

CB-BEITRAG

Prof. Dr. Bartosz Makowicz und Martin Stadelmaier*

Compliance im Mittelstand auf Basis des ISO 19600?

– Eine Kurzanalyse der mittelstandsspezifischen Eignung des Leitfadens unter Beachtung der Hauptgrundsätze und Kernelemente für die CMS-Ausgestaltung –

Im vorliegenden Beitrag gehen die Autoren der Frage nach, inwiefern der Leitfaden „ISO 19600 Compliance Management Systems“ für kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) geeignet ist. Die Untersuchung richtet sich dabei an den praktischen KMU-Compliance-Bedarf, indem die Grundsätze und wesentlichen Empfehlungen des Leitfadens und ihre mittelstandsspezifische Anwendung erläutert werden.

I. Einführung

Während kaum jemand bezweifeln möchte, dass Compliance auch im deutschen Mittelstand zunehmend ein Thema ist und bleibt, so scheitern sich die Geister dahingehend, nach welchen Modellen die Compliance-Frage in solchen Unternehmen anzugehen ist. Für die noch unentschlossenen Mittelständler wird womöglich der Gesetzgeber demnächst die Entscheidung pro Compliance treffen, wenn er sich von einer der vorgeschlagenen Reforminitiativen des OWiG – des BUJ¹ oder des DICO² – überzeugen lässt oder die Verbandsverantwortlichkeit³ einführt. In allen drei Fällen ist die sanktionsmildernde Berücksichtigung von Compliance-Bemühungen vorgesehen.⁴ Der BUJ hat darüber hinaus einen ganz bewusst allgemein gehaltenen und zudem nicht abschließenden Grundkatalog an Maßnahmen entwickelt, der eine Hilfestellung dafür bieten kann, was wichtige Elemente des Compliance Managements sind. Dabei wurde ganz bewusst ein flexibler Ansatz verfolgt, der eine pragmatische Anwendung gerade in KMU ermöglicht. Dieser Ansatz findet sich auch in den Kernelementen des ISO 19600⁵ wieder.

1. ISO 19600 als Alternative für mittelständische Compliance

Die bisherigen CMS-Konzepte sind überwiegend von großen Unternehmen für ihre Zwecke entwickelt worden. Werden diese unmittelbar auf KMU übertragen, so ergeben sich hieraus diverse Praxisprobleme. KMU – und dies sind per Definition solche Unternehmen, die i. d. R. weniger als 250 Beschäftigte haben und deren Umsatz 50 Mio. nicht überschreitet⁶ – haben oftmals kein institutionalisiertes Risikomanagement, in dem auch Compliance-Risiken entsprechend erfasst, bewertet, gesteuert und kontrolliert werden können. In KMU werden häufig verschiedene Funktionen in Personalunion wahrgenommen, was die Fokussierung auf bestimmte, vermeintliche (Rand-)Themen wie Compliance und deren strukturierte Bearbeitung erschweren kann. Im Vergleich zu großen Unternehmen fehlt es den KMU oft nicht nur an Personalressourcen, sondern auch am spezifischen *Know-How*,⁷ auch wenn durchaus der Wille zur Veränderung besteht.⁸ Eine praxistaugliche Alternative für die KMU könnte das in ISO

19600⁹ niedergeschriebene *Know-How* darstellen. Der Leitfaden ist, entgegen der Sorge der Verbände,¹⁰ gerade für den Mittelstand weniger als eine Herausforderung, sondern vielmehr als eine Chance zu betrachten, enthält er doch klare Empfehlungen, wie ein CMS eingerichtet, entwickelt, implementiert und evaluiert werden kann. Durch den deutlich hervorgehobenen Flexibilisierungsgedanken, der sich z. B. auch im Gesetzgebungsvorschlag des BUJ findet,¹¹ werden bestimmte Leitplanken geschaffen. Dies ist umso wichtiger, als seit einigen Jahren in der Compliance-Beratung eine gewisse Tendenz sichtbar wurde, von der Angst und Unsicherheit gerade in mittelständischen Unternehmen zu profitieren.¹²

* Die Autoren bedanken sich herzlich bei Frau *Agata Adamowicz* für die Unterstützung bei der einschlägigen Materialienrecherche.

- 1 Fachgruppe Compliance im Bundesverband der Unternehmensjuristen (BUJ), Gesetzgebungsvorschlag für eine Änderung der §§ 30, 130 des Ordnungswidrigkeitengesetzes (OWiG n. F.) vom 29.4.2014, abrufbar unter www.buj.net (Abruf: 15.3.2015).
- 2 Deutsches Institut für Compliance (DICO), Entwurf eines Gesetzes zur Schaffung von Anreizen für Compliance-Maßnahmen in Betrieben und Unternehmen (CompAG) vom 21.7.2014, abrufbar unter www.dico-ev.de (Abruf: 15.3.2015).
- 3 „Entwurf eines Gesetzes zur Einführung der strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen und sonstigen Verbänden“ (VerbStrG-E) vom 18.9.2013, abrufbar unter www.justiz.nrw.de (Abruf: 15.3.2015).
- 4 Die sanktionsmildernde Wirkung der Compliance-Strukturen ist in allen drei Vorschlägen vorgesehen, vgl. § 5 VerbStrG-E (NRW-Vorschlag), § 30 Abs. 7 OWiG n. F. (BUJ-Vorschlag) und § 30 Abs. 2 S. 4 OWiG n. F. (DICO-Vorschlag).
- 5 Veröffentlicht am 5.12.2014 und seitdem kostenpflichtig abrufbar unter www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=62342 (Abruf: 15.3.2015).
- 6 Empfehlung der EU-KOM vom 6.5.2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG).
- 7 *Berstein/Klein*, CCZ 2014, 284.
- 8 *Campos Nave/Zeller*, BB 2012, 135.
- 9 ISO 19600 ist keine Norm im rechtlichen Sinne; sie ist auch entgegen der anderen ISO-Normen kein zertifizierbarer Standard, sondern als ein Leitfaden mit Empfehlungen formuliert.
- 10 S. Stellungnahme der Verbände zu ISO Normen im Bereich Compliance, CCZ 2015, 22 f.
- 11 a. a. O. (Fn. 1).
- 12 So bereits *Moosmayer*, NJW 2012, 3015.

2. Aktuelles Verständnis für Compliance im Mittelstand

Laut einer Umfrage wird im Mittelstand unter „Compliance“ primär die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen sowie interner Verhaltensstandards verstanden.¹³ Der konkrete Compliance-Scope wird allerdings sehr unterschiedlich bestimmt. Es verwundert daher auch nicht, dass zu den wichtigsten Motiven für die CMS-Einführung bei einem KMU solche Überlegungen wie Haftungsvermeidung und Korruptionsprävention, an weiteren Stellen Prävention von Wettbewerbs- und Vermögensdelikten aber auch die Reputationssicherung und -steigerung erwähnt werden.¹⁴

3. Verständnis für Compliance und CMS in ISO 19600

Wenn auch das Verständnis von Compliance nach ISO 19600 viel weiter darüber hinausgeht, so wird von ihm all das, was sich der deutsche Mittelstand unter Compliance vorstellt, abgedeckt. Nach dem Leitfaden geht es primär um die Erfüllung aller Compliance-Pflichten der Organisation,¹⁵ während unter Compliance-Pflichten in diesem Sinne die Anforderungen verstanden werden, die eine Organisation – aufgrund des schon bisher geltenden Legalitätsprinzips – ohnehin erfüllen muss¹⁶ und solche, die sie erfüllen möchte.¹⁷ Definitorisch wird Compliance um den Begriff des *Compliance Management Systems* ergänzt, wonach es sich um zusammenhängende und interagierende Elemente einer Organisation zur Etablierung von Programmen und Prozessen handelt, um die Ziele der Organisation zu erreichen,¹⁸ also Compliance-Pflichten einzuhalten.

II. Grundsätze der CMS-Ausgestaltung im Mittelstand

Bevor auf seine Kernelemente eingegangen wird, seien einige Grundsätze erwähnt, die bei einem mittelstandsspezifischen CMS von Bedeutung sind.¹⁹

1. Verhältnismäßigkeit

Nicht nur im Hinblick auf die knappen Ressourcen muss bei der CMS-Umsetzung in KMU der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit berücksichtigt werden.²⁰ Dies entspricht auch der verbreiteten Vorstellung der Wirtschaft und der Berater, wenn beachtet wird, dass dem Grundsatz sowohl im OWiG-Reformvorschlag des DICO und des BUJ eine besondere Bedeutung zugemessen wird. So macht der vom BUJ vorgeschlagene § 130 Abs. 1 S. 2 OWiG n. F. deutlich, dass die Maßnahmen im angemessenen Verhältnis zur Größe des Unternehmens und den von ihm ausgehenden Gefahren stehen „müssen“, wodurch auch dem Mittelstand Rechnung getragen wird.²¹ Nichts anderes ist an vielen Stellen in der Begründung des DICO-Vorschlags zu lesen.²² Auch die Rechtsprechung führt dazu aus, dass entscheidend für den Umfang der Compliance-Organisation „Art, Größe und Organisation des Unternehmens, die zu beachtenden Vorschriften, die geografische Präsenz wie auch die Verdachtsfälle aus der Vergangenheit seien“.²³ ISO 19600 setzt diese Überlegungen ohne Einschränkungen um. Um diesem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz Rechnung zu tragen, muss also ein KMU z. B. nicht zwangsläufig verpflichtet sein, zusätzliche personelle Ressourcen bereit zu stellen. Demnach besteht insbesondere keine Verpflichtung zur Einrichtung bestimmter Compliance-Funktionen, wie z. B. einer eigenständigen Compliance-Abteilung oder der Berufung eines (Chief) Compliance Officers.²⁴ Vielmehr kann in KMU auf bereits vorhandene Strukturen zurückgegriffen werden, die sich oftmals schon lange vor der aufkeimenden Compliance-Diskussion

mit der Einhaltung und Umsetzung von (Compliance-) Pflichten insbesondere der Linienorganisation beschäftigt haben.²⁵ Denkbar wäre, dass man diese Personen zukünftig in einem interdisziplinären Gremium organisiert, das als Schnittstelle die einzelnen Compliance-Themen behandelt und in der Organisation entsprechend kanalisiert. So können Doppelstrukturen vermieden und Synergieeffekte geschaffen werden. Auch diese Lösung lässt ISO 19600 ausdrücklich zu.

2. Flexibilität

Nicht weniger wichtig, insbes. im KMU-Bereich, ist der Flexibilitätsgrundsatz. Durch seine Anwendung kann insbes. der zu recht monierten Wesensverschiedenheit von KMU im Vergleich zu Großunternehmen Rechnung getragen werden.²⁶ Der Flexibilitätsgrundsatz kommt in Ziff. 1 Abs. 2 ISO 19600 deutlich zum Ausdruck, wenn empfohlen wird, dass die Anwendung der Empfehlungen von Größe, Organisation, Natur und Komplexität der Organisation abhängig ist. Erkannt und empfohlen wird die Anwendung des Grundsatzes ebenfalls von Verbänden. Der Begriff „insbesondere“ in der Einleitung zum Katalog des § 130 Abs. 1 OWiG n. F.²⁷ indiziert, dass es sich um einen nicht abschließenden Katalog handelt. Ähnlich wird im DICO-Vorschlag ausgeführt, dass der dort vorgeschlagene Maßnahmenkatalog nicht erschöpfend ist, sondern die Lösungen einzelfallbezogen zu suchen sind.²⁸

3. Good Governance

Unter dem Begriff der good governance²⁹ werden drei wesentliche Postulate im Hinblick auf die Compliance-Funktion verstanden: Direktzugang zur Leitung sowie Unabhängigkeit und Ausstattung mit entsprechenden Befugnissen und Ressourcen.³⁰ Die diesbezüglichen Handlungsempfehlungen sind stets im Lichte des Verhältnismäßigkeits- und Flexibilitätsgrundsatzes zu sehen, die ISO 19600 an zahlreichen Stellen hervorhebt. Demnach lässt sich die Unabhängigkeit

13 Compliance im Mittelstand – Studie des Center for Business Compliance & Integrity, Konstanz 2014, S. 14.

14 Compliance im Mittelstand – Studie, Konstanz 2014, S. 18, a. a. O.

15 Vgl. Ziff. 3.17 ISO 19600.

16 Dazu zuletzt deutlich das LG München I, 10.12.2013 – 5HK O 1387/10, CB 2014, 167 m. CB-Komm. *Kränzlin/Weller*, Rn. 89 ff. (Abruf bei Juris am 15.03.2015). Demnach müssen im Außenverhältnis sämtliche Vorschriften eingehalten werden, die das Unternehmen als Rechtssubjekt treffen.

17 Vgl. Ziff. 3.14 – 3.16 ISO 19600.

18 Vgl. Ziff. 3.07 ISO 19600.

19 Die nachfolgenden Grundsätze sind in Ziff. 1 ISO 19600 geregelt und sollten damit bei der Anwendung der übrigen Empfehlungen beachtet werden.

20 *Uhlig*, Legal Compliance, in: Behringer (Hrsg.), Compliance für KMU – Praxisleitfaden für den Mittelstand, 2012, S. 29.

21 *Beulke/Moosmayer*, CCZ 2014, 147.

22 Vgl. etwa S. 10 Begr.-CompAG, wo von „geeigneten und erforderlichen Aufsichtsmaßnahmen“ die Rede ist.

23 Vgl. LG München I, 10.12.2013 – 5HK O 1387/10, CB 2014, 167 m. CB-Komm. *Kränzlin/Weller*, Rn. 89 ff.

24 So auch *Hauschka/Galster/Marschlich*, CCZ 2014, 242, 245.

25 Man denke z. B. an Funktionen wie QM, Produktsicherheit, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, sowie Umweltschutz, die es auch in KMU meistens „in-house“ gibt, zumindest sind einzelne Personen damit vertraut.

26 *Behringer*, Compliance und KMU, in: Behringer (Hrsg.), Compliance für KMU – Praxisleitfaden für den Mittelstand, 2012, S. 28.

27 Nach dem BUJ-Reformvorschlag (Fn. 1).

28 Begr.-CompAG, S. 11.

29 Vgl. Ziff. 1 Abs. 2 ISO 19600.

30 Vgl. Ziff. 4.4 ISO 19600.

in KMU z. B. dadurch gewährleisten, dass Beauftragungen bereits vorhandener Stabstellen entsprechend angepasst werden, sofern nicht ohnehin bereits ein direktes Berichtsrecht an die Unternehmensleitung besteht. Möglich ist auch, in der von der Unternehmensleitung verabschiedeten Geschäftsordnung eines interdisziplinären „Compliance-Boards“ (insofern vgl. oben Ziff. II. 1.) entsprechende Rechte zu verankern, d. h. neben einem direkten Berichtsrecht z. B. des Vorsitzenden auch die Unabhängigkeit dort klar festzuschreiben. Damit verbunden ist auch der notwendige Grundsatz, dass die Mitglieder des Gremiums aufgrund ihrer (Compliance-)Tätigkeit nicht benachteiligt werden dürfen. Auch hier gilt: ISO 19600 steht solchen praxistauglichen Ansätzen nicht im Wege, sondern möchte diese im KMU-Bereich fördern.

III. Einige Anmerkungen zur CMS-Umsetzung im Mittelstand

Ob ISO 19600 für den Mittelstand eine Alternative darstellt, sei anhand einer kurzen Erläuterung seiner konkreten Empfehlungen dargestellt. Aus Platzgründen werden dabei nur die wesentlichen Kernelemente der CMS-Ausgestaltung beleuchtet.

1. Compliance-Kultur in KMU

Im Mittelpunkt des Leitfadens steht die Compliance-Kultur. Auch in der mittelstandsspezifischen Fachliteratur wird ihr ein hoher Stellenwert zugemessen, wenn sie als das Basiselement jedes CMS bezeichnet wird.³¹ Sie prägt nämlich entscheidend die unternehmensweite Akzeptanz von Compliance-Maßnahmen.³² Nach dem von ISO 19600 empfohlenen Verständnis handelt es sich bei der Compliance-Kultur um Werte, ethische Standards und Überzeugungen, die innerhalb der Organisation bestehen, mit ihrer Struktur und Kontrollsystemen interagieren sowie Verhaltensnormen erzeugen, die das Compliance-Ergebnis fördern.³³ Die Norm befasst sich an vielen Stellen mit der Compliance-Kultur. So wird diese etwa beim *tone from the top* berücksichtigt,³⁴ als Ziel der Compliance-Trainings³⁵ und der Sensibilisierung der Organisationsmitglieder³⁶ erwähnt oder aber auch als Gegenstand der Compliance-Überwachung aufgezählt.³⁷

2. Informationsbeschaffung und ihre ständige Aktualisierung als Basis

Welche Methoden zum Einsatz bei der Förderung der Compliance-Kultur kommen sollen und wie ein mittelstandsspezifisches CMS gestaltet werden kann, soll eine umfassende Beschaffung von Informationen über das Unternehmen entscheiden. Die Frage nach der CMS-Ausgestaltung ist somit die Frage des einschlägigen Risikoumfelds,³⁸ mit anderen Worten das erkannte und abgeschätzte Risiko bestimmt, welche Unternehmen CMS in welcher Weise einrichten müssen.³⁹ Auch durch die Verbände wird eine Risikoanalyse empfohlen, die von Geschäftsgegenstand, Unternehmensgröße und spezifischer Risikoexposition von Geschäftsmodellen abhängig gemacht werden sollte.⁴⁰ Diesem Ansatz folgt auch ISO 19600 CMS. Auch hier wird ein risikoorientiertes CMS empfohlen, doch stellt der Leitfaden klar, dass nicht jede Organisation ein umfangreiches Risk-Management-System (RMS) aufsetzen muss, sondern auch alternative, d. h. pragmatische und kostengünstigere Methoden der Informationsbeschaffung zur Anwendung kommen können.⁴¹ Auch an dieser Stelle sollte ausdrücklich den Interessen des Mittelstandes Rechnung getragen werden. Geht man davon aus, dass eine Organisation in der Lage ist,

die mit ihrer Geschäftstätigkeit verbundenen Risiken zumindest zu einem wesentlichen Teil selbst einzuschätzen, empfiehlt sich für KMU zunächst ein Ansatz, der die internen Stakeholder entsprechend beteiligt. Insofern kommt einem Compliance-Board im Mittelstand auch an dieser Stelle eine Schnittstellen- und Moderationsfunktion zu, nämlich die Informationen aus den einzelnen Organisationseinheiten z. B. in Form von Workshops und Interviews zusammenzutragen und zu strukturieren, so dass das Risikoportfolio der Organisation sichtbar wird. Dabei kann auch auf ohnehin bereits stattfindende Regeltermine zurückgegriffen werden (z. B. eine Abteilungsbesprechung). Die Erfahrung zeigt, dass die Fachleute in den Fachabteilungen Risiken oftmals sehr zutreffend identifizieren und die möglichen Auswirkungen auf das operative Geschäft gut einschätzen können. Externe Berater werden hier dann ggf. ergänzend – v. a. im Bereich der rechtlichen Expertise und Bewertung – punktuell eine Rolle spielen. Sie werden jedoch nie die Innensicht der Organisation in gleichem Maße absorbieren können, die jedoch entscheidend ist.

3. Rolle der Unternehmensleitung

Die Umfragen ergeben, dass das Vorleben der Führungskräfte als das wesentliche Compliance-Element bei der mittelständischen Compliance verstanden⁴² bzw. als das wichtigste Instrument zur Compliance-Umsetzung erwähnt wird.⁴³ Die Geschäftsleitung sollte konstruktive Mithilfe leisten und dies als Aufgabe nutzen, um klare Entscheidungsprozesse und Berichtslinien zu stärken.⁴⁴ ISO 19600 CMS empfiehlt ein aktives, sichtbares, konsistentes und nachhaltiges Bekenntnis nicht nur durch die Unternehmensleitung, sondern auf allen Leitungsebenen.⁴⁵ Über den *tone from the top* sieht die Norm umfangreiche Aufgaben für die Unternehmensführung vor. Nicht nur ist diese für die Einrichtung des CMS verantwortlich, sie sollte die Compliance-Funktion mit ausreichenden Zuständigkeiten und Ressourcen ausstatten, diese klar und eindeutig unterstützen, für geordnete Kommunikation sorgen, entsprechende Zugänge verschaffen und das Verständnis der Mitarbeiter für die Bedeutung der Compliance fördern.⁴⁶ In KMU, die häufig noch inhaber- bzw. familiengeführt sind, kommt demnach der Unternehmerpersönlichkeit eine herausragende Rolle zu. Dazu braucht es i. d. R. keine ausufernden Kommunikationsprogramme, schon einzelne Äußerungen der Unternehmerpersönlichkeit in bestimmten internen Regelterminen entfalten diesbezüglich eine große Hebelwirkung. Das sollte man gerade in überschaubaren Strukturen nie unterschätzen („man kennt sich“).

31 Remberg, DB Heft 3/2012, Die erste Seite.

32 Wendt, in: Behringer (Hrsg.), Compliance für KMU – Praxisleitfaden für den Mittelstand, 2012, S. 209.

33 Vgl. Ziff. 3.19 ISO 19600.

34 Vgl. Ziff. 5.1 Abs. 1 ISO 19600.

35 Vgl. Ziff. 7.2.2 2. Abs. 2 ISO 19600.

36 Vgl. Ziff. 7.3.2.2 f) ISO 19600.

37 Vgl. Ziff. 9.1.2 Abs. 4 4. Fall ISO 19600.

38 Remberg, DB Heft 3/2012, Die erste Seite.

39 Heybrock, in: Heybrock (Hrsg.), Praxisratgeber Compliance, Compliance Managementsysteme in Funktionsbereichen und Unternehmen, 2011, S. 7.

40 Vgl. CompAG-Begr., S. 10–11.

41 Vgl. Ziff. 9.1.4 ISO 19600.

42 Compliance im Mittelstand, Deloitte-Studie 2011, S. 17.

43 Compliance im Mittelstand – Studie, S. 40, a. a. O. (Fn. 13).

44 Beukelmann, NJW-Spezial 2009, 24.

45 Vgl. Ziff. 7.3.2.3 ISO 19600.

46 Vgl. Ziff. 5.3 ISO 19600.

4. Ausgestaltung der Compliance-Funktion

Die zentrale Rolle bei einem CMS spielt stets die Ausgestaltung der Compliance-Funktion. Mangels persönlicher Ressourcen wird die Compliance-Funktion im Mittelstand meistens einer bestehenden Person zusätzlich zugewiesen, ohne dass – wie das in Großunternehmen der Fall ist – neue Stellen eingerichtet werden. Dies ergab auch eine Umfrage, wonach zwar fast die Hälfte der mittelständischen Unternehmen einen Compliance-Beauftragten hat, in den meisten Fällen nimmt er allerdings auch weitere Aufgaben im Unternehmen wahr.⁴⁷ Auch an dieser Stelle bleibt ISO 19600 flexibel und trägt damit u. a. dem Mittelstand Rechnung, wenn empfohlen wird, dass nicht alle Organisationen eine getrennte Compliance-Funktion einrichten sollten, sondern diese vielmehr einer bestehenden Stelle zusätzlich zuweisen können.⁴⁸ Ferner sollten insbes. die Größe der Organisation beachtet werden, wenn die Compliance-Zuständigkeiten und Ressourcen zugewiesen werden.⁴⁹ Dabei verläuft die Grenze allerdings dort, wo einzelnen Personen zu viele Parallelaufgaben zugeteilt werden. Dieses Problem ist aber nicht neu, sondern spielt schon bis dato eine wichtige Rolle im Hinblick auf ein mögliches Organisationsverschulden i. S. d. § 130 OWIG. Jede Delegation hat ihre Grenzen. Trotzdem kann man durch den flexiblen Ansatz des ISO 19600 entgegen des „one size fits all“-Prinzips ein mittelständisches Unternehmen davor bewahren, starre und überdimensionierte Lösungen umsetzen zu müssen, die man organisatorisch zunächst durch die gezielte Nutzung etablierter Strukturen zumindest zu einem gewissen Grad bewältigen kann.

5. Auslagerung

Der Leitfaden erwähnt an einer Stelle indirekt, dass gewisse CMS-Elemente an externe Compliance-Experten ausgelagert werden können,⁵⁰ wobei zu berücksichtigen bleibt, dass die ausgelagerten Prozesse weiterhin zu überwachen und zu kontrollieren sind.⁵¹ Diese Möglichkeit entspricht auch der allgemeinen Praxis, in der die Auslagerung von Teilen der Funktionen oder der gesamten Compliance-Funktion für möglich gehalten werden.⁵² Nach einer Umfrage sind 72% der Mittelständler der Meinung, dass externe Unterstützung zur Compliance-Umsetzung sinnvoll ist, wobei als meistens ausgelagerte Elemente insbes. Risikoanalyse, interne Ermittlungen, Prüfung der CMS-Umsetzung, Rechtsberatung oder Schulungen und Erstellung von Verhaltensstandards sowie sogar interne Kommunikation bezeichnet werden.⁵³

IV. Vorteile von CMS und ISO 19600 für KMU

Die Liste der Vorteile von CMS auch in KMU ist lang. Teilweise werden sie in quantitativem oder qualitativem Nutzen kategorisiert.⁵⁴ Erwähnt werden etwa Transparenz, Vermeidung von Schäden, Organhaftung und Reputationsverlusten, Prägung des Führungsverhaltens, Förderung gegenseitigen Vertrauens oder Kontrollen und Sicherheit.⁵⁵ Dank eines CMS wird auch ein kleines oder mittelgroßes Unternehmen auf Missstände schnell reagieren können, die Geschäftsleitung wird ihre Werte vorleben und die Mitarbeiter ihr Verhalten danach ausrichten können.⁵⁶ Schließlich können vorhandene CMS in Zuliefererbeziehungen den großen Abnehmern, die Unterzeichnung von sog. Compliance-Klauseln verlangen, effektiv entgegengehalten werden,⁵⁷ oder werden sogar zum Wettbewerbsvorteil.

Neben den genannten Aspekten kann die gezielte Befassung mit dem Themenkomplex Compliance auch für KMU die Chance bieten, bestehende und vielleicht lange gewachsene Strukturen noch einmal neu v. a. unter dem Aspekt der Zuständigkeits- und Schnittstellenthemen

zu betrachten und zu hinterfragen. Die Erfahrung zeigt, dass dadurch i. d. R. Defizite oder Lücken aufgedeckt werden, die man in der Folge gezielt angehen kann. Dadurch unterstützt Compliance mittelbar auch die Organisations- sowie Prozessentwicklung und auf diesem Wege bietet sich ISO 19600 als ein sinnvoller Wegweiser an.

V. Fazit

Vor der ISO 19600 braucht sich der deutsche Mittelstand nicht zu fürchten. Ganz im Gegenteil! Es handelt sich um einen systematisch, übersichtlich, kurz und bündig gefassten Leitfaden mit klaren Handlungsanweisungen, an denen sich die KMU bei der Einrichtung und Verbesserung des CMS orientieren können. Im Vordergrund stehen dabei die Compliance-Kultur, Grundsätze der Verhältnismäßigkeit und *good governance* sowie die Beachtung der Größe, Struktur, Komplexität und Natur des Unternehmens. So können KMU ressourcensparend für sich selbst maßgeschneiderte Lösungen erarbeiten und dabei den entscheidenden (Wettbewerbs-)Vorteil genießen: Sie haben ihre CMS nach einem global erkennbaren Standard implementiert.

AUTOREN



Prof. Dr. Bartosz Makowicz ist Universitätsprofessor, Mitglied der Juristischen Fakultät und Mitbegründer des interdisziplinären Viadrina Compliance Center (VCC) an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder), www.compliance-academia.org.



Martin Stadelmaier ist Leiter der Rechtsabteilung am Airport Stuttgart. Als strategischer Partner berät seine Abteilung die Führungsebenen der Flughafen Stuttgart GmbH und ist zugleich zentrale Schnittstelle im Rahmen des Compliance Managements. Darüber hinaus ist er u. a. Mitglied in der Fachgruppe Compliance des Bundesverbands der Unternehmensjuristen (BUJ).

47 Compliance im Mittelstand, Deloitte-Studie 2011, S. 19.

48 Vgl. Ziff. 5.3.4 ISO 19600.

49 Vgl. Ziff. 5.3.2 Abs. 4 und 7.1 ISO 19600.

50 Vgl. Ziff. 5.3.2 Abs. 4 ISO 19600.

51 Vgl. Ziff. 8.3 Abs. 4 ISO 19600.

52 *Fissenerwert*, Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 174.

53 Compliance im Mittelstand – Studie, S. 45, a. a. O. (Fn. 13).

54 Grundlegend dazu bei v. *Marnitz*, Compliance-Management für mittelständische Unternehmen – Ein Modell für die Praxis, 2011, S. 71–76 ff.

55 Compliance im Mittelstand, Deloitte-Studie 2011, S. 12.

56 *Remberg*, DB Heft 3/2012, Die erste Seite.

57 Eingehend zur Problematik der „Compliance-Klausel“ im Mittelstand bei *Bartels*, Compliance-Praxis, Service-Guide 2014, S. 48.