Überlegungen auch die Akzeptanz im Unternehmen. Deswegen sollten die Mitarbeiter und im Speziellen der Betriebsrat frühzeitig in die Gestaltung und Ausarbeitung eingebunden werden. [Wa12]

5 Zusammenfassung

Die Leitfrage des Aufsatzes war, ob das Thema Compliance für den Mittelstand einen praxisrelevanten Bezug hat, oder ob es sich beim Thema Compliance um ein reines Modethema handelt. Die oben stehenden Ausführungen haben gezeigt, dass Compliance auch zunehmend im Mittelstand Einzug hält, und dass der Aus- oder Aufbau von Compliance-Strukturen nicht nur für große Konzerne sondern auch für den Mittelstand bedeutend ist.

Unternehmensskandale wie bei Enron oder Siemens haben den Weg für Regulierungen geebnet und somit dem Thema Compliance auch für den Mittelstand eine Relevanz verliehen. Für hamburgische und schleswig-holsteinische Unternehmen kommt das im Oktober 2013 beschlossene Gesetz zur Einrichtung eines Registers zum Schutz des fairen Wettbewerbs als wichtiges Argument für Compliance-Strukturen hinzu. Im Korruptionsregister geführte Unternehmen oder Personen werden bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen.

Immer noch halten sich mittelständische Unternehmen für weniger gefährdet als Großunternehmen, obwohl auch für diese alle klassischen Compliance-Themen faktisch relevant sein können: Korruption, Betrug, Kartellrecht, Steuern, Verstöße gegen Produkthaftung, Umweltschutz und technische Regulierungen.



Die wenigsten mittelständischen Unternehmen wollen und können sich aber eine eigenständige Compliance-Abteilung leisten. Dennoch ist es auch für Mittelständler wichtig, ihre Geschäftsprozesse und das Handeln ihrer Mitarbeiter in Übereinstimmung mit Gesetzen und Normen sowie den eigenen unternehmensinternen Vorgaben zu bringen. Die Schäden, die jährlich beispielsweise durch Wirtschaftskriminalität anfallen, liegen bei 4,1 Mrd. Euro, Tendenz steigend. Der Reputationsverlust ist meist noch höher als der monetäre Schaden. Auch mittelständische Unternehmen sollten sich schützen und deshalb Compliance-Strukturen aufbauen, um sowohl präventiv als auch reaktiv gegen kriminelles oder nicht integrires Verhalten vorgehen zu können. Die eigene Organisation sollte im Bereich Compliance systematisch analysiert werden, um die damit verbundenen Chancen für das Management zu nutzen.

Um Compliance im Unternehmen durchzusetzen, haben sich die folgenden drei Instrumente bewährt: der Verhaltenskodex, das Training der Mitarbeiter und die Kontrolle. Ein weiteres Element eines Compliance-Managements-Systems ist die Implementierung eines Whistleblowingsystems.

Aufgrund der deutschen Geschichte ist das Whistleblowing tendenziell negativ besetzt und wird auch häufig mit Denunziantentum gleichgesetzt. Dies wird dem eigentlichen Gedanken von Whistleblowing nicht gerecht. Im unternehmerischen Kontext geht es nämlich um die Vermeidung und Aufdeckung von illegalen, unmoralischen oder illegitimen Verhaltensweisen, also um das Aufdecken von Missständen. Durch die Einführung eines Whistleblowingsystems im Unternehmen erreicht man zum einen, dass Informationen nicht ungefiltert an die Öffentlichkeit gelangen. Zum anderen konnten manche Fälle von Wirtschaftskriminalität erst über das Whistleblowing aufgedeckt werden. Prominentestes Beispiel ist der Fall Enron.

Wenn es um die Einführung eines Whistleblowingsystems im Unternehmen geht, sollte es im Idealfall die Möglichkeit geben, Hinweise an eine externe, vertrauenswürdige Quelle zu richten. Außerdem sollte die Position eines Compliance-Beauftragten geschaffen werden.