

# Suderburger Arbeitspapiere für Handel & Logistik

## Arbeitspapier Nr. 2

### Operatives Compliance-Management

Eine qualitative, empirische Studie auf Abteilungsebene nach  
einem 5 Phasen-Schema

von Prof. Dr. Markus A. Launer, Marcus Kirsch,  
Christoph Gaumann, Michael Künnemann

September 2014

Ein Arbeitspapier der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Braunschweig /  
Wolfenbüttel, Standort Suderburg, Fakultät H, Studiengang Handel und Logistik

Herbert Meyer Straße 7, 29556 Suderburg, [www.ostfalia.de/cms/de/h/](http://www.ostfalia.de/cms/de/h/)

ISSN 2198-9184

**Herausgegeben von:**

Prof. Dr. Markus A. Launer

Herbert-Meyer-Straße 7

29556 Suderburg

m-a.launer@ostfalia.de

Prof. Dr. Markus A. Launer ist Professor für ABWL und Dienstleistungsmanagement an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften am Standort Suderburg. Dort sind seine Schwerpunktgebiete zudem eBusiness, International Management, Controlling, Finanzierung, ABWL und Wissenschaftliches Arbeiten. Parallel ist er Dozent an der Fresenius Hochschule und International School of Management. Zuvor war er an der Hamburg School of Business Administration (HSBA) tätig. Er hat über 20 Jahre Erfahrung aus der Industrie im In- und Ausland sowie in Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen, davon 9 Jahre in den USA.

**Autoren:**

Prof. Dr. Markus A. Launer (Ostfalia Hochschule)

Marcus Kirsch (Berater, Team- und Projektleiter intersoft consulting services AG)

Christoph Gaumann (Bachelorstudent und Tutor Ostfalia Hochschule)

Michael Künnemann (Bachelorstudent)

**Bibliographische Informationen**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung, Verarbeitung und Übermittlung in elektronischen Systemen.

**Unterstützung**

Anett Schubert (wissenschaftliche Mitarbeiterin), Tobias Schirmer (Tutor Ostfalia Hochschule)

## Abstract

Dieses Arbeitspapier basiert auf einer empirische Studie zum Thema Compliance auf operativer Ebene unterhalb der Geschäftsleitung. Befragt wurden Abteilungsleiter aus Einkauf, Vertrieb/Marketing, Informations-Technologie (IT) und Personalabteilung unterhalb der Geschäftsleitung. Ziel war es die unterschiedlichen Compliance Anforderungen differenziert auf operativer Ebene je Abteilung zu untersuchen. Dazu wurde ein Phasenschema als Grundlage genommen: Basis waren die Risiken der Unternehmen und jeder einzelner Abteilung. Compliance wurde dann als Ablauf untersucht ausgehende vom aktuellen Stand der Umsetzung in den Unternehmen, die präventive Kommunikation und Schulung von Compliance, die Compliance-Kontrolle und die Sanktionen von Verstößen.

50 von 100 befragten Unternehmen hatten teilgenommen, eine Teilnahmequote von 50% auf Unternehmensebene. Befragt wurden je 4 Abteilungen pro Unternehmen mit einer Teilnahme von 135 Abteilungen von 400 befragten Abteilungen, eine Rücklaufquote von 34%. Die Unternehmen waren Kunden der intersoft consulting services AG.

Als Kernergebnis konnte bestätigt werden, dass Compliance unterhalb der Geschäftsleitung in jeder Abteilung unterschiedliche Risiken birgt. Die Prävention, Umsetzung, Kontrolle und Sanktion können in den einzelnen Abteilungen verschieden sein. Im Einkauf konnte ein sehr hohes Compliance Niveau festgestellt werden, während der Vertrieb das Thema noch nicht so ernst nimmt. Die Personalabteilungen verstehen Compliance als rein operatives Tagesgeschäft. In den IT-Abteilungen werden die größten Compliance Risiken gesehen. Die IT-Abteilungsleiter sind mit den bestehenden Vorsichtsmaßnahmen noch nicht zufrieden und möchten mehr Compliance-Maßnahmen umsetzen.

## Inhaltsverzeichnis

|          |   |                                    |
|----------|---|------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>EINLEITUNG</b>   | <b>1</b>                           |
| 1.1      | Problemstellung   | Fehler! Textmarke nicht definiert. |
| 1.2      | Zielsetzung der Arbeit  | 3                                  |
| 1.3      | Gang der Untersuchung   | 4                                  |
| <b>2</b> | <b>DEFINITION UND ERWEITERUNG DES VERSTÄNDNISSES VON COMPLIANCE</b>   | <b>6</b>                           |
| 2.1      | Begriffserklärung von Compliance                                      | 6                                  |
| 2.2      | Rechtliche Grundlagen für Compliance                                  | 9                                  |
| 2.3      | Erweiterung von Compliance um die Compliance-Kultur                   | 13                                 |
| 2.4      | Erweiterung der Compliance um das Management von Risiken              | 17                                 |
| 2.5      | Bisherige Befunde aus Studien von Wirtschaftsprüfern                  | 19                                 |
| <b>3</b> | <b>ANALYTISCHER BEZUGSRAHMEN FÜR OPERATIVES COMPLIANCE-MANAGEMENT</b> | <b>24</b>                          |
| 3.1      | Compliance-Risiken in Unternehmen                                     | 24                                 |
| 3.2      | Compliance-Management-Systeme   | 26                                 |
| 3.2.1    | IDW PS 980-Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von CMS                 | 26                                 |
| 3.2.2    | TÜV Rheinland: Compliance-Standard TR CMS 101:2011                    | 27                                 |
| 3.3      | Entwicklung abteilungsspezifischer Compliance Ausrichtungen           | 27                                 |
| 3.3.1    | Einkaufsmanagement  | 29                                 |
| 3.3.2    | Vertriebsmanagement   | 31                                 |
| 3.3.3    | Informationstechnologie   | 33                                 |
| 3.3.4    | Human Resources   | 34                                 |
| 3.4      | Zeitlicher Ablauf von Compliance – ein Phasenschema                   | 35                                 |
| 3.5      | Implizite Betrachtung der Compliance-Kultur in Unternehmen            | 38                                 |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>4</b> | <b>FORSCHUNGSDESIGN DER EMPIRISCHEN STUDIE</b>                         | <b>41</b> |
| 4.1      | Exploration von Compliance auf Abteilungsebene                         | 41        |
| 4.2      | Quantitativ deduktives Forschungsdesign                                | 41        |
| 4.2.1    | Sozialwissenschaftliches Basiskonzept                                  | 41        |
| 4.2.2    | Deduktives theoriegeleitetes Forschungsdesign                          | 45        |
| 4.2.3    | Experteninterviews bei der ics AG als Vorstudie                        | 46        |
| 4.3      | Vorbereitung und Durchführung der empirischen Studie                   | 46        |
| 4.3.1    | Theoretische Vorbereitungen  | 46        |
| 4.3.2    | Entwicklung von vier ähnlichen schriftlichen Fragebögen                | 47        |
| 4.3.3    | Pretest  | 49        |
| 4.3.4    | Konzeption, Anschreiben und Fragebogendesign                           | 51        |
| 4.3.5    | Stichprobenplanung, Kundenbefragung bei der ics AG und Geheimhaltung   | 53        |
| 4.3.6    | Versand, Abwicklung und begleitende Kommunikation im Internet          | 54        |
| 4.3.7    | Methodik der statistischen Auswertung                                  | 54        |
| 4.3.8    | Überprüfung der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität | 59        |
| 4.4      | Kritische Betrachtungen des Forschungsdesigns                          | 61        |
| <b>5</b> | <b>ENTWICKLUNG DER EINZELFRAGEN DES FRAGEBOGENS</b>                    | <b>63</b> |
| 5.1      | Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken                        | 63        |
| 5.1.1    | Allgemeine Branchenrisiken   | 63        |
| 5.1.2    | Abteilungsrisiken  | 66        |
| 5.1.2.1  | Einkauf  | 66        |
| 5.1.2.2  | Vertrieb   | 68        |
| 5.1.2.3  | Human Resources  | 70        |
| 5.1.2.4  | Informationstechnologie  | 72        |
| 5.2      | Umsetzung von Compliance-Maßnahmen                                     | 75        |
| 5.2.1    | Bestehende Compliance-Maßnahmen  | 75        |
| 5.2.2    | Compliance-Prävention  | 76        |
| 5.2.3    | Compliance-Kommunikation   | 77        |
| 5.2.4    | Compliance-Schwerpunkte  | 79        |
| 5.2.5    | Sanktionsmaßnahmen bei Compliance-Verstößen                            | 80        |
| 5.3      | Kontrollmaßnahmen für Compliance                                       | 81        |
| 5.4      | TÜV- oder WP-Standards für Compliance-Management                       | 84        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>6</b> | <b>AUSWERTUNG DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG</b>                    | <b>85</b>  |
| 6.1      | <b>Analyse demografischer Daten</b>                              | <b>85</b>  |
| 6.2      | <b>Vergleich der Abteilungen untereinander</b>                   | <b>88</b>  |
| 6.2.1    | Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken                  | 88         |
| 6.2.2    | Umsetzung von Compliance in den Abteilungen                      | 90         |
| 6.2.3    | Sanktionsmaßnahmen von Compliance in den Abteilungen             | 97         |
| 6.2.4    | Kontrollmaßnahmen für Compliance in den Abteilungen              | 100        |
| 6.2.5    | Standard für Compliance-Management-Systeme                       | 104        |
| 6.3      | <b>Analyse der einzelnen Abteilungen</b>                         | <b>105</b> |
| 6.3.1    | Einkaufsabteilung  | 105        |
| 6.3.1.1  | Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Einkauf       | 105        |
| 6.3.1.2  | Umsetzung von Compliance im Einkauf                              | 107        |
| 6.3.1.3  | Sanktionsmaßnahmen von Compliance in der Einkaufsabteilung       | 113        |
| 6.3.1.4  | Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer Einkaufsabteilung      | 114        |
| 6.3.1.5  | Standard für Compliance-Management-Systeme                       | 117        |
| 6.3.2    | Vertriebsabteilung   | 118        |
| 6.3.2.1  | Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Vertrieb      | 119        |
| 6.3.2.2  | Umsetzung von Compliance in der Vertriebsabteilung               | 120        |
| 6.3.2.3  | Sanktionsmaßnahmen von Compliance in Ihrer Vertriebsabteilung    | 126        |
| 6.3.2.4  | Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer Vertriebsabteilung     | 127        |
| 6.3.2.5  | Standard für Compliance-Management-Systeme                       | 130        |
| 6.3.3    | IT-Abteilung   | 131        |
| 6.3.3.1  | Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken in der IT        | 132        |
| 6.3.3.2  | Umsetzung von Compliance in der IT-Abteilung                     | 133        |
| 6.3.3.3  | Sanktionsmaßnahmen von Compliance in Ihrer IT-Abteilung          | 139        |
| 6.3.3.4  | Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer IT-Abteilung           | 141        |
| 6.3.3.5  | Standard für Compliance-Management-Systeme                       | 143        |
| 6.3.4    | Personalabteilung  | 144        |
| 6.3.4.1  | Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Personalwesen | 144        |
| 6.3.4.2  | Umsetzung von Compliance in der Personalabteilung                | 147        |
| 6.3.4.3  | Sanktionsmaßnahmen von Compliance in Ihrer Personalabteilung     | 152        |
| 6.3.4.4  | Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer Personalabteilung      | 153        |
| 6.3.4.5  | Standard für Compliance-Management-Systeme                       | 156        |
| <b>7</b> | <b>FAZIT</b>   | <b>158</b> |
| <b>8</b> | <b>LITERATURVERZEICHNIS</b>                                      | <b>166</b> |
| <b>9</b> | <b>ANHANG</b>  | <b>175</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 1: Ausgewählte Definitionen von Compliance.....  | 8   |
| Abbildung 2: Charakteristika von Compliance .....  | 8   |
| Abbildung 3: Vereinfachtes Organigramm eines Unternehmens.....   | 38  |
| Abbildung 4: Rule-based vs. Behavior-based Compliance.....   | 39  |
| Abbildung 5: Fragebogenkonstrukt.....  | 52  |
| Abbildung 6: Ausgewählte branchenunabhängige Compliance-Risiken.....   | 64  |
| Abbildung 7: Ausgewählte Compliance-Risiken im Einkauf.....  | 66  |
| Abbildung 8: Ausgewählte Compliance-Risiken im Vertrieb.....   | 69  |
| Abbildung 9: Ausgewählte Compliance-Risiken im Personalbereich.....  | 71  |
| Abbildung 10: Ausgewählte Compliance-Risiken in der IT .....   | 73  |
| Abbildung 11: Rule-based vs. Behavior-based Compliance.....  | 79  |
| Abbildung 12: Demographie nach Unternehmenskategorien (Frage 1.1) .....  | 85  |
| Abbildung 13: Demographie nach Rechtsformen (Frage 1.2) .....  | 86  |
| Abbildung 14: Demographie nach Leistungsarten (Frage 1.3) .....  | 86  |
| Abbildung 15: Demographie nach Wirtschaftszweigen (Frage 1.4).....   | 87  |
| Abbildung 16: Compliance-Kenntnisse (Frage1.5) .....   | 87  |
| Abbildung 17: Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken (Frage 3.1).....                                 | 89  |
| Abbildung 18: Umsetzung von Compliance (Frage 5.1) .....   | 90  |
| Abbildung 19: Wurden die Abteilungen auf Compliance präventiv überprüft? (Frage 5.2).....                      | 92  |
| Abbildung 20: Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert? (Frage 5.3).....                              | 93  |
| Abbildung 21: Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen.....               | 94  |
| Abbildung 22: Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt in den Abteilungen? (Frage 5.5) .....                  | 95  |
| Abbildung 23: Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen? (Frage 5.6).....                       | 96  |
| Abbildung 24: Welche Bedeutung wird dem Thema Compliance Ihrer Abteilung beigemessen? (Frage 5.7) .....        | 97  |
| Abbildung 25: Werden Compliance-Verstöße sanktioniert? (Frage 6.1) .....                                       | 98  |
| Abbildung 26: Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern? (Frage 6.2).....    | 98  |
| Abbildung 27: Bestehen Verfahren zur Re-Integration von "Compliance-Straftätern"? (Frage 6.3) .....            | 99  |
| Abbildung 28: Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht? (Frage 7.1) .....                                     | 100 |
| Abbildung 29: Werden die Abteilungen in Sachen Compliance kontrolliert? (Frage 7.2) .....                      | 101 |
| Abbildung 30: Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg? (Frage 7.3).....      | 103 |
| Abbildung 31: Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System? (Frage 8.1).....               | 104 |
| Abbildung 32: Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben? (Frage 8.2) .....              | 104 |
| Abbildung 33: Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Einkaufsbereich. (Frage 4.1) .....            | 106 |
| Abbildung 34: "Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Einkaufsabteilung?"(Frage 5.1)....     | 107 |
| Abbildung 35: "Wurde die Einkaufsabteilung auf Compliance präventiv überprüft?" (Frage 5.2).....               | 108 |
| Abbildung 36: "Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert?" (Frage 5.3) .....                           | 109 |
| Abbildung 37: "Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig kommuniziert?" (Frage 5.4).....        | 110 |
| Abbildung 38: "Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Einkaufsmanagement?" (Frage 5.5).....              | 111 |
| Abbildung 39: "Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen?" (Fragen 5.6 & 5.7).....              | 112 |
| Abbildung 40: "Werden Compliance-Verstöße sanktioniert?" (Frage 6.1).....                                      | 113 |
| Abbildung 41: "Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern?" (Frage 6.2) ..... | 113 |
| Abbildung 42: "Bestehen Verfahren zur Re-Integration von Compliance-Straftätern?" (Frage 6.3) .....            | 113 |
| Abbildung 43: "Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?" (Frage 7.1).....                                    | 114 |
| Abbildung 44: "Wird die Einkaufsabteilung in Sachen Compliance kontrolliert?" (Frage 7.2) .....                | 115 |
| Abbildung 45: "Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?" (Frage 7.3) .....   | 116 |
| Abbildung 46: "Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?" (Frage 8.1) .....            | 117 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 47: "Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?" (Frage 8.2).....             | 117 |
| Abbildung 48: Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Vertrieb. (Frage 4.1) .....                   | 119 |
| Abbildung 49: "Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Vertriebsabteilung?" (Frage 5.1) ..    | 121 |
| Abbildung 50: "Wurde die Vertriebsabteilung auf Compliance präventiv überprüft?" (Frage 5.2) .....             | 122 |
| Abbildung 51: "Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert?" (Frage 5.3) .....                           | 123 |
| Abbildung 52: "Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig kommuniziert?" (Frage 5.4).....        | 124 |
| Abbildung 53: "Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Vertriebsmanagement?" (Frage 5.5) .....            | 125 |
| Abbildung 54: "Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen?" (Frage 5.6 und 5.7) .....            | 126 |
| Abbildung 55: "Werden Compliance-Verstöße sanktioniert?" (Frage 6.1).....                                      | 127 |
| Abbildung 56: "Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern?" (Frage 6.2) ..... | 127 |
| Abbildung 57: "Bestehen Verfahren zur Re-Integration von Compliance-Straftätern?" (Frage 6.3) .....            | 127 |
| Abbildung 58: "Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?" (Frage 7.1).....                                    | 128 |
| Abbildung 59: "Wird die Vertriebsabteilung in Sachen Compliance kontrolliert?" (Frage 7.2).....                | 128 |
| Abbildung 60: "Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?" (Frage 7.3) .....   | 129 |
| Abbildung 61: "Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?" (Frage 8.1) .....            | 130 |
| Abbildung 62: "Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?" (Frage 8.2).....             | 131 |
| Abbildung 63: Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken in der IT-Abteilung. (Frage 4.1) .....           | 133 |
| Abbildung 64: "Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer IT-Abteilung?" (Frage 5.1).....        | 134 |
| Abbildung 65: "Wurde die IT-Abteilung auf Compliance präventiv überprüft?" (Frage 5.2).....                    | 135 |
| Abbildung 66: "Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert?" (Frage 5.3) .....                           | 136 |
| Abbildung 67: "Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig kommuniziert?" (Frage 5.4).....        | 137 |
| Abbildung 68: "Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im IT-Management?" (Frage 5.5) .....                  | 138 |
| Abbildung 69: " Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen?" (Frage 5.6 und 5.7) .....           | 139 |
| Abbildung 70: "Werden Compliance-Verstöße sanktioniert?" (Frage 6.1) .....                                     | 140 |
| Abbildung 71: "Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung bei Verstößen?" (Frage 6.2).....     | 140 |
| Abbildung 72: "Bestehen Verfahren zur Re-Integration von Compliance-Straftätern?" (Frage 6.3) .....            | 140 |
| Abbildung 73: "Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?" (Frage 7.1).....                                    | 141 |
| Abbildung 74: "Wird die IT-Abteilung in Sachen Compliance kontrolliert?" (Frage 7.2) .....                     | 142 |
| Abbildung 75: "Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?" (Frage 7.3) .....   | 143 |
| Abbildung 76: "Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?" (Frage 8.1) .....            | 143 |
| Abbildung 77: "Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?" (Frage 8.2).....             | 144 |
| Abbildung 78: Einschätzung von Compliance-Risiken im Personalbereich (Frage 4,1).....                          | 145 |
| Abbildung 79: "Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Personalabteilung?" (Frage 5.1) ..     | 147 |
| Abbildung 80: "Wurde die Personalabteilung auf Compliance präventiv überprüft?" (Frage 5.2).....               | 148 |
| Abbildung 81: "Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert?" (Frage 5.3) .....                           | 149 |
| Abbildung 82: "Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig kommuniziert?" (Frage 5.4).....        | 150 |
| Abbildung 83: " Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Personalmanagement?" (Frage 5.5).....             | 151 |
| Abbildung 84: "Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen?" (Frage 5.6 und 5.7) .....            | 151 |
| Abbildung 85: "Werden Compliance-Verstöße sanktioniert? (Frage 6.1) .....                                      | 152 |
| Abbildung 86: Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern? (Frage 6.2).....    | 152 |
| Abbildung 87: Bestehen Verfahren zur Re-Integration von „Compliance-Straftätern“? (Frage 6.3) .....            | 152 |
| Abbildung 88: "Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?" (Frage 7.1).....                                    | 153 |
| Abbildung 89: "Wie wird die Personalabteilung in Sachen Compliance kontrolliert?" (Frage 7.2).....             | 154 |
| Abbildung 90: "Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?" (Frage 7.3) .....   | 155 |
| Abbildung 91: "Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?" (Frage 8.1) .....            | 156 |
| Abbildung 92: "Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?" (Frage 8.2) .....            | 157 |



## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Anschreiben zur Studie und Verteilung der Fragebögen

Anhang 2 : Vier Einzelfragebögen

- A Einkaufsmanagement
- B Vertriebsmanagement
- C Informationstechnologie
- D Human Resources

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Anzahl regulatorischer Anforderungen steigt stetig, diese zu beherrschen und effektiv zu managen ist zu einer der Schlüsselaufgaben von Unternehmen geworden.<sup>1</sup>Die Studie „Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012“ von KPMG zeigt bspw. die Entwicklung der Wirtschaftskriminalität in Deutschland mit besonderem Fokus auf den Mittelstand. Die Studie weist darauf hin, dass Wirtschaftskriminalität als ein ganzheitliches Problem anzusehen ist und sich nicht nur auf Großunternehmen beschränkt.

Diese Erkenntnis unterstreicht die Erforderlichkeit der Einführung von Compliance-orientierten Mechanismen und Prozessen. In diesem Sinne dient Compliance „der Risikovorbeugung und Schadensabwehr in Unternehmen und auch dem Krisenmanagement bei Eintritt eines Rechtsverstoßes.“<sup>2</sup>

Der Begriff Compliance ist allerdings noch relativ neu in Wissenschaft und Praxis. Daher ist es unumgänglich den Begriff Compliance tiefergehend zu untersuchen und ihn nicht unkritisch zu übernehmen. Der Begriff wird unterschiedlich sowie in verschiedenen Ausprägungen verwendet und scheint daher noch nicht einheitlich definiert. Für die Zwecke einer betriebswirtschaftlich orientierten Sichtweise ist der Begriff Compliance zu erweitern und anzupassen.

„Die Pflicht für Unternehmen geltende Gesetze einzuhalten ist wiederum keine neue Erkenntnis“<sup>3</sup>. Neu ist in dieser Beziehung jedoch der „Aufbau und die Implementierung einer derartigen Organisation“<sup>4</sup> in einem größeren Zusammenhang.<sup>5</sup> Daher ist es notwendig insbesondere die Organisation der Compliance in Unternehmen zu untersuchen. Große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften haben bereits begonnen in dieser Richtung zu forschen.

Der Wirtschaftsprüferstandard „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfungen von Compliance Management Systemen (IDW PS 980)“ beschäftigt sich mit der Aufstellung von allgemeinen Rahmenwerken und Grundelementen für ein Compliance Management System. Der IDW PS 980Standard, bietet somit bereits eine detaillierte Gliederung der Anforderungen an ein Compliance-Management System und stellt eine gute Grundlage für ein Prüfungsschema dar. Für Compliance bedeutet dies, es besteht bereits ein allgemeiner Standard für Compliance Management Systemen an den sich die Unternehmen bei der Konzeption orientieren können. Diese Studie dient dazu, ein tiefergehendes Verständnis für Compliance zu entwickeln. Mit einem einzigen Fragebogen oder Interview pro Unternehmen lässt sich Compliance jedoch nicht

---

<sup>1</sup> Vgl. HRM (o.J).

<sup>2</sup> Vgl. KPMG (2010), S. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Vetter, E: (2008) zitiert in Wecker, G.; Van Laak, H. (2008), S. 29.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda, S. 5.

<sup>5</sup> Vgl. Vetter. E. (2008), S. 29.

tiefgehend untersuchen. Es bedarf eines detaillierteren Ansatzes, auch wenn dieser evtl. nicht zu statistisch signifikanten Ergebnissen führt. Explorativ tiefgehende, qualitative Ergebnisse bedarf es aber, um ein so junges Wissenschaftsgebiet zu untersuchen.

Die differenzierte Ausgestaltung von Compliance Systemen ist bislang kaum untersucht worden. Sie könnte u.a. von verschiedenen Faktoren abhängen, wie beispielsweise: der Branche des Unternehmens, den jeweiligen branchenspezifischen Compliance-Risiken und der Größe und Komplexität der Unternehmensstruktur. Einzelne Abteilungen von Unternehmen bzw. unterschiedliche Anforderungsgrade wurden bislang kaum betrachtet. Ein weiterer Grund für diese Studie ist daher Compliance in verschiedenen Bereichen von Unternehmen zu untersuchen. In dieser Studie sind es die Abteilungen Einkauf, Vertrieb, IT und Personalwesen.

Compliance läuft im Unternehmen zudem in verschiedenen Phasen ab.<sup>6</sup> Von der Identifikation von Risiken über die Einführung von Gegensteuerungsmaßnahmen bis hin zur Überwachung und Sanktionierung von Compliance Maßnahmen. Diese unterschiedlichen Compliance Phasen sind bislang ebenfalls kaum Gegenstand von Untersuchungen.<sup>7</sup> Diese Studie soll daher auch die unterschiedlichen Phasen von Compliance tiefgehend beleuchten.

Die meisten Veröffentlichungen zu Compliance-Themen basieren oder führen zu juristischen Ausführungen. Die Kommunikation von Compliance Risiken, die Art und Weise der Einführung von Compliance-Maßnahmen bzw. die Kommunikation von Compliance-Verstößen zur Prävention zukünftiger Verstöße wurde bislang kaum untersucht. Auch dies soll in dieser Studie vertieft werden.

Gerade Studien von PwC (Compliance und Unternehmenskultur) und des Deloitte Mittelstandsinstituts (Compliance Management im Mittelstand) weisen darauf hin, dass Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen ein essentieller Teil von Compliance sind. Daher bietet es sich an das Thema Compliance in Wirtschaftsunternehmen insbesondere aus der betriebswirtschaftlichen Sicht zu untersuchen. Es wird angenommen, dass in verschiedenen Abteilungen von Unternehmen eine unterschiedliche Auffassung von Compliance vorherrscht. Zudem werden die verschiedenen Abteilungen in Bezug auf Compliance-Maßnahmen und – Kontrollen unterschiedlich behandelt. Es ist daher anzunehmen, dass es unterschiedliche Compliance-Kulturen in Unternehmen gibt. Dies wurde bislang ebenfalls noch nicht unmittelbar untersucht.

Damit sind die wissenschaftliche Problemstellung und das wissenschaftliche Interesse begründet und grob umrissen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, S. (2013), S. 11.

<sup>7</sup> Vgl. Lange, J. (2012), S. 34.

Das Erkenntnisinteresse dieser Studie ist jedoch nicht rein akademisch. Das Beratungsunternehmen intersoft consulting services AG (ics) unterstützte diese Studie. Ihr Interesse ist der Aufbau und die Vertiefung von Know-how im Bereich Compliance. Während der gesamten Studie blieb die ics AG neutral, beeinträchtigte die Studie in keiner Weise und lenkte auch in keine bestimmte Richtung. Lediglich fachlich und inhaltlich standen zahlreiche Berater mit tiefem und umfassendem Know-how zur Verfügung.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es ein tieferes Verständnis von Compliance aus kombinierter juristischer und betriebswirtschaftlicher Sicht zu erhalten. Mit einer empirischen Studie auf Basis vier verschiedener Fragebögen soll das Thema Compliance eher explorativ tiefgehend untersucht werden. Hierdurch sollen tiefgehende Erkenntnisse über das Thema Compliance in verschiedenen Abteilungen von Unternehmen und in verschiedenen Phasen gewonnen werden.

Die Arbeit untersucht, in welchem Umfang Compliance insbesondere durch Kommunikation, Präsentation, Schulungen und Dokumentationen umgesetzt wird. Daher werden die Compliance-Risiken und -Maßnahmen in verschiedenen Unternehmensbereichen untersucht. Bestandteil dieser Studie sind die Abteilungen Einkauf, Vertrieb, IT und Personalwesen.

Compliance in Unternehmen soll in verschiedenen Phasen untersucht werden,

- der Einführung (Prävention),
- Umsetzung,
- Verfolgung (Kontrolle) und
- Sanktionierung.

Daraus ergeben sich für die vorliegende Arbeit folgende zentrale Fragestellungen:

- Gibt es unterschiedliche Compliance-Kulturen in verschiedenen Abteilungen von Unternehmen?
- Sind diese unterschiedlichen Compliance-Kulturen differenziert nach
  - Abteilungen?
  - Phasen der Compliance?
  - Unterschiedlichen Ausrichtungen und Auffassungen?
- In welchen der untersuchten Unternehmensbereiche ist das Risiko eines nicht gesetzeskonformen Verhaltens besonders groß? Und welche Risiken sind dies im Unternehmen bzw. in den verschiedenen Abteilungen?
- Wie schützen sich Unternehmen vor den Konsequenzen nicht gesetzeskonformen Handelns? Prävention? Kontrolle? Sanktionierung?

- Was sind die unterschiedlichen Anforderungen an Compliance-Maßnahmen in verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens? Oder gibt es ein One-size-fits-all-Konzept?
- Was sind die unterschiedlichen Anforderungen an Compliance Maßnahmen in verschiedenen Phasen der Einführung, Umsetzung und Kontrolle?

### **1.3 Gang der Untersuchung**

Die Idee, Compliance aus betriebswirtschaftlicher Sicht tiefergehend zu untersuchen, entstand aus Beratungsprojekten von Prof. Dr. Markus Launer von der Ostfalia Hochschule in Zusammenarbeit mit dem Vorstand der ics AG, Thorsten Logemann. Die ics AG wurde 2013/14 offizieller Kooperationspartner der Ostfalia Hochschule. Die Ostfalia Hochschule wurde daraufhin von der ics AG beauftragt im Rahmen von Bachelorarbeiten und integrierten Praktika die Thematik tiefergehend zu untersuchen. Marcus Kirsch; Berater und Teamleiter der intersoft consulting services AG übernahm die operative Projektleitung.

Zur Erarbeitung eines Forschungsdesigns und Fragebogens bedurfte es zunächst eines erweiterten theoretischen Bezugsrahmens als wissenschaftliche Basis, das in großen Teilen von Michael Künnemann erarbeitet wurde, einem Bacheloranden der Ostfalia Hochschule. Dazu wurden im September 2013 erste Gespräche mit Experten der ics AG geführt. Im Mittelpunkt der Gespräche stand die Konzeption dieses aufwendigen und tiefgehenden Forschungsdesigns. Die Absegnung dieses Forschungsdesigns geschah am 26.9.2013 in Gesprächen des Projektleiters Herrn Marcus Kirsch mit dem Vorstand der Vorstand der ics AG, Thorsten Logemann und Prof. Dr. Markus Launer

Im Oktober 2013 wurde auf dieser theoretischen Basis in mehreren Gruppenmeetings mit Spezialisten der ics AG ein Fragebogenkonzept entwickelt. Zu den vier verschiedenen Fragebögen für unterschiedliche Abteilungen eines Unternehmens (Einkauf, Vertrieb, IT und Personal) wurden von der ics AG jeweils die Spezialisten herangezogen. Dies stellte nicht nur die wissenschaftliche, sondern auch die juristische und praxisorientierte Tiefe sicher.

Die Studienkonzeption wurde regelmäßig mit den Compliance-Fachberatern besprochen und abgestimmt. Im November 2013 wurde mit der Marketingabteilung und den Fachberatern die Durchführung der empirischen Untersuchung im Detail geplant. Hieraus entsand die Idee, alle Kunden der ics AG mit persönlichen Anschreiben zu befragen. Jeder Kundenbetreuer der ics AG sollte jeweils seine Kunden ansprechen und bitten an der Studie teilzunehmen. Damit sollte eine hohe Beteiligungs- bzw. Rücklaufquote sichergestellt werden.

Ende November 2013 erfolgte die logistische Phase des Projektes bestehend aus der Verpackung und Versendung der Fragebögen. Die Befragung wurde im Dezember 2013 bei 100 Kunden der ics AG in verschiedenen Abteilungen durchgeführt, d.h. vier Fragebögen für vier Abteilungen eines

Unternehmens. An dieser Stelle ein Dankeschön an das Marketing Team der intersoft consulting services AG, Heike Schug und Stefan Meyer. Der Rücklauf, der anonym an die Ostfalia Hochschule erfolgte, war außergewöhnlich hoch. Dank gilt meiner wissenschaftlichen Mitarbeiterin Anett Schubert.

Anschließend wurden die Daten von Christoph Gaumann von der Ostfalia Hochschule unter Anleitung von Prof. Dr. Launer ausgewertet und zusammengefasst. Die statistischen Ergebnisse wurden sodann wieder mit den Fachspezialisten der ics AG tiefgehend analysiert und diskutiert.

## 2 Definition und Erweiterung des Verständnisses von Compliance

Der Begriff Compliance wird je nach Zusammenhang unterschiedlich definiert.<sup>8</sup> Zudem existieren unterschiedliche juristische und betriebswirtschaftliche Sichtweisen des Begriffes.<sup>9</sup> Um zunächst ein einheitliches Verständnis grundlegender Begriffe und Zusammenhänge zu erarbeiten, wird daher zunächst der Begriff Compliance erläutert. Für diese Arbeit ist eher ein breites Verständnis für Compliance notwendig, dass die juristische und betriebswirtschaftliche Sichtweise vereint. Der Begriff Compliance wird darüber hinaus um den Begriff der Compliance-Kultur erweitert, um als Basis für die unterschiedlichen Compliance-Auffassungen in den verschiedenen Abteilungen der Unternehmen zu dienen. Ferner werden unterschiedliche Compliance-Risiken für verschiedene Abteilungen von Unternehmen einbezogen, da ein Bezug von Compliance zum Risikomanagement im Unternehmen hergestellt werden soll. Abschließend wird eine Betrachtung des aktuellen Stands der Forschung zum Thema Compliance durchgeführt.

### 2.1 Begriffserklärung von Compliance

Um sich mit dem Thema Compliance wissenschaftlich auseinandersetzen zu können, bedarf es einer grundlegenden Definition und Abgrenzung von Compliance. Dies gestaltet sich schwierig, da bis heute noch keine einheitliche Definition von Compliance vorhanden ist. Der Grund hierfür liegt in einer mangelnden unmittelbaren gesetzlichen Definition von Compliance in Deutschland.<sup>10</sup> „Compliance“ wird namentlich bisher lediglich in Ziff. 4.1.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex erwähnt, welcher jedoch erst mittelbar über den Umweg des § 161 AktG Eingang in die heutige Rechtslage findet. Daher existiert für den Compliance-Begriff eine hohe Verwendungsvielfalt.<sup>11</sup> Zunächst sind folglich die juristischen und betriebswirtschaftlichen Unterschiede zu diskutieren.

Aus juristischer Sicht ist Compliance eher als ein Zustand zu verstehen, der sich mit Gesetzestreue oder genereller mit Regelkonformität umreißen lässt.<sup>12</sup> Primäre Funktion von Compliance ist diesem Begriffsverständnis entsprechend die Prävention von Verstößen gegen Gesetze, sonstigen externe Regeln sowie interne Verhaltensvorgaben und damit reflexartig der Schutz vor den mit Zuwiderhandlungen einhergehenden Konsequenzen.<sup>13</sup>

Deutlich wird hierbei eine eher eng ausgelegte Definition von Compliance, welche die Gewährleistung der Einhaltung von Gesetzen wie WpHG, KWG, GWG, StGB, BGB, UWG, AWG, als auch Regelungen und Standards der Aufsichtsbehörden und Erlassen der Bundesministerien

---

<sup>8</sup> Vgl. Karbaum, C. (2009), S. 19.

<sup>9</sup> Vgl. Rau, C. (2010), S. 22.

<sup>10</sup> Vgl. Fett, T.; Theusinger, I. (2010), S. 7 zitiert in Haack; L.U., Reimann, M. (2012), S. 10.

<sup>11</sup> Vgl. Haack, L.U.; Reimann, M. (2012), S. 10.

<sup>12</sup> Vgl. ebenda, S. 11; vgl. Raguß, G. (2009), S. 274.

<sup>13</sup> Vgl. Schneider, U. (2003), auch Kümpel, S. (2010) zitiert in Karbaum, C. (2010), S. 16.

umschließt.<sup>14</sup> In diesem Verständnis zielen etwaige Compliance-Maßnahmen vor allem auf den Aufbau von Regeln und ihrer Kontrolle ab.<sup>15</sup> Insofern kann aus juristischer Sicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass das zentrale Konzept des juristischen Compliance-Gedankens auf der Notwendigkeit von organisatorischen Umsetzungsmaßnahmen liegt, um hierdurch ein möglichst rechtskonformes Verhalten im Unternehmen zu erzielen.<sup>16</sup>

In der Betriebswirtschaftslehre findet sich dagegen auch eine Auffassung von Compliance, welche wesentliche Anforderungen von Stakeholdern miteinbezieht und folglich über die reine Anwendung von Gesetzesverstößen hinausgeht.<sup>17</sup>

Vielmehr ist im betriebswirtschaftlichen Sinne „compliant“, wer eine ausreichende Vielzahl organisatorischer Maßnahmen ergreift, um zu gewährleisten, dass unternehmerisches Handeln mit Gesetzen, Standards, selbstbindenden Kodizes sowie ethisch-moralischen Grundsätzen übereinstimmt.<sup>18</sup> Die exemplarisch vorgestellten engen und weiten Definitionen von Compliance Management sind nicht vollständig oder systematisch. Vielmehr sollen die unterschiedlichen Auffassungen aus Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre zusammengeführt werden. Beide Ansätze haben ihre jeweiligen Vorzüge und Schwächen. Gemeinsam ist ihnen jedoch, dass sie eher auf Organisationsvorkehrungen und weniger auf Management-Aufgaben abstellen.<sup>19</sup> Es scheint daher, als müsse wirksame Compliance auf die Integration beider Aspekte setzen.<sup>20</sup>

Daher sollen Definitionen ausgewählter Vertreter zusammengetragen und kombiniert werden (siehe folgende Abbildung).

Folglich muss ein Kriterium für die Qualität der vorhandenen Definitionen geschaffen werden, welches die teils heterogenen Sichtweisen von Compliance zusammen führt und eine konkrete Abgrenzung des Begriffes ermöglicht. In einem zweiten Schritt sollen dann die bestehenden Definitionen anhand des aufgestellten Fundamentes untersucht werden.

Im Rahmen der Systemtheorie der Betriebswirtschaftslehre werden Unternehmen als Systeme betrachtet, welche aus einer Ansammlung von Elementen bestehen, sich in gegenseitigen Wechselwirkungen befinden und eine Struktur bzw. ein Beziehungsgefüge erkennen lassen.<sup>21</sup> Vertreter der systemtheoretischen Überlegungen sind zudem der Auffassung, dass Kommunikation den Baustein sozialer Systeme bildet.<sup>22</sup> Demgemäß bietet sich der systemtheoretische Bezugsrahmen an, da Kommunikation von Compliance einen Schwerpunkt im Fragebogen bildet.

---

<sup>14</sup> Vgl. Deloitte (2010), S. 5.

<sup>15</sup> Vgl. Bussmann, K. (2009), S. 223.

<sup>16</sup> Vgl. Bürkle (2005), zitiert in Wieland, J.; Steinmeyer, R.; Grüninger, S. (2010), S. 19.

<sup>17</sup> Vgl. Salvenmoser, S.; Hauschka, C. (2010), S. 331-335.

<sup>18</sup> Vgl. Talaulicar, T.; Grundei, J (2009), S. 73-77.

<sup>19</sup> Vgl. Wieland, J.; Steinmeyer, R.; Grüninger, S. (2010), S. 18.

<sup>20</sup> Vgl. ebenda, S. 19.

<sup>21</sup> Vgl. Becker, M. (2009), S. 25.

<sup>22</sup> Vgl. Titschner, W.; Mayrhofer, M.; Meyer, S. (2010), S. 27.



Abbildung 1: Ausgewählte Definitionen von Compliance



Typisch in der Betriebswirtschaftslehre ist eine Unterscheidung in Funktion, Institution und Prozess. Diese funktionalen Merkmale beschreiben das Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum, d.h. Planung, Organisation und Kontrolle, als die zentralen Funktionen der Unternehmensführung.

Die der Institution zugehörigen Merkmale stellen auf die Träger, Organe und Personen der Unternehmensführung ab. Im Hinblick auf das Thema Compliance erfahren diese Merkmale personelle Bedeutung im Sinne von: Wer führt Compliance-Maßnahmen ein? Wer kommuniziert diese im Unternehmen und wer kontrolliert die Einhaltung? Die Unternehmensführung besitzt jedoch auch prozessuale Merkmale, denn sie kann auch als eine Folge von Vorgängen, welche sich durch das Handeln von Individuen/Gruppen ergeben, betrachtet werden.<sup>23</sup> Dies ermöglicht eine differenzierte Betrachtung von Compliance-Management. Aus den verschiedenen Definitionen können nun verschiedene Charakteristika von Compliance herausgearbeitet werden.

Abbildung 2: Charakteristika von Compliance

| Charakteristiken Compliance        | Hauschka | IDW | DCGK | Behringer |
|------------------------------------|----------|-----|------|-----------|
| <i>Funktionaler Perspektive</i>    | x        | x   | x    | x         |
| <i>Prozessuale Perspektive</i>     |          |     | x    | x         |
| <i>Institutionelle Perspektive</i> | x        | x   | x    | x         |

<sup>23</sup> Vgl. Becker, M. (2009), S. 25.

Die Definitionen von Hauschka und dem Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) definieren Compliance als Zustand der Regelkonformität. Inwiefern die Regelkonformität sichergestellt werden kann, wird nicht weiter ausgeführt. Die prozessuale Perspektive kommt dabei etwas zu kurz.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) und Behringer erweitern den Compliance-Begriff neben der reinen Zustandsbeschreibung um die operativen Tätigkeiten des Vorstands zur Sicherstellung von Regelkonformität. In diesem Zusammenhang definiert Behringer Compliance als ein Maßnahmensystem, welches die Regelkonformität gewährleistet.

Aus der Kreuztabelle ist zu entnehmen, dass gerade die Definition von Behringer einen eher ganzheitlichen systemorientierten Ansatz unterstützt. Da im Sinne der Themenstellung unternehmensexterne und unternehmensinterne Aspekte von Compliance unter Einbeziehung juristischer wirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Aspekte behandelt werden, wird für Compliance die folgende Definition zu Grunde gelegt:

***„Compliance umfasst „alle Maßnahmen zur Einhaltung von gesetzlichen und anderen Regeln, die dem Unternehmen extern vorgegeben sind, und die Ausarbeitung von Regeln, die sich das Unternehmen selber gegeben hat, sowie die dazu eingeführten Maßnahmen.“ (Behringer 2013, S. 35 )***

Diese Definition bringt zum Ausdruck, dass: Compliance als Maßnahmensystem bzw. als Organisationsmodell verstanden werden kann.<sup>24</sup> Diese Auffassung kann noch umfassender beschrieben werden, als ein systematischer Ansatz, der die Einhaltung gültigen Rechts durch Regeln und Prozessabläufe, sowie durch den Aufbau und die Ausführung einer Organisations-, Dokumentations- und Kommunikationsstruktur und -kultur sicherstellt.<sup>25</sup> Compliance kann somit als ein ganzheitlicher Ansatz aufgefasst werden, indem die juristische Aufgabe der Einhaltung der Rechtskonformität, zu deren Unterstützung, um betriebswirtschaftliche Maßnahmen ergänzt wird. Diese Definition erlaubt es auch verschiedene Phasen der Compliance im Unternehmen zu untersuchen. Sie geht auch weit über die juristische Sichtweise hinaus und schließt alle Regeln ein, die sich ein Unternehmen auch selbst auferlegt hat.

## **2.2 Rechtliche Grundlagen für Compliance**

Eine gesetzliche Grundlage, die alle Unternehmen zur Einrichtung einer Compliance-Organisation verpflichtet, besteht im deutschen Recht noch nicht. Allerdings gibt es einzelne Gesetzesnormen, von denen sich Sorgfaltspflichten, Früherkennungs- und Überwachungssysteme für Unternehmen aus dem Aktien-Gesellschaftsrecht- und dem Handelsrecht ableiten lassen.<sup>26</sup> Nachfolgend sind ausgewählte Gesetzesnormen aufgeführt:

---

<sup>24</sup> Vgl. Wecker, G.; Van Laak, H. (2008), S. 33.

<sup>25</sup> Vgl. Haack, L.-U.; Reimann, M. (2012), S. 20.

<sup>26</sup> Vgl. Dorn, S. (2010), S. 24.

**§ 91 Abs. 2 AktG:**

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

**§ 93 Abs. 1 AktG:**

„Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.“

**§ 161 Abs. 1 AktG:**

„Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erklären jährlich, dass [...] der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht.“

**§ 43 Abs. 1 GmbHG:**

„Die Geschäftsführer haben in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden.“

**§ 289 Abs. 1, Abs. 2 Nr. 2 a HGB – als Auswirkung des KonTraG:**

„[...] Ferner ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben. [...] Der Lagebericht soll auch eingehen auf: [...] die Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft einschließlich ihrer Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden.“

**§ 289 Abs. 5 HGB – als Auswirkung des BilMoG:**

„Kapitalgesellschaften im Sinn des § 264d haben im Lagebericht die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben.“

**§ 315 Abs. 1, Abs. 2 Nr. 2 a, 5 HGB – als Auswirkung des BilMoG:**

„[...] Ferner ist im Konzernlagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben. [...] Der Konzernlagebericht soll auch eingehen auf [...] die Risikomanagementziele und -methoden des Konzerns einschließlich seiner Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden, [...] die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess, sofern eines der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen oder das Mutterunternehmen kapitalmarktorientiert im Sinn des § 264d ist.“

**§ 289a Abs. 2 HGB:**

„In die Erklärung zur Unternehmensführung sind aufzunehmen: 1. die Erklärung gemäß § 161 des Aktiengesetzes; 2. relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, nebst Hinweis, wo sie öffentlich zugänglich sind; 3. Eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen; sind die Informationen auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich, kann darauf verwiesen werden [...].“

**§ 130 Abs. 1 OWiG:**

„Wer als Inhaber eines Betriebes oder Unternehmens vorsätzlich oder fahrlässig die Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, die den Inhaber treffen und deren Verletzung mit Strafe oder Geldbuße bedroht ist, handelt ordnungswidrig, wenn eine solche Zuwiderhandlung begangen wird, die durch gehörige Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert worden wäre.“

**Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK), Abschnitt 4.1.3:**

„Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“

Aus den Gesetzesnormen lassen sich verschiedene Erkenntnisse gewinnen. Die Unternehmen sind aufgrund diverser Vorschriften verpflichtet, organisatorische Vorkehrungen zu treffen, um Rechtsverstöße im Unternehmen zu vermeiden.<sup>27</sup> Hierdurch soll u.a. auch die Einhaltung und Überwachung von Gesetzen und Richtlinien sichergestellt werden. Geschieht dies nicht, so liegt bereits infolge der Unterlassung eine Sorgfaltspflichtverletzung im o.g. Sinne vor, welche unterschiedliche Ansprüche gegenüber der Geschäftsleitung zur Folge haben kann.<sup>28</sup>

Der Gesetzgeber hat in der Gesetzesbegründung zu § 91 Abs. 2 AktG<sup>29</sup> klargestellt, dass zu den Entwicklungen, die unsere Gesellschaft gefährden, auch Gesetzesverstöße (folglich auch solche gegen das BDSG) gehören können und diese Regelung – obwohl im AktG geregelt – grundsätzlich auch bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung Anwendung findet (sog. Ausstrahlungswirkung). Der Gesetzgeber geht zudem in der Gesetzesbegründung davon aus, dass die Neuregelung grundsätzlich auch Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenkreis anderer Gesellschaftsformen hat. So gelten für die OHG und KG die gleichen Grundsätze.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 1 RN 23.

<sup>28</sup> Vgl. Fissenewert, P. (2010), S. 47 zitiert in Dorn, S. (2010), S. 26.

<sup>29</sup> Vgl. Gesetzesbegründung zum KonTraG, BT-Drucksache, 13/9712, S. 15.

<sup>30</sup> Vgl. Lensdorf, A. (2007), 413 [415].

In welchem Ausmaß die Geschäftsleitung jedoch organisatorische Vorkehrungen treffen muss, wird im Gesetz nicht explizit geregelt.<sup>31</sup> Dies liegt daran, dass keine Mindestanforderungen für eine funktionierende Compliance-Organisation bestehen, die den Schutz von Vermögen und Reputation des Unternehmens zum Ziel hat.<sup>32</sup> Die Gestaltung von Compliance-Maßnahmen obliegt somit dem unternehmerischen Ermessen der Geschäftsleitung. Die Gestaltung von Compliance-Maßnahmen orientiert sich dabei an der Rechtsform, Organisation, Größe und Komplexität sowie dem speziellen Wirtschaftszweig, in dem ein Unternehmen tätig ist und letztlich auch an seinem individuellen Risikoprofil.<sup>33</sup> Dies führt zu einer Individualisierung von Compliance-Maßnahmen angepasst an die jeweilige Unternehmensstruktur.

Schließlich gibt es unbestreitbar eine Menge von Unternehmen, die auf Grund ihrer Betriebsgröße, ihres Tätigkeitsfelds oder ihrer Mitarbeiterstruktur lediglich einer geringen Risikohaftung hinsichtlich etwaiger Rechtsverstöße ausgesetzt sind und somit würde eine allgemeine Verpflichtung zur Einführung einer umfassenden Compliance-Organisation für diese Unternehmen eine unnötige und unzumutbare Überreglementierung darstellen.<sup>34</sup> In Folge dessen besteht im Wesentlichen nur eine Verpflichtung zur Gewährleistung von Compliance. Folglich bleibt es Aufgabe der Leitungsorgane, zu entscheiden, ob die von ihnen ergriffenen Compliance-Maßnahmen ausreichen um die Rechtstreue des Unternehmens sicherzustellen, oder ob sie zusätzlich eine Compliance-Organisation schaffen wollen.<sup>35</sup> Auf Grundlage dieser Erkenntnisse lässt sich nicht abschließend bewerten, ob nach betriebswirtschaftlicher Auffassung die Pflicht zur Einführung eines Risikomanagements- oder Compliance-Systems aus den rechtlichen Rahmenbedingungen ableitbar ist.

Es gibt kein Gesetz, dessen Tatbestand ein dezidiertes System vorschreibt, welches sich wie ein „Management-Tool“ adaptieren lässt und sorgloses unternehmerisches Handeln garantiert.<sup>36</sup> Es konnte aber gezeigt werden, dass eine rechtlich umrissene Mindestpflicht für die Einführung eines Risiko Management Systems (RMS) auch für kleinere Unternehmen existiert.

Mit einer hohen Wahrscheinlichkeit ist daher davon auszugehen, dass der Nachweis eines implementierten und funktionsfähigen Risiko Management- und Compliance-Systems erfolgreich zu einer Rechtfertigung gegenüber oder zu der Überzeugung von Richtern, Behörden, Wirtschaftsprüfern und Stakeholdern beiträgt.<sup>37</sup> Die Regeln und Gesetze haben lediglich die Geschäftsleitung als Adressat. Eine Verpflichtung der Compliance auf Bereichs- oder Abteilungsebene wird nicht vorgeschrieben. Ferner wird die Einführung von geeigneten Maßnahmengesetzlich geregelt. Die Regeln und Gesetze verdeutlichen nicht explizit, dass

---

<sup>31</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 1 RN 22.

<sup>32</sup> Vgl. Wecker, G.; OHI (2013), S. 34.

<sup>33</sup> Vgl. ebenda, S. 11.

<sup>34</sup> Vgl. Hauschka, C.(2010), §1 RN 23.

<sup>35</sup> Vgl. ebenda.

<sup>36</sup> Vgl. Höft, K. (2011), S. 21.

<sup>37</sup> Vgl. ebenda, S. 22.

- Compliance kontrolliert werden muss
- Compliance sanktioniert werden muss
- Compliance-Risiken identifiziert werden müssen

Compliance kann daher in mehrere Phasen eingeteilt werden. Zudem scheint es sinnvoll, den Bezug des Compliance-Risikos um das des Risikomanagements zu erweitern. Dadurch werden Risiken auch auf Unternehmensebene adressiert. Spezifische Bereichs- oder Abteilungsrisiken werden noch nicht angesprochen. Insofern erscheint es notwendig, in dieser Arbeit unterschiedliche Abteilungsrisiken und Compliance-Kulturen zu untersuchen. Dazu muss das Verständnis von Compliance um die Compliance-Kultur erweitert werden.

### 2.3 Erweiterung von Compliance um die Compliance-Kultur

Aufgabe von Compliance ist es auch die besondere Bedeutung von praktizierter Wirtschaftsethik als Voraussetzung für regelkonformes Handeln und für eine erfolgreiche Risikovermeidung zu betonen.<sup>38</sup>

In der üblichen Management-Literatur fehlt nur vereinzelt der Hinweis auf eine geeignete Compliance-Kultur als Grundvoraussetzung für eine wirksame Compliance.<sup>39</sup> Die Studien der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften PwC „Compliance und Unternehmenskultur“ und der vom Institut der Wirtschaftsprüfer veröffentlichte Prüfungsstandard „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen“ betonen die besondere Rolle der Unternehmenskultur im Zusammenspiel mit Compliance.

Die Studie von PwC „Compliance und Unternehmenskultur“<sup>40</sup> aus dem Jahr 2010 belegt, dass die Akzeptanz und ebenso der Erfolg von Compliance-Programmen sowie von Hinweisgebersystemen entscheidend von der Unternehmenskultur abhängen. Diese These wird auch vom Institut der Wirtschaftsprüfer unterstützt. So wird in dem im Jahr 2011 veröffentlichten Prüfungsstandard 980 „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen“ („PS 980“) die Bedeutung der Compliance-Kultur für die Wirksamkeit eines Compliance Management-Systems besonders herausgestellt.<sup>41</sup>

Aus den Studien lässt sich folglich ableiten, dass die Compliance-Kultur eng mit Compliance verbunden zu sein scheint. Um sich mit dem Thema stärker wissenschaftlich auseinandersetzen zu können, bedarf es zunächst einer grundlegenden Definition und Abgrenzung des Begriffs der Compliance-Kultur. Eine begriffliche Definition liefern Grützner und Jakob (2010).<sup>42</sup> Sie definieren Compliance-Kultur wie folgt:

---

<sup>38</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 31.

<sup>39</sup> Vgl. Haack, L.-U.; Reimann, M., S. 6.

<sup>40</sup> Vgl. PwC (2010), S. 5.

<sup>41</sup> Vgl. IDW Prüfungsstandard 980 (2011), S. 6.

<sup>42</sup> Vgl. Grützner, T.; Jakob, A. (2010), S. 46.

**„Compliance Kultur ist die Einstellung der Mitarbeiter eines Unternehmens zur Einhaltung der gegebenen Regeln. Die Compliance Kultur innerhalb eines Unternehmens wird maßgeblich durch die Kommunikation von Seiten des Managements geprägt.“**

Das Institut der Wirtschaftsprüfer verwendet eine ähnliche Definition, erweitert die Definition aber um die Bedeutung der Compliance und legt den Schwerpunkt noch enger auf den Mitarbeiter eines Unternehmens:

**„Compliance-Kultur beeinflusst die Bedeutung, welche die Mitarbeiter des Unternehmens der Beachtung von Regeln beimessen und damit die Bereitschaft zu regelkonformen Verhalten.“**

Beide Begriffsdefinitionen unterstreichen die Bedeutung der Compliance-Kultur als Grundlage für den Erfolg von Compliance. Sie verweisen darauf, dass „Compliance-Kultur eine messbare Wirkung und Bereitschaft der Unternehmensangehörigen impliziert, Kriminalitätsrisiken bewusst wahrzunehmen, zu beachten und gebührend darauf zu reagieren.“<sup>43</sup> In diesem Zusammenhang beschäftigen sich derzeit viele Fragen zwangsläufig mit der Operationalisierung des „eher, weichen Faktors Compliance-Kultur.“<sup>44</sup> Zudem werden die Mitarbeiter als Zielgruppe von Compliance definiert. Maßnahmen des Managements dürfen nicht nur geplant und umgesetzt werden, erforderlich ist vielmehr, dass die Maßnahmen auch von den Mitarbeitern verinnerlicht akzeptiert und gelebt werden.

Ausgehend von diesen Definitionen für Compliance-Kultur werden unterschiedliche Grundlagen zur Evaluierung von Unternehmenskultur verdeutlicht. Abschließend werden einige in der Praxis bewährte Leitfragen dargestellt, die es einem Unternehmen im Rahmen einer ersten Selbstbewertung gestatten, wichtige Ansatzpunkte für bestehende Verbesserungspotenziale im Bereich der Unternehmens- bzw. der Compliance-Kultur zu identifizieren.<sup>45</sup>

Eine wichtige Rolle spielen Kommunikationsmaßnahmen zur Förderung und Verbreitung der Compliance-Kultur. Der Kommunikation kommt innerhalb des Compliance Management Systems (CMS) eine wesentliche Bedeutung zu, da es eine unmittelbare Schnittstelle zwischen der Konzeption eines CMS und dessen Wirksamkeit darstellt.<sup>46</sup> Wichtig ist allerdings, dass diese Kommunikation zwar von der Unternehmensleitung ausgehen muss, dort aber nicht enden darf.<sup>47</sup> Als wesentliche Multiplikatoren sind hier insbesondere die Mitglieder des Mittelmanagements von Bedeutung.<sup>48</sup> Wenn von Seiten der Abteilungsleiter etwas gesagt wird („Tone from the Middle“) hat es größte Breitenwirkung im Unternehmen. Aufgrund der Vorbildfunktion des direkten

<sup>43</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), §27 RN 59.

<sup>44</sup> Vgl. Horney, J.; Kuhlmann, M. (2010), S. 194.

<sup>45</sup> Vgl. Behringer, S. (2012), S. 203.

<sup>46</sup> Vgl. Inderst, C.; Bannenberg, B.; Poppe (2013), S. 176.

<sup>47</sup> Vgl. Moosmayer, K. (2012), S. 48.

<sup>48</sup> Vgl. ebenda, S. 48.

Vorgesetzten für seine Mitarbeiter sind seine Äußerungen oft auch am wirkungsvollsten.<sup>49</sup> Besonders diese übergreifende Kommunikation über alle Unternehmensebenen hinweg zeigt auf „das Unternehmen nur dann mit diesen Zielen Erfolg bei seinen Mitarbeitern haben, wenn diese verstehen, warum das Befolgen der Gesetze im Interesse des Unternehmens liegt und sie wissen, was konkret von ihnen erwartet wird.“<sup>50</sup>

Die tatsächlich gelebte Compliance-Kultur ist somit die messbare Wirkung und Bereitschaft der Unternehmensangehörigen, Kriminalitätsrisiken bewusst wahrzunehmen und angemessen darauf zu reagieren, d.h. Compliance auch zu leben.<sup>51</sup> Somit darf eine gute Compliance lediglich an dem tatsächlichen Verhalten der Mitarbeiter, also der gelebten Compliance-Kultur und nicht aufgrund vorhandener CMS, Maßnahmen und Kontrollen gemessen werden.

Kommunikation setzt voraus, dass die im Unternehmen bestehenden Rechtsrisiken in den jeweiligen Hierarchieebenen kommuniziert werden, damit von den entsprechenden Stellen im Unternehmen auch die zur Risikobeherrschung notwendigen Maßnahmen ergriffen werden können.<sup>52</sup> Folglich gilt eine Unternehmenskultur dann als gut bzw. angemessen, wenn sie zu einem Verständnis und einer Akzeptanz der Gesetze und Regeln bei den Mitarbeitern führt. Erst hierdurch kommt es zur Verringerung von Regelverstößen und somit zu einer Reduzierung von Compliance-Kosten.<sup>53</sup> Dies bedeutet, die Unternehmen bzw. das Management können nur mittels einer gelebten Compliance-Kultur Einfluss auf das Compliance-Verhalten ihrer Mitarbeiter nehmen. Die Umsetzung und Effektivität und damit Sinnhaftigkeit eines Compliance-Systems ist demnach von der Compliance-Kultur abhängig, weil sie eine messbare Wirkung und Bereitschaft der Unternehmensangehörigen im Umgang mit Kriminalitätsrisiken impliziert.<sup>54</sup>

Eine auf Compliance ausgerichtete Unternehmenskultur führt nicht nur zu einer höheren Akzeptanz von Compliance, sondern senkt auch das Risiko wirtschaftskrimineller Handlungen.<sup>55</sup> Die unterschiedlichen Ausprägungen dieser subjektiven Seite des Compliance-Managements wirken sich maßgeblich auf den Umfang des organisatorischen Regelungsbedarfs, oder der Kommunikationsmaßnahmen aus.<sup>56</sup> Aus diesem Grund kann die Kultur eines Unternehmens einerseits für die Entstehung strafbarer Handlungen (mit-) verantwortlich sein, aber andererseits auch für den mangelnden Erfolg von Compliance-Maßnahmen.<sup>57</sup> Die Compliance-Kultur beeinflusst somit maßgeblich die Akzeptanz und Wirksamkeit von Compliance-Maßnahmen im Unternehmen.<sup>58</sup> Dies ist wichtig für die Konzeption des Fragebogens.

---

<sup>49</sup> Vgl. ebenda, S. 48.

<sup>50</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 27 RN 18.

<sup>51</sup> Vgl. ebenda, § 27 RN 59.

<sup>52</sup> Vgl. Pietzke, R. (2010), S. 45- 47, zitiert in Wecker, G.; Ohl, S. (2013), S. 14.

<sup>53</sup> Vgl. Bussmann, K.D.; Salvenmoser, S. (2008), S. 195-196.

<sup>54</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 27 RN 59.

<sup>55</sup> Vgl. PwC(2010), S. 40 erschienen in Deggendorfer Forum zur digitalen Datenanalyse e.V. (2011), S. 10.

<sup>56</sup> Vgl. Haak, L.U.; Reiman, M. (2012), S. 11.

<sup>57</sup> Vgl. Bannenberg, B.; Jehle, J-M. (2010), S. 73.

<sup>58</sup> Vgl. Haak, L.U.; Reiman, M. (2010), S. 13.



Obwohl die Compliance-Kultur ein „weiches“ Grundelement eines CMS und damit schwer messbar ist, ist eine Prüfung der wesentlichen Merkmale und ihrer Wirksamkeit möglich.<sup>59</sup> Dies geschieht in der Praxis nach folgenden Prüfungsschritten:

- Durchsicht von zentralen Rahmenwerken/Richtlinien auf Existenz und Relevanz für den geprüften CMS-Teilbereich bezüglich Compliance
- Befragung der leitenden Angestellten zu ihrer Einstellung zu Compliance, sowie die von ihnen wahrgenommenen Einstellungen ihrer Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiter
- Messung der Compliance-Kultur durch Mitarbeiterbefragung<sup>60</sup>

Diese Studie setzt daher bei den leitenden Mitarbeitern unterhalb des Managements an. Die Abteilungsleiter sind diejenigen die tatsächlich eine Compliance-Kultur einführen.

Als Schlussfolgerung für die erfolgreiche Einführung von Compliance-Maßnahmen bedeutet dies, ein Compliance-Programm kann nur erfolgreich sein, wenn es von den Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und tatsächlich gelebt wird.<sup>61</sup> Es wäre wünschenswert auch Mitarbeiter zu Compliance-Themen und der gelebten Compliance-Kultur zu befragen. Dies ist in diesem Studiendesign nicht möglich. Die Befragung von verschiedenen Abteilungsleitern an verschiedenen Unternehmensbereichen stellt allerdings einen Fortschritt dar.

Die Definition von Behringer kann somit um die Dimension der Compliance Kultur erweitert werden.

***Compliance umfasst alle Maßnahmen zur Einhaltung von gesetzlichen und anderen Regeln, die dem Unternehmen extern vorgegeben sind, und die Ausarbeitung von Regeln, die sich das Unternehmen selber gegeben hat, sowie die dazu eingeführten Maßnahmen, um die Mitarbeiter des Unternehmens zur Beachtung dieser Regeln zu motivieren und damit die Bereitschaft zu regelkonformen Verhalten zu erhöhen bzw. tatsächlich zu verankern.***

Diese erweiterte Definition bildet keine ausreichende Grundlage für eine Analyse von Compliance im Unternehmen. Allerdings ist es im Rahmen dieser Studie nicht möglich die Unternehmens- bzw. Compliance-Kultur tiefgehend zu untersuchen. Die neusten Ansätze von Unternehmenskultur zu messen und zu beschreiben sind zwar sehr weit fortgeschritten und erfolgreich, doch muss die Tiefe der Untersuchung beschränkt werden. Die grundsätzlichen Fragestellungen und Forschungsmethoden werden aber angewandt um ein zumindest ausreichend gutes Ergebnis zu erhalten.

---

<sup>59</sup> Vgl. Inderst, C.; Bannenberg, B.; Poppe, S. (2013), S. 168.

<sup>60</sup> Vgl. ebenda, S. 168.

<sup>61</sup> Vgl. PwC, (2010), S. 5.

## 2.4 Erweiterung der Compliance um das Management von Risiken

Die Einhaltung von Gesetzen und Regeln darf aber nicht zum Selbstzweck werden oder zu einer sinnlosen Bürokratie führen. Gesetze und Regeln verfolgen gleichwohl Ziele, die es zu betrachten gilt. Der Großteil dieser Ziele soll neben ethischen Zielen Risiken für Unternehmen vermeiden.

Zwischen Compliance und Risikomanagement besteht demnach aufgrund der gemeinsamen Risikoperspektive eine enge Verbindung.<sup>62</sup> Risiken in Unternehmen und die Einhaltung von Risikovermeidungsmaßnahmen bilden gerade die Grundlage für eine gute Compliance. In der Literatur wurde dieser Aspekt bislang vernachlässigt. Doch gerade wenn Compliance als Mittel zur Risikoeingrenzung genutzt werden soll, zwingt sich diese Verbindung auf. Denn welche Maßnahmen für ein Compliance-Programm erforderlich sind, hängt von einer Risikobestandsaufnahme im konkreten Unternehmen ab.<sup>63</sup>

Das Risikomanagement beinhaltet quantifizierbare Risiken wie Markt-, Liquiditäts- oder Adressenausfallrisiken während der Compliance-Funktion die Bewertung von nicht quantifizierbaren Risiken wie Compliance- oder Reputationsrisiken obliegt.<sup>64</sup> Dies gilt insbesondere für die von einem Unternehmen zu beachtenden Regularien, die naturgemäß von vielen Faktoren bestimmt werden, vor allem von der Rechtsform, Organisation, Größe und Komplexität wie auch dem speziellen Wirtschaftszweig, in dem es tätig ist.<sup>65</sup> Darauf aufbauend erfolgt die Identifikation von relevanten Compliance-Unternehmensbereichen und deren Anforderungen. Im Rahmen des Compliance-Managements werden die im jeweiligen Unternehmensbereich vorhandenen Rechtsrisiken identifiziert, gefolgt von der Abschätzung des Schadensumfangs sowie der Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Rechtsverstoßes.<sup>66</sup>

Daraus folgt für die verantwortlichen Mitarbeiter die Notwendigkeit der Ermittlung und Bewertung der spezifischen Risikofaktoren für das Unternehmen, um geeignete präventive Maßnahmen treffen zu können. Erst nach einer Bestandsaufnahme aller daraus resultierenden Rechtsrisiken kann beurteilt werden, ob über die Grundelemente hinaus höhere Anforderungen an das Compliance-Programm zu stellen sind.<sup>67</sup> Ein Compliance-Management-System darf die Vermeidung von Risiken nicht außer Acht lassen.

Deshalb ist eine enge Verzahnung von Compliance und Risikomanagement notwendig, da eine Steuerung der Risiken nur unter Berücksichtigung von Compliance-Risiken möglich ist.<sup>68</sup>

Die Verknüpfung zwischen quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren Risiken, also zwischen dem Risikomanagement- und der Compliance-Funktion tritt insbesondere im Rahmen des

---

<sup>62</sup> Vgl. Bürkle, J. (2009), § 8 RN 177-181.

<sup>63</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 19.

<sup>64</sup> Vgl. Hopt, K.J.; Wohlmannstetter, G.(2011), S.665.

<sup>65</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, S. (2013), S.11.

<sup>66</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, S.(2013),S.3.

<sup>67</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 25.

<sup>68</sup> Vgl. Hopt, K.; Wohlmannstetter, G. (2011), S. 665.

Managements operationeller Risiken – wie beispielsweise Verlusten durch Betrug oder Diebstahl durch Mitarbeiter oder Dritte, Verlusten aus unrechtmäßigen Geschäftspraktiken oder fehlerhafter Geschäftsabwicklung sowie Systemausfällen etc. – sowie Rechtsrisiken und aufsichtsrechtlichen Risiken zu Tage.<sup>69</sup> Diese Verknüpfung von Risikomanagement- und der Compliance-Funktion ist auf die Vorausschau und Einschätzung zukünftiger Entwicklungen und auf die Vorbereitung ggf. zu treffender Entscheidungen ausgerichtet, denn auf ein erkanntes Risiko kann entsprechend reagiert werden

- durch Risikobewältigung (Verminderung oder Ausschaltung eines Risikos),
- durch Risikotransfer (Versicherung),
- durch Risikoakzeptanz (Inkaufnahme).<sup>70</sup>

Als Folge daraus muss ein ständiger Informationsaustausch und eine gegenseitige Beratung sowie Abstimmung gewährleistet sein, damit Compliance-System und Risikomanagement-System effektiv koordiniert werden können.<sup>71</sup> In der Praxis macht dies konkret die Einbeziehung des Risikomanagers in die Compliance erforderlich. Wissenschaftlich soll dies in dieser Studie in der Weise berücksichtigt werden, als die Risiken von Unternehmen und einzelnen Abteilungen untersucht werden.

Zudem umfasst die Überwachung der Rechtskonformität auch den Aspekt, ob das Risikomanagement die rechtlichen und unternehmensinternen Anforderungen erfüllt.<sup>72</sup> Eine weitere Aufgabe der Compliance-Funktion besteht darin, risikobasierte Kontrollen in den Geschäftsbereichen zu implementieren und diese fortlaufend zu bewerten. Hierzu gehört, dass das Risikomanagement selbst möglicher Verursacher eines Compliance-Risikos im Sinne eines unternehmerischen Kontrollrisikos sein kann und daher durch die Compliance-Funktion zu prüfen ist.<sup>73</sup> Somit überwacht Compliance als Kontrollfunktion auch das Risikomanagement. Folglich wird Compliance bezüglich rechtlicher Unternehmensrisiken zwar ein Element des integrierten Risikomanagements, aber kein Bestandteil der Organisationseinheit Risikomanagement. Compliance stellt vielmehr zusätzlich zu den anderen Überwachungsinstanzen einen weiteren und eigenständigen Bestandteil des internen Kontrollsystems (IKS) dar.<sup>74</sup>

Die Dimension des Risikos sollte demnach aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise in die Definition von Compliance einbezogen werden. In der Praxis werden Risikomanagement und Compliance oft in Verbindung gebracht. Denn die Frage, ob die Unternehmensleitung verpflichtet ist, bestimmte Vorkehrungen zur Vermeidung von Rechtsverstößen zu treffen, kann nicht losgelöst von dem

---

<sup>69</sup> Vgl. ebenda, S. 665.

<sup>70</sup> Vgl. Wellhöfer, W.; Peltzer, M.; Müller, W. (2008), § 4R N167.

<sup>71</sup> Vgl. Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2010), S. 1509-1518.

<sup>72</sup> Vgl. Bürkle, J. (2009), RN 52-55.

<sup>73</sup> Vgl. Hopt, K.; Wohlmannstetter, G. (2011), S. 666.

<sup>74</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), §8 RN 52-55.

jeweiligen Risiko und der Frage inwieweit es im jeweiligen Unternehmen überhaupt zu Rechtsverstößen kommen kann, beantwortet werden.<sup>75</sup>

Auf Basis dieser Erweiterung der Sichtweise lässt sich die erweiterte Definition von Behringer mit dem Zusatz der Compliance Kultur nun erweitern um die Sichtweise des Risikos und der Risikovermeidung bzw. Risikomanagement.

***Compliance umfasst alle Maßnahmen zur Prävention von unternehmerischen Risiken inklusive der Identifikation von Compliance-Risiken sowie die Einhaltung von gesetzlichen und anderen Regeln, die dem Unternehmen extern vorgegeben sind und die Ausarbeitung von Regeln, die sich das Unternehmen selber gegeben hat, sowie die dazu eingeführten Maßnahmen, um die Mitarbeiter des Unternehmens zur Beachtung dieser Regeln zu motivieren und damit die Bereitschaft zu regelkonformen Verhalten zu erhöhen.***

Diese erweiterte, umfassende Definition bildet nun eine gute Grundlage für diese Studie. Im Folgenden sollen dazu wichtige Erkenntnisse aus vorhandenen Studien als Basis für diese Studie gewonnen werden.

## **2.5 Bisherige Befunde aus Studien von Wirtschaftsprüfern**

Compliance beschäftigt zunehmend die Wissenschaft, betrachtet man z.B. die zahlreichen Dissertationen, die sich aktuell mit Compliance allgemein und Corporate Compliance insbesondere befassen.<sup>76</sup> Allein in den beiden vergangenen Jahren erschienen zwei Dutzend Arbeiten, die sich mit Compliance in einzelnen Industriesektoren,<sup>77</sup> in einzelnen Rechtsgebieten<sup>78</sup> oder im Rechtsvergleich<sup>79</sup> befassen.<sup>80</sup> Im juristischen Verständnis richten sich alle Maßnahmen vor allem auf die Ausstellung von Regeln und ihrer Kontrolle aus.<sup>81</sup>

Die Gesetzgebung versucht der Prävention wirtschaftskrimineller Risiken durch die Einführung oder Verschärfung von Spezialgesetzen angemessen Rechnung zu tragen. Beispiele sind das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG), das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG), das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), das Geldwäschegesetz (GwG), der Deutsche Corporate Governance Kodex und der für in den USA börsennotierte deutsche Unternehmen geltende Sarbanes Oxley-Act und FCPA (Foreign Corrupt Practices Act).<sup>82</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. ebenda, §1 RN 23.

<sup>76</sup> Vgl. dazu Ramann, H. (2011) in CCZ.

<sup>77</sup> Vgl. dazu Lippe, D. (2010); Schaaf, M. (2010); Ranch, M. (2010).

<sup>78</sup> Vgl. dazu Karbaum, C. (2010); Sprafke, J. (2010); Schulz, M. (2010); Schöttler, I. (2009).

<sup>79</sup> Vgl. Engelhart, M. (2010); Wimmer, S. (2010).

<sup>80</sup> Vgl. dazu Ramann, H. (2011) in CCZ.

<sup>81</sup> Vgl. Bussmann, K. (2009), S. 223.

<sup>82</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 27 RN 10.

Insbesondere Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (WPs) haben zu dem Thema in jüngster Zeit hauseigene Studien veröffentlicht. Dabei bewerten die WPs das Thema Wirtschaftskriminalität vornehmlich aus juristischen Gesichtspunkten. Konkrete Einzelrisiken von Unternehmen werden hier jedoch nicht angesprochen. Dennoch bieten diese Studien wertvolle Ergebnisse für das Compliance-Management.

Die Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) „Compliance und Unternehmenskultur“<sup>83</sup> aus dem Jahr 2010 ergründet, wo deutsche Großunternehmen in der Umsetzung von Compliance-Programmen und Hinweisgebersysteme stehen. Kern der Studie ist die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Compliance und Unternehmenskultur in Großunternehmen. Dieser Zusammenhang ist für die vorliegende Arbeit relevant, da die in den Unternehmen getroffenen Maßnahmen sowie das Thema interne Kommunikation untersucht werden sollen. Dabei gelangt die Studie zu dem Ergebnis, dass bei der Umsetzung von Compliance-Programmen in den Unternehmen noch erheblicher Nachholbedarf besteht. Weniger als die Hälfte verfügen hiernach über ein Compliance-Programm. Viele Unternehmen sehen aber laut der Studie auch zukünftig keinen Handlungsbedarf, weil sie den Aufwand für die Umsetzung für zu hoch einschätzen. Die Studie zeigt auch, dass der Erfolg und die Akzeptanz von Compliance-Programmen und Hinweisgebersystemen maßgeblich von der Unternehmenskultur abhängen. Als Folge bedeutet dies für Compliance, um die bisherigen Versäumnisse in tatsächlichen Bedarf zu wandeln, ist es erforderlich den Unternehmen aufzuzeigen welche Bedeutung Compliance für den Unternehmenserfolg hat. Eine weitere wichtige Erkenntnis besteht in der Abhängigkeit des Erfolgs von Compliance-Programmen von der Unternehmenskultur.

Im Mittelpunkt der Studie „Agenda 2015-Compliance Management als stetig wachsende Herausforderung“<sup>84</sup> von BearingPoint von 2010 steht die Analyse des gegenwärtigen und zukünftigen Bedarfs an Compliance-Lösungen, sowie die Identifizierung von möglichen Umsetzungsbereichen für alle Unternehmen. Für Compliance ist insofern wichtig, dass der überwiegende Teil der befragten Unternehmen zukünftig mit einem starken Anstieg der Ausgaben für ihr Compliance Management rechnet. Die Studie identifizierte weiterhin, in welchen Geschäftsbereichen sich Compliance-Aktivitäten schwerpunktmäßig konzentrieren werden. Im Vordergrund stehen die externen Geschäftsbereiche wie Einkauf, Vertrieb, Marketing, Risikomanagement, Treasury und IT. Für die vorliegende Arbeit sind diese Erkenntnisse der BearingPoint-Studie insofern wichtig, da untersucht werden soll, in welchem Umfang Compliance-Maßnahmen in den besonders für Compliance-Risiken anfälligen Unternehmensbereichen vorhanden sind.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat im Jahr 2011 den Prüfungsstandard „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management

---

<sup>83</sup> Vgl. PwC (2010).

<sup>84</sup> Vgl. BearingPoint (2010).

Systemen (IDW PS 980)<sup>85</sup> verabschiedet. Der Prüfungsstandard beschäftigt sich mit der Aufstellung von allgemeinen Rahmenwerken und Grundelementen für ein Compliance-Management-System. Der IDW-Standard bietet somit eine detaillierte Gliederung der Anforderungen an ein Compliance-Management-System und stellt somit eine gute Grundlage für ein Prüfungsschema dar. Für Compliance bedeutet dies, es besteht ein allgemeiner Standard für Compliance-Management-Systeme, an welchem sich Unternehmen bei der Konzeption orientieren können. Dieser Standard bietet somit auch einen Bewertungsstandard hinsichtlich der Wirksamkeit von Compliance-Management-Systemen. In dieser Arbeit wird auf diese Standards Bezug genommen. Dazu wird zusätzlich der TÜV-Standard herangezogen.

Die Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts „Compliance-Management im Mittelstand“<sup>85</sup> von 2011 bezieht sich auf die Teilgruppe der mittelständischen Unternehmen. Die Studie zielt auf die Ermittlung eines Überblicks über die Funktionen, Organisationen und Instrumente von Compliance Management Systemen im Mittelstand ab. Im Einzelnen ergibt sich hieraus, dass die Bedeutung und das Interesse an Compliance Management kontinuierlich hoch sind, aber ein Großteil der mittelständischen Unternehmen über keine Vorkehrungen im Sinne eines Compliance Managements Systems verfügt. Das Verständnis der Deloitte-Studie umfasst im Kern rechtliche Aspekte und deren Einhaltung. Obwohl die Studie den Schwerpunkt rechtlicher Aspekte im Mittelstand betont, stellt sie in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung der Unternehmenskultur hervor. Die Unternehmenskultur ist als ein erforderliches Spezifikum für Compliance zu nennen.<sup>86</sup> Bedeutsam für diese Arbeit ist dieses Erkenntnis insofern, dass im Fragebogen Maßnahmen zur Förderung der Unternehmenskultur untersucht werden.

Die Studie „Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012“ von KPMG bezieht sich auf den Teilaspekt krimineller Fälle. In der wiederkehrenden Studie wird die Entwicklung der Wirtschaftskriminalität in Deutschland mit besonderem Fokus auf den Mittelstand analysiert. Die Studie zeigt, dass Wirtschaftskriminalität als ein ganzheitliches Problem anzusehen ist und sich nicht nur auf Großunternehmen beschränkt. Interessant für den Bereich Compliance ist dabei der Widerspruch dahingehend, dass ein Ungleichgewicht zwischen Wahrnehmung des Risikos und der tatsächlichen Umsetzung von Compliance-Programmen herrscht. Der Mittelstand unterschätzt die Gefahr ein potentiell Opfer zu werden. Auch die Richtung der Gefahrenquellen wird unterschätzt. Die Hauptgefahrenquellen, laut der KPMG-Studie, liegen im täglichen Geschäftshandeln wie Diebstahl und Unterschlagung.<sup>87</sup> Für die vorliegende Arbeit ergibt sich somit eine stärkere Einbeziehung der Aspekte des Risikomanagements bei der Untersuchung von Compliance-Maßnahmen, um diese Risiken beherrschbar machen zu können.

Die Studie von Deloitte „Compliance im Mittelstand“ von 2012 untersucht die Anforderungen der mittelständischen Unternehmen an ein Compliance-Management. Das Studienergebnis zeigt auf,

---

<sup>85</sup> Vgl. Deloitte Mittelstandsinstitut (2011).

<sup>86</sup> Vgl. ebenda S. 159.

<sup>87</sup> Vgl. KPMG (2012), S. 7.

dass für die befragten Mittelständler die Einhaltung der Rechtskonformität im Sinne der Definition von Compliance im Mittelpunkt steht. Compliance-Management wird hauptsächlich als Präventionsinstrument zur Vermeidung von Rechtsverstößen verstanden. Ein mittelständisches Compliance-Management-System muss in die Unternehmensorganisation eingebettet werden. Um die erfolgreiche Integration zu gewährleisten, besteht ein besonderes großes Interesse an Compliance-Themen im Bereich Unternehmenskultur, Verhaltensregeln und gesellschaftlichen Normen. Für Compliance bedeutet dies, dass im Sinne der Definition die Schwerpunkte in der Bewahrung der Rechtskonformität liegen. Um dieses Hauptziel zu erreichen, besteht vermehrter Handlungsbedarf im Sinne von Schulungen und Kommunikationsmaßnahmen.<sup>88</sup> Für diese Studie lässt sich daher ableiten, dass die Compliance-Kultur in den verschiedenen Unternehmensbereichen einen Erfolgsfaktor darstellt.

Aus dem aktuellen Stand der Forschung lässt sich auch ableiten, dass Compliance ein Wachstumsmarkt für Unternehmen darstellt. Unterstützt wird diese These durch die Studie von PwC, in der es heißt, dass Compliance als Antwort auf die neuen Herausforderungen und steigende Wirtschaftskriminalität zu sehen ist.<sup>89</sup> Die Studie von KPMG unterstreicht die These des steigenden Compliance-Wachstumsmarktes. Sie führt dazu an, dass Wirtschaftskriminalität ein ganzheitliches übergreifendes Problem für alle Unternehmen darstellt und somit Compliance-Aktivitäten zur Abwehr nötig macht.<sup>90</sup> Daraus leitet sich ab, dass das Thema Compliance in vielen Unternehmen zukünftig relevant sein bzw. werden wird.

Fraglich ist, welche relevanten Compliance-Bereiche die Haupttätigkeitsbereiche darstellen sollen. Ein wichtiger Trend entwickelt sich für die Unternehmen dahin gehend, dass insbesondere die Integration von Compliance-Management in die unternehmerische Praxis im Vordergrund steht. Laut der BearingPoint-Studie besteht eine erhebliche Nachfrage nach Compliance-Leistungen in den Bereichen

- Risikomanagement
- Einkauf, Vertrieb und Marketing
- EDV / IT
- Unternehmensplanung

Den Handlungsbedarf in diesen Bereichen betont die BearingPoint-Studie, mit der allgemeinen Ausweitung der Anforderungen in bestehenden Compliance Bereichen und der Einhaltung neuer Vorschriften.<sup>91</sup> Besonders in den operativen Unternehmensbereichen spielt das rechtskonforme Verhalten von Mitarbeitern im Sinne einer Schadensprävention eine gewichtige Rolle und stellt somit potentielle Handlungsfelder für Berater da. Zum selben Schluss gelangt auch die Studie des

---

<sup>88</sup> Vgl. Deloitte (2012), S. 13.

<sup>89</sup> Vgl. PwC (2010), S. 11.

<sup>90</sup> Vgl. KPMG (2012), S. 4.

<sup>91</sup> Vgl. BearingPoint (2010), S. 21.

Deloitte-Mittelstandsinstituts, wonach die externen Einflussfaktoren auf das Compliance-Management weiter zunehmen.<sup>92</sup>

Die Studien der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gelangen hinsichtlich der relevanten Compliance-Bereiche zu verschiedenen Ergebnissen. Die Studie von Deloitte misst allen Bereichen wie gesetzlichen Vorgaben bis hin zu gesellschaftlichen Werte und Normen eine hohe Bedeutung bei.<sup>93</sup> Die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben ist das zentrale Thema des Compliance-Managements und in dieser Richtung sind auch die Aufgaben des Compliance-Beauftragens einzuordnen. Die Studie von BearingPoint verweist auf die Compliance-relevanten Bereiche von Unternehmenskultur, Verhaltensregeln, Richtlinien und gesellschaftlichen Werten.<sup>94</sup> Für diese Themenbereiche zeigen sich Schulungen und Kommunikationsmaßnahmen als wirksamste Handlungsmaßnahmen. Dies rechtfertigt die PwC-Studie, wobei Compliance-Programme nur erfolgreich sein können, wenn sie kommuniziert werden.<sup>95</sup>

Die relevanten Bereiche für Compliance sind somit Rechtskonformität, aber in sehr großem Maße auch Kommunikation und Schulung. Hier liegt der Schwerpunkt auf den Themen:

- Unternehmenskultur
- Verhaltensregeln
- Richtlinien
- Gesellschaftliche Werte und Normen

Gerade diese Themenbereiche sind wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung von Compliance. Die Deloitte-Studie unterstreicht den Ansatz, dass nur über Schulungen in diesen Themengebieten den Anforderungen der Einhaltung der Rechtskonformität und Risikovermeidung gerecht werden kann.<sup>96</sup> Im Sinne der Schadensprävention und der Vorsorge sollen laut der Studie von BearingPoint, die Compliance-Prozesse automatisiert und zusätzliche Kontrollmechanismen implementiert werden. Die Gestaltung folgt bei beiden Handlungsweisen, aufbauend auf Fachexpertisen der Compliance-Beauftragten.

---

<sup>92</sup> Vgl. Deloitte- Mittelstandsinstitut (2010), S. 67.

<sup>93</sup> Vgl. Deloitte (2012), S. 9.

<sup>94</sup> Vgl. ebenda, S. 22.

<sup>95</sup> Vgl. PwC 2010, S. 24 nach Lampert, T. (2007), S.142-155.

<sup>96</sup> Vgl. Deloitte (2012), S. 23.



### 3 Analytischer Bezugsrahmen für operatives Compliance-Management

Die wissenschaftliche Basis zum Thema Compliance ist nur teilweise ausreichend, um auf dieser breiten Basis direkt eine tiefgehende empirische Forschungsarbeit in verschiedenen Unternehmensbereichen nach verschiedenen Compliance-Phasen abzuleiten. Es bedarf der Grundlagenerweiterung. In diesem Kapitel wird daher ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt, um daraus einen Fragebogen abzuleiten. Zudem sollen die theoretischen und praktischen Anforderungen an Compliance vorgestellt werden. Dieser Abschnitt beschreibt zudem Erkenntnisse aus der Literatur zur Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken sowie Maßnahmen zur Umsetzung von Compliance.

#### 3.1 Compliance-Risiken in Unternehmen

Im vorherigen Kapitel wurden die Wirkungszusammenhänge zwischen Risikomanagement und Compliance-Management zur Identifizierung von Compliance-Risiken aufgezeigt. Die Identifizierung und das Management von Risiken im Unternehmen setzen eine Definition des Risikobegriffs bzw. des Risikoverständnisses voraus.<sup>97</sup> Dazu wird die Verbindung von Compliance Risiken und betrieblichem Risikomanagement untersucht.

Besonders relevant ist der Risikobegriff im Rahmen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), wobei eine direkte Definition des Risikobegriffs hier nicht zu finden ist, so dass auch von einem „unbestimmten Rechtsbegriff“ gesprochen wird.<sup>98</sup> Bezüglich der Begrifflichkeit des Risikos ist die in diesem Zusammenhang veröffentlichte rechtswissenschaftliche Fachliteratur der Auffassung, dass dieser nicht mit dem der Unsicherheit gleichgesetzt wird, sondern ausschließlich als Gefahr zu interpretieren ist.<sup>99</sup> Damit sind sowohl Ungewissheits- als auch Risikosituationen im Sinne der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie inbegriffen und somit mögliche Ereignisse mit und ohne Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der Umweltzustände.<sup>100</sup>

Das betriebswirtschaftliche Risikomanagement ist vom folgenden Risikobegriff geprägt. Risiko im engeren Sinne bezeichnet dabei die Möglichkeit eines Schadens oder Verlustes als Konsequenz eines bestimmten (aktiven) Verhaltens.<sup>101</sup> Die betriebswirtschaftliche Literatur ist von diesem Risikoverständnis stark geprägt.<sup>102</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 5 RN 5-8.

<sup>98</sup> Vgl. Jonen, A. (2007), S. 11.

<sup>99</sup> Vgl. Lange, K.W. (2001), S. 229.

<sup>100</sup> Vgl. Wall, F. (2003), S. 462.

<sup>101</sup> Vgl. Goworek, M. (2009), S. 6.

<sup>102</sup> Vgl. Goschau, B.; Lenz, A. (2008), S. 179.

In diesem Verständnis kommt strategischen und operationellen Risiken eine besondere Bedeutung zu. Strategische Risiken können dabei als Ursache für operationelle Risiken gelten und umgekehrt. Denn nach dem Eintritt einer strategischen Schieflage muss oft improvisiert werden, um weitere Verluste aus der fehlerhaften Strategie zu vermeiden oder strategische Risiken ergeben sich als Konsequenz von operationellen Risiken.<sup>103</sup>

Mit „operationellem Risiko“ ist die Gefahr von Verlusten, die infolge einer Unzulänglichkeit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder infolge externer Ereignisse eintreten, gemeint. Diese Definition schließt Rechtsrisiken ein, nicht jedoch strategische Risiken oder Reputationsrisiken.<sup>104</sup> Das operationelle Risiko überschneidet sich also mit dem Compliance-Risiko insoweit, als es auch Rechtsrisiken, z.B. die potenzielle Verpflichtung zu Geldstrafen, Konventionalstrafen oder Schadensersatzzahlungen mit Strafcharakter aufgrund aufsichtsrechtlicher Maßnahmen oder außergerichtlicher Vergleiche umfasst, nicht jedoch das Reputationsrisiko.<sup>105</sup> Das bedeutet, ein operationelles Risiko ist eindeutig einem Verursacher zuzuordnen. Die möglichen Verursacher wären dabei die vier Ereigniskategorien Systeme, Menschen, Prozesse und externe Ereignisse.<sup>106</sup>

Aus den vielen genannten Definitionsbestandteilen für Compliance und der Definition für operationelle Risiken wird ersichtlich, dass das Compliance-Risiko ein Teil des operationellen Risikos darstellt, jedoch um die Reputationsschäden erweitert wird.<sup>107</sup> Da das Rechtsrisiko sowohl Bestandteil des Compliance-Risiko als auch des operationellen Risikos ist, werden in der Risikobewertung für das operationelle Risiko zugleich Teilbereiche des Compliance-Risikos mit abgedeckt.<sup>108</sup> Denn gerade wenn Compliance als Mittel zur Risikoeingrenzung genutzt werden soll, zwingt sich diese Verbindung auf. Welche Maßnahmen für ein Compliance-Programm erforderlich sind, hängt von einer Risikobestandsaufnahme im konkreten Unternehmen ab.<sup>109</sup>

Compliance-Risiken umfassen deshalb außerhalb des Risikomanagements drei maßgebliche Risikoarten:

- **Compliance Risk** (Risiko des strafrelevanten Gesetzesverstößes)
- **Regulatory Risk** (Kostenrisiko durch organisatorischen Fehlverhaltens infolge der Nichteinhaltung von Standards)
- **Reputation Risk** (das Risiko des Reputations- und Kundenverlusts aufgrund Verstöße gegen Rechtsvorschriften oder ethischen Normen und Werten)<sup>110</sup>

<sup>103</sup> Vgl. zu Absatz Kaiser, T. (2007), S. 10.

<sup>104</sup> Vgl. Dransfeld, I. (2014), S. 11.

<sup>105</sup> Vgl. Derleder, P.; Knops, K.-O.; Bamberger, H.G.(2009), S. 190.

<sup>106</sup> Vgl. zu Absatz Kaiser, T. (2007), S. 17.

<sup>107</sup> Vgl. Renz, D.; Hense, H. (2010), § 39 RN 12.

<sup>108</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 35 RN 42.

<sup>109</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 19.

<sup>110</sup> Vgl. Janke, G. (2008), S. 174.

Aus der theoretisch rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Annäherung an den Compliance-Risiko-Begriff können nun folglich allgemeine und abteilungsspezifische Compliance-Risiken entwickelt werden.

### 3.2 Compliance-Management-Systeme

In der Literatur von Compliance sowie der Compliance-Praxis im Unternehmen und Beratung haben sich einige Standards entwickelt. Diese Standards stellen die Grundlage für sog. Compliance-Management-Systeme (CMS) dar. Derzeit existiert vor allem der Standard der Wirtschaftsprüfer „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen (IDW PS 980)“ und der CMS-Standard des TÜVs (TR CMS 101:2011).

Für die Entwicklung des Fragebogens sind die beiden Standards insofern wichtig, weil sie wichtige Grundelemente zur Bewertung von Compliance-Management-Systemen beschreiben. Diese Grundelemente müssen somit in das zu entwickelnde Prüfschema in diesem Fragebogen zur Untersuchung von Compliance miteinbezogen werden.

#### 3.2.1 IDW PS 980-Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von CMS

Dieser Prüfungsstandard definiert im Wesentlichen die Prüfungsarten, -tiefen und die allgemeinen Vorgehensweise, die ein Wirtschaftsprüfer bei der Beurteilung eines Compliance-Management-Systems als Maßstab haben sollte.<sup>111</sup> Der Standard definiert ein Compliance-Management-System (CMS) als die Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens, die auf die Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens des gesetzlichen Vertreters und der Mitarbeiter des Unternehmens sowie ggf. von Dritten abzielen.<sup>112</sup>

Hierbei stellt das IDW auf sieben Grundelemente eines effektiven Compliance- und Ethik-Systems ab, welche zwingend bei der Einrichtung eines CMS vorliegen müssen.<sup>113</sup> Diese Grundelemente setzen sich zusammen aus:

- Compliance-Kultur
- Compliance-Ziele
- Compliance-Risiken
- Compliance-Programm
- Compliance-Organisation
- Compliance-Kommunikation und Information
- Compliance-Überwachung und Verbesserung

---

<sup>111</sup> Vgl. Scharzbatl, M.; Pyrcek, A. (2012), S. 16.

<sup>112</sup> Vgl. IDW PS 980.

<sup>113</sup> Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer (2011), S. 1 ff.

Die „Wirksamkeit“ eines CMS kann danach nur vorliegen, wenn in allen Grundelementen angemessene Grundsätze und Maßnahmen implementiert und diese dann auch tatsächlich praktisch umgesetzt wurden.<sup>114</sup>

Durch den umfassenden einleitenden Teil und die Rolle des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland setzt der Standard in der Beschreibung von Compliance-Systemen die wesentlichen Mindestanforderungen an ein solches System fest.<sup>115</sup>

### 3.2.2 TÜV Rheinland: Compliance-Standard TR CMS 101:2011

Einen anderen Weg geht der TÜV, der in seinem Compliance-Standard eine Reihe teils allgemein gehaltener, teils sehr konkreter Anforderungen an ein CMS stellt.<sup>116</sup> Im Folgenden sind die Grundsätze zusammengefasst, die sich aus den Vorgaben des TR CMS ergeben:

- Compliance-Kultur,
- Führung,
- Einbeziehung der Mitarbeiter,
- Administration des Compliance-Systems durch den Compliance-Beauftragten,
- Compliance-Risikoanalyse,
- Systemorientierter Managementansatz,
- Systemüberwachung,
- Analyse und Verbesserung.<sup>117</sup>

So bietet etwa auch der TÜV Rheinland eine Compliance Zertifizierung an, wobei der zu Grunde gelegte Prüfkatalog – im Unterschied zu dem IDW PS 980 – keinerlei Diskussion in der Fachöffentlichkeit erfuhr und auch unbekannt ist, welche Fachexpertise das vom TÜV eingesetzte Prüfpersonal aufweist.<sup>118</sup> Schwierig wird es deshalb für das beauftragende Unternehmen sowie für Dritte die vorhandenen Qualifikationen eines TÜV Auditors einzuschätzen, zumindest solange der TÜV-Rheinland seine eigenen Prüfungsgrundsätze nicht in einem transparenten und öffentlichen Verfahren zur Diskussion stellt.<sup>119</sup>

### 3.3 Entwicklung abteilungsspezifischer Compliance-Ausrichtungen

Der aus dem angelsächsischen Bereich stammende Begriff Compliance ist bereits ein Bestandteil der Corporate Governance kapitalmarktorientierter Unternehmen geworden.<sup>120</sup> Größere managergeführte Unternehmen sowie Unternehmen mit Aufsichtsgremium messen dem Compliance-Management eine höhere Bedeutung zu. Zumal Unternehmensgröße, Leitungsstruktur

<sup>114</sup> Vgl. Withus, H. (2011), S. 121-160.

<sup>115</sup> Vgl. Scharzbatl, M.; Pyrcek, A. (2012), S. 17.

<sup>116</sup> Vgl. Withus, H. (2011), S. 125 und S. 132.

<sup>117</sup> Vgl. TÜV Rheinland (2013), S. 11.

<sup>118</sup> Vgl. Moosmayer, K. (2012), S. 93.

<sup>119</sup> Vgl. Withus, H. (2011), S. 121-160.

<sup>120</sup> Vgl. Deloitte (2012), S. 2 und S. 91.

und Aufsichtsgremium die Einschätzung des Compliance-Managements beeinflussen.<sup>121</sup> Dies betrifft jedoch stets nur die Führungsebene nicht die operativ ausführende, umsetzende Ebene.

Compliance wird in der Literatur bisher hauptsächlich auf Ebene der sogenannten Headquarter-Perspektive erforscht. Es wird stets nur die Führungsebene untersucht. Empirisch geschieht dies über Vorstandsinterviews oder bspw. einem einzigen Fragebogen, der für das gesamte Unternehmen Aussagen trifft. In dieser Arbeit soll jedoch die Umsetzung von Compliance weitergehend untersucht werden. Dazu wird auf die Abteilungsebene stärker eingegangen. Gleichzeitig sollen in der Breite unterschiedliche Compliance-Kulturen der Unternehmen untersucht werden. Daher werden verschiedene Abteilungen von Unternehmen gleichzeitig untersucht.

Die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens haben unterschiedliche Anforderungen an die Compliance. Für die realistische Bewertung und Einschätzung eines Compliance-Risikos empfiehlt sich eine intensive Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Geschäftsbereich und dem Risikomanagement.<sup>122</sup> Weiterhin ergeben sich Abhängigkeiten von den unternehmensindividuellen Schwerpunktfeldern und den sich hieraus ergebenden spezifischen Geschäfts- und Organisationsrisiken. Die Compliance auf Abteilungsebene wird daher sowohl von der Abteilung intern, als auch von den angrenzenden Abteilungen im Unternehmen beeinflusst. Laut der Studie von BearingPoint<sup>123</sup> werden u.a. insbesondere die Abteilungen:

- Einkauf
- Vertrieb
- Informationstechnologie

als erfolgskritisch oder erweiterungsfähig für Compliance-Aktivitäten eingestuft. Die Umsetzung dabei erfolgt u.a. unter angemessener Berücksichtigung des Personals.<sup>124</sup> Die Studien von BearingPoint und Deloitte haben gezeigt, dass Compliance, insbesondere im Einkauf, dem Vertrieb und der IT, als wichtig eingestuft wird. Die Studien unterscheiden dabei Einkauf und Vertrieb noch nicht ausreichend, da sie nur auf Gesamtunternehmensebene untersuchen. Der Vertrieb ist jedoch in Sachen Compliance am Kunden ausgerichtet, der Einkauf an den Lieferanten. Demnach sind hier unterschiedliche Compliance-Kulturen zu vermuten. Das Personalwesen wurde in verschiedenen Studien für Compliance als weniger relevant eingestuft.<sup>125</sup> Allerdings ist gerade die Personalabteilung stets bei Compliance-Themen im Unternehmen involviert, insbesondere bei der Sanktionierung. Daher wird diese in die Studie dennoch aufgenommen.

---

<sup>121</sup> Vgl. Deloitte Mittelstandsinstitut (2011), S. 159.

<sup>122</sup> Vgl. Bannenberg, B.; Jehle, J. M. (2010), S. 127.

<sup>123</sup> Vgl. BearingPoint (2010), S. 5.

<sup>124</sup> Vgl. Anhang, S. 127.

<sup>125</sup> Vgl. BearingPoint (2010), S. 5.

Die Forschung und Entwicklung ist ein besonderer Sicherheitsbereich, weil es vermehrt um Geheimhaltung geht. Von Seiten der Compliance soll dies hier nicht untersucht werden. Ebenso wenig die Produktion bzw. die Serviceeinheiten müssen hier vernachlässigt werden, auch wenn hier interessante Teileergebnisse vermutet werden. Etwaige Subkulturen lassen in einem Unternehmen eine „sub-systemische“ Unternehmenskultur entstehen die, neben dem abteilungsbezogenen Denken, mangelnde Kenntnisse der jeweiligen Abteilungen über andere Unternehmensbereiche zur Folge hat.<sup>126</sup> Insofern werden bei verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Ergebnisse bzw. Compliance-Kulturen vermutet.

Die Führungsebene wurde in dieser Studie bewusst nicht einbezogen, da diese bereits Gegenstand zahlreicher vorhergehender Studien war und ein Headquarter Approach in diesem Forschungsdesign unvorteilhaft wäre. Der Fokus wird daher auf darunter liegende Abteilungen gelegt, die direkt an die Geschäftsleitung berichten. Auch Compliance Abteilungen bzw. juristische Abteilungen mit Compliance Aufgaben wurden nicht abermals befragt, da auch dazu bereits Studien vorliegen.<sup>127</sup>

### 3.3.1 Einkaufsmanagement

Die Einkaufsorganisationen stehen im Rahmen der Beschaffungsprozesse vor vielfältigen Herausforderungen. Verantwortlich hierfür sind auf der einen Seite die unternehmensinternen Anforderungen mit der Erwartung die Einkaufspreise zu reduzieren, aber auch die Qualität der Einkaufsleistung, verstanden als Serviceleistung, zu erhöhen. Auf der anderen Seite sind die Lieferanten, die eine höhere Wertschöpfung bei sich erwarten sowie eine stärkere Einbeziehung in die Entwicklung der Produkte und die Gestaltung der Prozesse wünschen.<sup>128</sup> Durch Lieferkettenmanagement oder globale Beschaffungsstrategien entstehen infolge steigender Komplexität neue Risiken, die durch Mittel, wie Bestechung oder durch Akzeptanz der Vernachlässigung von sozialen Standards, kompensiert werden.<sup>129</sup> In diesem Zusammenhang kommt der Überwachung der Beschaffungsverfahren und -prozesse im Einkauf eine besondere Bedeutung zu. Hohe Auftragsvolumina sorgen bei Einkäufern und Lieferanten für mögliche Manipulationsmotive.<sup>130</sup> Insbesondere ökologische, ethische und arbeitsrechtliche Verstöße der Zulieferer können dabei zu massiven Reputationsverlusten der Unternehmen führen, wie jüngst die Katastrophe in den Textilfabriken in Bangladesch gezeigt hat.<sup>131</sup> Somit sollte eine ausreichende Einbeziehung der Beschaffungsvorgänge in die Deliktüberwachung erfolgen.<sup>132</sup>

Der Einkauf muss sich mit Fragen zur Transparenz des Beschaffungsprozesses, Vorgaben zur Lieferantenauswahl und aktuellen rechtlichen Vorgaben in Musterverträgen (z.B. Anti-

---

<sup>126</sup> Vgl. Haase, D. (2006), S. 22.

<sup>127</sup> Vgl. BearingPoint (2010).

<sup>128</sup> Vgl. zu gesamten Absatz Hauschka, C. (2010), § 19 RN 1-2.

<sup>129</sup> Vgl. Kerkhoff, G. (2012), S. 44.

<sup>130</sup> Vgl. ebenda, S. 44.

<sup>131</sup> Vgl. Compliance Magazin (o.J.).

<sup>132</sup> Vgl. Grupp, B. (2002), S. 269.

Korruptionsklauseln) beschäftigen. Er muss ebenso einen standardisierenden Prozess zur Auftragsvergabe, Kontrolle von Rechnungen und zur Freigabe von Zahlungen sicherstellen.<sup>133</sup> Die hohe Priorität ergibt sich im Zusammenhang mit dem Vertrieb der Lieferanten (B2B-Business).

So sehen die gesetzlichen Bestimmungen angefangen beim Handelsgesetzbuch über das Aktiengesetz und das Gesetz zu Ordnungswidrigkeiten (OWiG) bis hin zu den extraterritorialen Auswirkungen von US-Gesetzen, wie den Federal Sentencing Guidelines oder dem Foreign Corruption Practices Act (FCPA), zahlreiche Sanktionen vor.<sup>134</sup> Beim Einkauf und in der Beschaffungslogistik geht es somit im Vordergrund um die Haftungsvermeidung im Einkauf sowie um Antikorruptions-Compliance.<sup>135</sup>

Der Einkauf ist tendenziell vor Ort im Unternehmen organisiert. Die Mitarbeiter sitzen zusammen in einem Gebäude oder sogar in einem Großraumbüro. Die Lieferanten kommen sehr oft ins Unternehmen. Von daher kann bereits hier von einer hohen sozialen Kontrolle der Compliance ausgegangen werden. Zudem kommen tendenziell mehrere Lieferanten für ein und dasselbe Produkt in Frage. Der Einkauf kann somit die Lieferanten in den meisten Fällen auch aus Compliance-Sicht aussuchen. Der Einkäufer kann sich selbst vor Compliance-Risiken schützen, indem er den Lieferanten auswählt, der die höchsten Compliance-Standards aufweist.

Die Einkaufsabteilung eines Unternehmens wird maßgeblich von den Vertriebsabteilungen seiner Lieferanten beeinflusst, weshalb die Compliance-Risiken der Vertriebsabteilung des Lieferanten spiegelbildlich auch für die Einkaufsabteilung des jeweiligen Kundenunternehmens gelten.

Einschlägige Gesetze sind hier beispielsweise das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) bei Kartellabsprachen, die §§ 299, 334 StGB bei Korruptionsdelikten oder im Falle Submissionsbetrug § 298 StGB.

Der Einkauf ist heute sehr stark IT gesteuert und System basiert. Fast alle Beschaffungsvorgänge lassen sich elektronisch nachvollziehen. Es wird daher erwartet, dass die Compliance-Kultur im Einkauf verstärkt regelgesteuert agiert. Es ist zudem zu erwarten, dass im Einkauf stark auf CMS gesetzt wird. CMS lassen sich systemtechnisch gut in elektronische Beschaffungssysteme integrieren. Das Vier-Augen-Prinzip und Kontrollsysteme lassen sich ebenfalls ideal in die Beschaffungssysteme integrieren.

Es ist weiter davon auszugehen, dass bei Einkaufsmanagern schon bei der Einstellung ins Unternehmen auf Compliance-Affinität geachtet wird. Regelkonformes Verhalten ist nicht nur für die Compliance wichtig, sondern im Einkauf generell. Es gibt zahlreiche Beschaffungsrichtlinien und einzuhaltende Einkaufsprozesse. Einkäufer können daher grundsätzlich als stark Compliance-orientiert angesehen werden.

---

<sup>133</sup> Vgl. Compliance Guide (o.J).

<sup>134</sup> Vgl. PwC (2011), S. 5.

<sup>135</sup> Vgl. Heybrock, H. (2012), S. 160.

### 3.3.2 Vertriebsmanagement

Der Vertrieb hat dahingegen eine andere Compliance-Kultur mit Kunden als der Einkauf mit den Lieferanten. Aber hier können Marketing und Vertrieb nicht getrennt behandelt werden, insbesondere um die Studie schlank zu halten. Es wäre auch interessant gewesen, das Marketing aus Sicht des Datenschutzes und Compliance zu untersuchen. Doch sind oftmals diese Marketingabteilungen auch Kunden und Adressaten der ics AG. Eine Antwort wäre hier unwahrscheinlich und als Beratungsprojekt aufgefasst bzw. die Ergebnisse wären nicht repräsentativ gewesen.<sup>136</sup> Es gilt zu untersuchen, welche Bedeutung der Compliance-Kultur im Vertriebsmanagement zugewiesen oder ob sie als ein Hindernis für den geschäftlichen Erfolg angesehen wird.

Compliance stellt für den Vertrieb eine besondere Problematik dar, weil der Schwerpunkt auf dem Management der Kundenbeziehung liegt. In diesem Rahmen sind sämtliche Maßnahmen mit dem Ziel die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten und zu intensivieren sowie segmentspezifische Maßnahmen zum Verkauf und Betreuung mit eingeschlossen.<sup>137</sup> Gerade der Prozess bzw. die Handlung des Verkäufers, dem Abschließen eines Geschäftes, birgt zahlreiche Compliance-Risiken. Anders als im Einkauf kann der Vertrieb nicht zwischen verschiedenen Kunden wählen. Oftmals zählt gar jeder Abschluss.

Der Abschluss eines Geschäftes hat zudem oft direkt Auswirkungen auf die Bezahlung des Vertriebsmitarbeiters. Der Bonus ist im Vertrieb hauptsächlich an den Umsatz, den Deckungsbeitrag oder den Gewinn aus Geschäften gekoppelt. Ethisches oder regelkonformes Handeln wird meist gefordert, obwohl es eine Randbedingung ohne Bonusrelevanz ist.

Zudem unterstehen Vertriebsmitarbeiter einem Regionalleiter, der ebenfalls Zielvorgaben hat. Hier entsteht evtl. sogar ein Gruppendruck Umsatz zu generieren, weil sonst auch die Bonusleistungen der Kollegen tangiert werden. Es ist davon auszugehen, dass diese Problematik für Compliance nicht förderlich ist.

Historisch betrachtet gehörte Korruption lange Zeit zum Vertriebssystem dazu und Schmiergeldzahlungen wurden als Dopingmittel für eine erfolgreiche Umsatzsteigerung selbstverständlich eingesetzt.<sup>138</sup> Heute hat sich diese Praxis sicherlich geändert und es herrscht ein anderes Compliance Verständnis. Hier entsteht eine enge Verzahnung mit dem Einkauf, jedoch mit dem Einkauf anderer Unternehmen. Die Compliance von Einkauf und Vertrieb werden daher stärker von anderen Unternehmen (Lieferanten und Kunden) beeinflusst als andere Abteilungen, z.B. IT- und Personalwesen.

Doch wenn der Einkauf anderer Unternehmen stark auf Compliance-Orientierung pocht, hat dies positive Auswirkungen auf die Compliance im eigenen Vertrieb. Ist allerdings der Einkauf nicht

<sup>136</sup> Vgl. Homburg, J.; Schäfer, C.; Schneider, H. (2003), S. 103.

<sup>137</sup> Vgl. Krügerke, Chr.; Weber, J., Linnenlücke, A. (2012), S. 10.

<sup>138</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 14.



regelkonform oder gar korrupt, so muss der Vertrieb oftmals mitspielen. Dies ist insbesondere im Ausland noch sehr oft der Fall.

Demgegenüber steht ein komplexes Marktumfeld mit einer verschärften Wettbewerbssituation und steigenden Kundenerwartungen.<sup>139</sup> Dies verlangt die Entwicklung immer neuer Vertriebsstrategien und neue Abstimmung von Vertriebspraktiken mit Geschäftspartnern. Von großer rechtlicher und praktischer Relevanz sind dabei Preis-, Kunden- und Marktabsprachen zwischen Konkurrenten.<sup>140</sup> Aufgrund des besonderen Näheverhältnisses zwischen Außendienstmitarbeitern und Abnehmern sowie einer fehlenden unmittelbaren Kontrolle durch den Geschäftsherrn ist hier die Gefahr eines korrupten Zusammenwirkens offensichtlich.<sup>141</sup> Der Vertriebsmitarbeiter ist oftmals alleine vor Ort beim Kunden und muss oft innerhalb von Sekunden entscheiden, ob eine Verkaufsmaßnahme regelkonform ist oder nicht. Für die Vertriebsabteilungen können dadurch Compliance-Risiken zu den Unternehmen entstehen, zu denen sie Geschäftsbeziehungen unterhalten. Denn soweit Vertriebspraktiken aufeinander abgestimmt oder Preisabsprachen getroffen werden, kann schnell eine Kartellordnungswidrigkeit im Raum stehen.<sup>142</sup>

In diesem Verständnis gilt es zu untersuchen, welche operationelle Compliance-Risiken im Zusammenhang mit verkaufsfördernden Maßnahmen auftreten können. So sollten etwa Richtlinien für den Vertrieb den Umgang mit Behörden, Vertriebspartnern und sonstigen Geschäftspartnern regeln so wie die Frage, ob und wenn ja unter welchen Voraussetzungen Geschenke, Spenden oder andere Zuwendungen gewährt oder angenommen werden dürfen.<sup>143</sup>

Der Vertrieb findet, abgesehen vom Marketing, Vertriebsinnendienst und dem Telefonverkauf usw. hauptsächlich außerhalb des Unternehmens vor Ort beim Kunden statt. Damit untersteht der Vertrieb einer geringen sozialen Kontrolle innerhalb des Unternehmens. Zudem werden Mitarbeiter tendenziell nicht danach ausgesucht, ob sie besonderes Compliance-Affin sind, sondern danach ob sie gut verkaufen können. Der Vertriebsmitarbeiter untersteht einem weitaus höheren Compliance-Risiko als der Einkäufer. Für ihn ist jede nicht getätigte Transaktion eine Umsatzeinbuße. Viele Entscheidungen des Verkäufers erfolgen vermutlich emotional, gefühlsbetont und kurzfristig. Hier ist vornehmlich eine schulungsbasierte, vertrauensbasierte Compliance-Kultur notwendig. Zu vermuten wäre auch eine Abschreckung durch Compliance-Kontrollen und harten Strafen bei Verstößen. Doch welcher Vertriebsleiter möchte seine besten Umsatzträger verlieren "nur" weil ein paar Regeln nicht eingehalten wurden?

Gleichwohl können die Konsequenzen von Compliance-Verstößen im Vertrieb erheblich sein. Zu nennen sind hier beispielsweise im Falle von Kartellabsprachen, neben der Nichtigkeit des Vertrages und Schadensersatzforderungen (§ 33 GWB), Bußgelder (§ 81 Abs. 4 GWB) oder

---

<sup>139</sup> Vgl. Krügerke, Chr.; Weber, J.; Linnenlücke, A. (2012), S. 12.

<sup>140</sup> Vgl. Depe, P. (2011), S. 80.

<sup>141</sup> Vgl. Umuß, K. (2012), RN 38 § 12.

<sup>142</sup> Vgl. Behringer, S. (2012), S. 65.

<sup>143</sup> Vgl. ebenda, S. 95.

Vorteilsabschöpfungen (§ 81 Abs. 5 GWB) in mehrstelliger Millionenhöhe, wobei die Bußgelder ergänzend auch gegenüber der Geschäftsführung verhängt werden können (§§ 130, 9 OWiG), soweit diese ihre Aufsichtspflichten verletzt hat. Im Falle von Korruptionsdelikten gem. §§ 299, 334 StGB oder Submissionsbetrug (§ 298 StGB) drohen gar Freiheitsstrafen für die beteiligten Personen.

Die Implementierung eines Compliance-Programmes kann als Präventivmaßnahme zur Vermeidung von Verstößen beitragen. Ein laufendes Compliance-Programm kann zudem, im Falle eines wider Erwarten doch eintretenden Kartellrechtsverstößes, ein Entlastungsargument zugunsten der Geschäftsführung darstellen. Aber auch Compliance-Risiken innerhalb der Vertriebsabteilung sollen untersucht werden.

### 3.3.3 Informationstechnologie

Die Sicherstellung von IT-Compliance und der Gedanke der Beherrschung von IT-spezifischen Risiken durch eine entsprechende Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung und -steuerung der im Unternehmen vorhandenen Informationstechnologie und der hieraus resultierenden Risiken unterliegen ganz anderen Herausforderungen. IT gehört, angesichts der stetig wachsenden Bedeutung der Digitalisierung für ein Unternehmen, zu der verantwortungsvollen Steuerungseinheit eines Unternehmens.<sup>144</sup> Insbesondere aus den Datenschutzgesetzen lassen sich hier direkt Handlungsverpflichtungen oder sogar Haftungsrisiken für Unternehmensführer ableiten, wenn sie der Informationssicherheit ihres Unternehmens nicht die notwendige Aufmerksamkeit und Fürsorge widmen.<sup>145</sup>

Neben den bereits beschriebenen Rechtsvorschriften zur Einführung von Risikovorsorge-maßnahmen, gibt es noch spezielle Rechtsvorschriften, die besonders im IT-Bereich wichtig sind.

- Strafrechtsänderungsgesetz zur Bekämpfung der Computerkriminalität (StrÄnG), beinhaltet neue Straftatbestände für das Ausspähen und Abfangen von Daten und für diesbezügliche Vorbereitungshandlungen
- Allgemeine Datenschutzvorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) für den Umgang mit personenbezogenen Daten
- Spezielle Datenschutzvorschriften wie z.B. das Telemediengesetz (TMG) oder das Telekommunikationsgesetz für den Umgang mit in diesem Zusammenhang anfallenden personenbezogenen Daten

Neben den vielen Rechtsvorschriften ergeben sich auch viele Risiken aus der operativen Praxis. Ein elementarer Aufgabenbereich ist die Nutzung und die Verwaltung von Software-Lizenzen. Denn auf Software bezogene Verträge erweisen sich aus mehreren Gründen als komplex. Technisch durch die Vielzahl der Leistungsformen und vertragsrechtlich durch eine spezifische

<sup>144</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, B. (2013), S. 130.

<sup>145</sup> Vgl. Gründahl, R.T.; Steinbacher, A.; Will, P. (2009), S. 2.

Verknüpfung schuldrechtlicher Vertragstypen mit urheberrechtlichen Nutzungsrechtseinräumungen und insbesondere Nutzungsrechtseinschränkungen.<sup>146</sup> Daraus können sich eine Vielzahl von speziellen Compliance-Anforderungen bezüglich der ordnungsgemäßen Nutzung und des Rechtsschutzes von Software ergeben.

Ein weiterer relevanter Punkt ist die Beauftragung zahlreicher IT-Berater und die Möglichkeit des Outsourcings von IT-Leistungen.

Es ist weiter davon auszugehen, dass IT-Mitarbeiter sehr stark regelgebunden arbeiten. Die Abläufe in der IT sind meistens sehr logisch strukturiert und prozessorientiert. Es ist von daher eine regelbasierte Compliance-Kultur zu erwarten. Die IT-Mitarbeiter sitzen, wie der Einkauf und die Personal-Mitarbeiter, neutral im Unternehmen. Die soziale Kontrolle scheint daher höher zu sein als im dezentral organisierten Vertrieb.

### 3.3.4 Human Resources

Die Personalabteilung wurde in den Befragungen der Wirtschaftsprüfer als nicht sonderlich Compliance-relevant eingestuft, aber ist noch immer signifikant risikoreich genug, um sie in diese Studie aufzunehmen. Aus der Beratungspraxis der ics AG lässt sich aber ableiten, dass Personalthemen immer wieder Compliance-Probleme aufwerfen. Dies mag zwar auch in Bezug auf Datenschutz liegen, doch auch hier lässt sich eine ausreichende Brisanz des Themas ableiten.<sup>147</sup> Denn das Personalwesen stellt einen oft unterschätzten Funktionsbereich gerade kleiner und mittlerer Unternehmen dar.

Compliance bedeutet hier dem nahezu unüberschaubaren Arbeitsrecht große Aufmerksamkeit zu schenken.<sup>148</sup> Die Einhaltung der arbeitsrechtlichen Vorschriften ist mit hohen Haftungsrisiken verbunden.<sup>149</sup> Es ist daher wichtig die wesentlichen Regeln zu identifizieren, die für die Compliance eines Unternehmens besondere Bedeutung haben, da ihre Verletzung zu erheblichen finanziellen oder sonstigen Risiken führt.<sup>150</sup> Zu den wichtigsten gesetzlichen Arbeitsschutzvorschriften zählt insbesondere das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Weiterhin sind, neben den Beschäftigungsverboten bestimmter Personengruppen (z.B. Mutterschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Kinderarbeitsschutzverordnung), das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) mit seiner Verpflichtung zur Bereitstellung von Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit sowie die von den Berufsgenossenschaften erlassenen Arbeits- und Unfallverhütungsvorschriften zu beachten.<sup>151</sup>

---

<sup>146</sup> Vgl. Koch, F. (2009), S. 392.

<sup>147</sup> Vgl. Behringer, S. (2012), S. 241.

<sup>148</sup> Vgl. zu vorherigen Absatz Heybrock, H. (2012), S. 41.

<sup>149</sup> Vgl. Mengel, A. (2009), S. 8.

<sup>150</sup> Vgl. ebenda, S. 9.

<sup>151</sup> Vgl. Heybrock, H. (2011), S. 57.

Das Personalwesen hat kaum Außenkontakte, wohl aber steht es in engem Kontakt mit dem Betriebsrat. Viele Compliance-relevante Themen werden vom Betriebsrat implizit überprüft und kontrolliert.

### 3.4 Zeitlicher Ablauf von Compliance – ein Phasenschema

In der Literatur bestehen verschiedene Implementierungsmodelle für Compliance, um die Risiken beherrschbar zumachen. Ein Phasenschema für Compliance stellt ein gutes Modell dar, um die Umsetzungsmaßnahmen von Compliance im Sinne eines geordneten Ablaufs besser beurteilen zu können. Auch wenn in der Unternehmenspraxis Phasenmodelle nicht ideal typisch eingehalten werden, so strukturieren sie den Forschungsprozess und Probanden verstehen die Abläufe besser. Dadurch sind bessere Resultate einer Befragung zu erwarten. In der Methodenliteratur hat sich das Phasen-Schema etabliert, da es den Forschungsprozess in Teilgebiete und diese wiederum in einzelne Arbeitsschritte untergliedert.<sup>152</sup> Zunächst gewährleistet die Bearbeitung eines Projekts entlang der einzelnen Phasen und Arbeitsschritte eine systematische Durchführung des gesamten Projekts. Dadurch werden am Ende des Prozesses die Auswertung und Interpretation der Befunde wesentlich erleichtert und die Gewinnung von Ergebnissen unterstützt, die wissenschaftlichen Gütekriterien entsprechen.<sup>153</sup> Dies ermöglicht für die Untersuchung eine strukturierte Vorgehensweise mit eindeutigen Definitionen der einzelnen Schritte.

Den Bezugsrahmen für die Konzeption des Modells bilden verschiedene theoretische Modelle aus Compliance und Risikomanagement. Begründen lässt sich dies mit den überschneidenden Aufgabengebieten. Eine gute, nützliche Differenzierung, aus juristischer Sicht, sind die Compliance-Risiken und -Gesetze. Im juristischen Verständnis ist das vorrangige Ziel aller Compliance-Maßnahmen die Verhinderung von straf- und ordnungsrechtlichen Tatbeständen (enger Compliance-Begriff)<sup>154</sup> zum Schutz von Vermögen und Reputation des Unternehmens.<sup>155</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind unterschiedliche Phasen des Risikos miteinzubeziehen. Der beeinflussende Risikomanagementprozess setzt sich dabei aus den vier Phasen Risikoidentifikation und -klassifizierung, Risikobewertung, Risikoallokation und -steuerung sowie Risikoüberwachung zusammen.<sup>156</sup>

Bei der Konzeption von Compliance-Programmen merkt aber Hauschka kritisch an, „dass die Ausgestaltung zweckmäßiger Instrumente und Organisationsstrukturen für den rechtlich und betriebswirtschaftlich sinnvollen Umgang mit Wirtschaftskriminalität in der Praxis noch erheblichen Unklarheiten unterliegt.“<sup>157</sup> Dies gilt sowohl hinsichtlich der Bemessung des rechtlich gebotenen Handlungsrahmens, als auch in Bezug auf dessen effektive und effiziente Ausgestaltung im

---

<sup>152</sup> Vgl. Schnell, R.; Hill, P.D.; Esser, E. (2008), S. 7ff.

<sup>153</sup> Vgl. Paier, D. (2010), S. 23.

<sup>154</sup> Vgl. enger Compliance-Begriff : Salvenmoser, Hauschka, C. (2010), S. 334.

<sup>155</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 19.

<sup>156</sup> Vgl. Pfnürr, A.; Schetter, C.; Schöbener, H. (2010), S. 29.

<sup>157</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 27 RN 15.

Unternehmen. Ein zusammenhängendes, den rechtlichen und wirtschaftlichen Anforderungen gleichermaßen – verifizierbar – genügendes System, zur Regulierung von Wirtschaftskriminalität ist daher in der Praxis noch relativ selten anzutreffen.<sup>158</sup>

Die Organisation von Compliance richtet sich an den drei grundlegenden Funktionen von Compliance aus, den Präventionsmaßnahmen zur Vermeidung von Regelverstößen, der Aufklärung von Fehlverhalten und der konsequenten Reaktion auf festgestellte Regelverletzungen.<sup>159</sup> Schuppensteiner definiert die Grundelemente der Compliance prägnant und kurz.<sup>160</sup>

- Prävention
- Aufklärung
- Reaktion

Ziel dieser drei Funktionen ist es, durch interne Richtlinien und Prozesse eine Compliance-Architektur für ein gesetzeskonformes Verhalten und die Einhaltung der internen Vorgaben zu schaffen.<sup>161</sup> Demzufolge müssen diese Grundfunktionen von Compliance in das Phasenschema integriert werden. Angelehnt an die Grundfunktionen von Compliance und erweitert um spezifische Elemente aus dem Risikomanagement können die einzelnen Elemente des Phasenschemas in einem Modell wie folgt zusammengefasst und veranschaulicht werden.

Als Elemente des Phasenmodells sind dabei folgende Phasen zu nennen:

- Risikoanalyse
- Umsetzungsphase (Prävention)
- Sanktionsphase
- Kontrollphase

Im Anschluss an eine sorgfältige Risikoidentifikation und -bewertung sollten im Unternehmen Maßnahmen erarbeitet werden, um Risiken entsprechend ihrer Priorität zu bewältigen.<sup>162</sup>

In dieser Umsetzungsphase bedarf Compliance insbesondere juristischer Maßnahmen zur Umsetzung der gesetzlichen Regelungen und der Prävention von Regel- und Gesetzesverstößen.

Die konkrete Ausgestaltung der Compliance in einem Unternehmen wird bestimmt vom jeweiligen Geschäftszweig und dem konkreten Unternehmensgegenstand, der Größe und Komplexität des Unternehmens und der Unternehmensstruktur und hängt damit letztlich von seinem individuellen

---

<sup>158</sup> Vgl. ebenda, § 27 RN 15.

<sup>159</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 13.

<sup>160</sup> Vgl. ebenda, S. 19.

<sup>161</sup> Vgl. ebenda, S. 20.

<sup>162</sup> Vgl. Höft, K. (2011), S. 29.

Risikoprofil ab.<sup>163</sup> Insofern sind unterschiedliche Ergebnisse differenziert nach demographischen Unterscheidungskriterien zu erwarten.

Die Sanktionsphase ist bisher eine sehr juristisch geprägte Phase des Compliance. Denn Compliance-Regeln sind langfristig nur effektiv, wenn Verstöße nicht folgenlos bleiben. Ein wichtiges Instrument eines Compliance-Systems ist daher das Vorhandensein von Sanktionsmaßnahmen. Durch sie bringt die Geschäftsführung die Ernsthaftigkeit ihrer Compliance-Bemühungen gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck und trägt dazu bei ein Compliance gerechtes Verhalten zu fördern.<sup>164</sup>

Aufgrund von Sanktionsmaßnahmen kann sie glaubhaft kommunizieren, dass eine Missachtung von Compliance-Regelungen keinesfalls im Unternehmensinteresse liegt und ein Fehlverhalten Konsequenzen nach sich zieht.<sup>165</sup> Daher enthalten die meisten Verhaltenskodizes die Warnung, dass Pflichtverletzungen zu arbeitsrechtlichen Sanktionen bis zu einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses führen können.<sup>166</sup> Im Übrigen bestätigt die konsequente Ahndung von Regelverletzungen loyale Mitarbeiter nicht nur in ihrem Verhalten, sondern motiviert auch zur Weiterleitung von Hinweisen auf Unregelmäßigkeiten.<sup>167</sup> Sanktionsmaßnahmen sind somit ein wichtiges Mittel, um die Effektivität von Compliance-Maßnahmen sicherstellen zu können.<sup>168</sup>

Wurde nach durchgeführter Compliance-Risikoanalyse ein Compliance-Programm mit verschiedenen Compliance Maßnahmen aufgestellt, muss auch über geeignete Kontrollmaßnahmen nachgedacht werden, um prüfen zu können, ob das Compliance-Programm auch effektiv ist.<sup>169</sup> Mit der Prüfung werden folgende Ziele verfolgt: Zum einen sollen Aufschlüsse über die Wirksamkeit implementierten Compliance-Programms gewonnen werden, zum anderen geht es aber auch darum aus möglichen Defiziten, die im Rahmen der Kontrollen aufgedeckt werden, die richtigen Lehren zu ziehen und das Compliance-Programm entsprechend zu verbessern oder an neue Gegebenheiten anzupassen.<sup>170</sup> Einschränkend ist aber festzustellen, dass der Umfang von Compliance-Kontrollen je nach Branche oder Geschäftsfeld variieren kann.<sup>171</sup>

Auf dieser Basis lässt sich Compliance in verschiedenen Phasen tiefergehend analysieren. Die Anforderungen an das Compliance sind dabei in jeder Phase unterschiedlich.

---

<sup>163</sup> Vgl. Wecker, G., Ohl, S. (2013), S. 12.

<sup>164</sup> Vgl. zu gesamten Absatz Hauschka, C. (2010), § 27 RN 15.

<sup>165</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, S. (2013), S. 13.

<sup>166</sup> Vgl. ebenda, S. 83.

<sup>167</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 10.

<sup>168</sup> Vgl. Hauschka, C (2010), § 27 RN 15.

<sup>169</sup> Vgl. Moosmayer, K. (2012), S. 89.

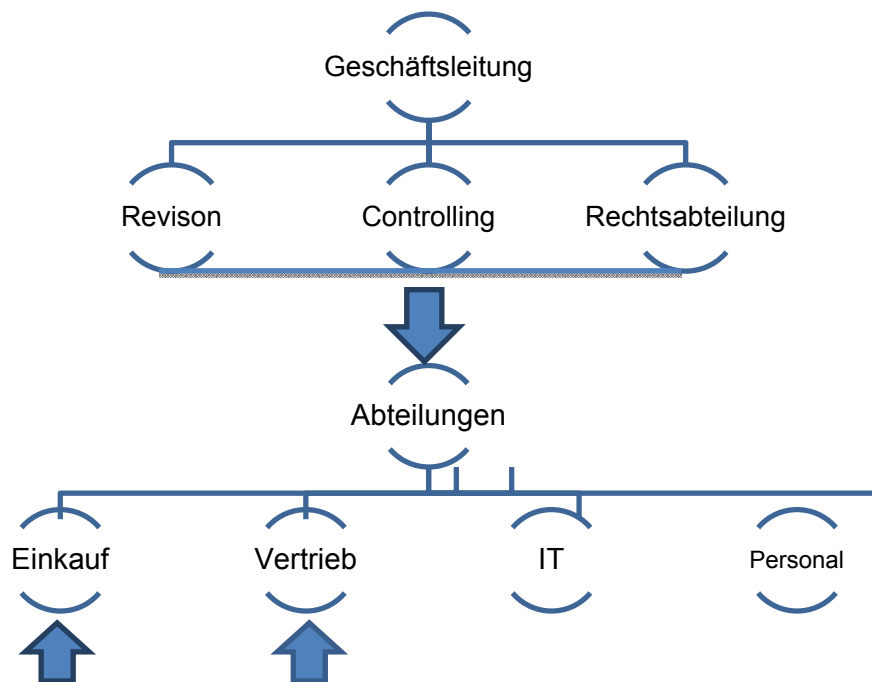
<sup>170</sup> Vgl. ebenda, S. 90.

<sup>171</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, S. (2013), S. 41.

### 3.5 Implizite Betrachtung der Compliance-Kultur in Unternehmen

Im Gegensatz zur spezifischen Compliance-Kultur setzt sich die Betriebswirtschaft mit dem Konstrukt „Unternehmenskultur“ bereits seit den 1980er Jahren intensiv auseinander.<sup>172</sup> Aus diesem Bereich können inhaltliche Anleihen abgeleitet werden. Nach Reimann geht die bekannteste Definition von Unternehmenskultur (Organisationskultur oder Firmenkultur) auf Schein zurück.<sup>173</sup> Schein beschreibt sie als „a pattern of basic assumptions invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external and internal integration that has worked well enough to be considered valid, and to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.“<sup>174</sup> Schein differenziert überdies in mehrere Ebenen bzw. Schichten der Unternehmenskultur, die sich auch im kulturellen Eisbergmodell widerspiegeln. Durch die Differenzierung werden unterschiedliche Anforderungen von Compliance in Unternehmen unterstellt. Damit werden unterschiedliche Compliance-Kulturen in Unternehmen angenommen. In den verschiedenen Phasen der Compliance operieren unterschiedliche Akteure, teilweise interne, teilweise externe.

Abbildung 3: Vereinfachtes Organigramm eines Unternehmens



Bei der individuellen Umsetzung von Compliance können zwei unterschiedliche Rahmenwerke gewählt werden. Die Art und Ausmaß der Rahmenwerke werden insb. von der Unternehmenskultur und den Compliance-Zielen beeinflusst.<sup>175</sup>

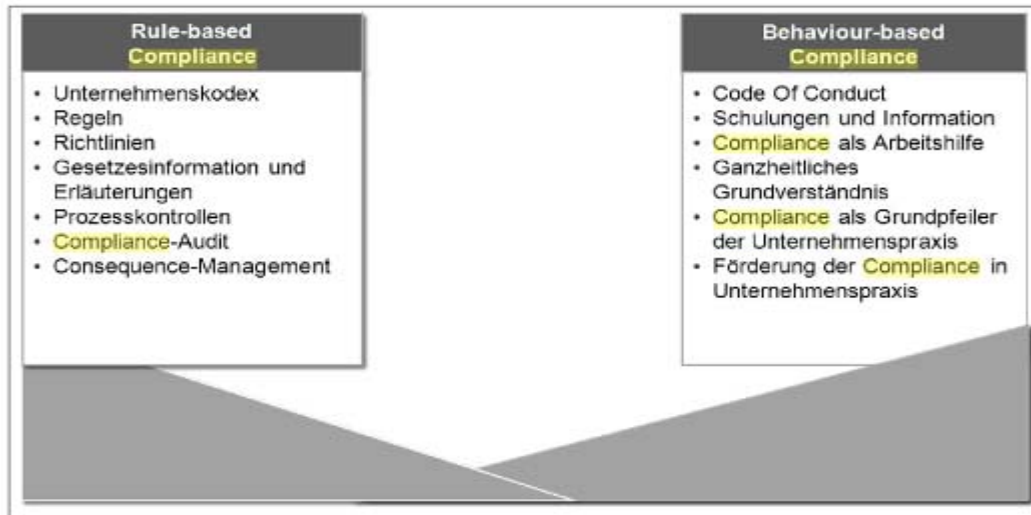
<sup>172</sup> Vgl. Sackmann, S. (2004), S. 21.

<sup>173</sup> Vgl. Reimann, M. (2005), S. 38.

<sup>174</sup> Vgl. Schein, Edgar H. (1997) zitiert nach Reimann, Martin (2005), S. 38.

<sup>175</sup> Vgl. Schwarzbartl, M.; Pyrczek, A. (2012), S. 35.

Abbildung 4: Rule-based vs. Behavior-based Compliance



Quelle: Compliance Management (o.J.)

Rule-based Compliance-Systeme setzen verstärkt auf die konkrete Definition von Regeln und Richtlinien in der Organisation. Der Vorteil solcher Systeme liegt sehr auf der Eindeutigkeit der Vorgaben und der entsprechenden Sanktionierungs-Ableitung als Folge von Fehlverhalten. Rule-based Compliance-Rahmenwerke gehen in der Regel sehr genau auf organisatorische und prozessuale Vorgaben ein und nehmen stets starken Bezug auf juristische Vorgaben.<sup>176</sup>

Compliance kann folglich nicht funktionieren, wenn Verbote nur auf dem Papier stehen, denn jedwede Norm wird von den Adressaten nur dann als verbindlich empfunden, wenn sie auch konsequent durchgesetzt wird.<sup>177</sup> Derartige Kontrollen sind erforderlich und regelmäßig auch geeignet vorsätzliche Zuwiderhandlungen gegen gesetzliche Vorschriften und Anweisungen der Betriebsleitung zu verhindern, den sie halten den Unternehmensangehörigen vor Augen, dass solche Verstöße entdeckt und gegebenenfalls geahndet werden können.<sup>178</sup>

Behaviour-based Compliance-Systeme legen den Schwerpunkt auf die vollumfängliche Vermittlung und Antizipation von Compliance durch den Betroffenenkreis. Eine bedeutende Rolle spielt dabei die Kommunikation für das Vertrauen sowie die Informationsweitergabe der Compliance zum einen an die Mitarbeiter des Unternehmens (Kommunikation nach innen), zum anderen aber auch für die Kunden, Händler etc. (Kommunikation nach außen).

Kommunikation dient innerhalb eines Unternehmens dazu, eine Unternehmenskultur mit einem sozialen Kontrollumfeld aufzubauen in der Kommunikationsbereitschaft, kritische Hinterfragung,

<sup>176</sup> Vgl. ebenda, S. 36.

<sup>177</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 24.

<sup>178</sup> Vgl. Wecker, H.; Van Laak, G. (2008), S. 217.



Transparenz, ein gemeinsames Wertesystem sowie eine klare, kommunizierte und ohne Ansehen der Person praktizierte Ablehnung bei Verstößen herrschen.<sup>179</sup>

Mit der Frage soll daher untersucht werden, welche Auffassung von Compliance in der unternehmerischen Praxis vorherrscht.

---

<sup>179</sup> Vgl. Stehmann, J. (2011), S. 18.

## 4 Forschungsdesign der empirischen Studie

Grundsätzlich folgt jede empirische Forschungsarbeit einem logischen Aufbau, der Auskunft über zentrale Abschnitte und eingesetzte Forschungsinstrumente gibt.<sup>180</sup> Die Gesamtheit dieser Entscheidungen wird als Untersuchungsanordnung oder Forschungsdesign bezeichnet.<sup>181</sup> Es beschreibt die grundlegende Art und Weise, mit der eine empirische Fragestellung untersucht werden soll.

### 4.1 Exploration von Compliance auf Abteilungsebene

Die Untersuchung der dargestellten Problemstellung bedarf eines besonderen Forschungsdesigns. Um tiefere Untersuchungen in verschiedenen Phasen der Compliance für unterschiedliche Abteilungen unterhalb der Führungsebene durchzuführen, bedarf es eines umfassenden und differenzierten Fragebogens, der auf unterschiedliche Abteilungen abgestimmt sein muss.

Eine solche Untersuchung kann nicht im großen Stile durchgeführt werden, da sie tief in Unternehmen eindringt. Sie hat einen explorativen Charakter. Sie muss innerhalb des Unternehmens unterschiedliche Unternehmensbereiche untersuchen. Dies lässt sich nicht mit einem Fragebogen an einer zentralen Stelle des Unternehmens abfragen.

Daher wird ein tiefgehendes Forschungsdesign gewählt. In diesem Ausmaß wurde Compliance bislang nicht wissenschaftlich untersucht. Zur Untersuchung von vier unterschiedlichen Unternehmensbereichen müssen vier verschiedene Fragebögen entwickelt werden. Dies lässt keine breit angelegte quantitative Studie mit einer hohen Anzahl von Unternehmen zu. Die Fallzahl muss begrenzt werden.

### 4.2 Quantitativ deduktives Forschungsdesign

Diese Forschungsergebnisse zahlreicher Vorstudien über die Unternehmensebene bildet die Grundlage dieser Arbeit. Das Forschungsdesign ist daher deduktiv und basiert im Wesentlichen auf den bereits bestehenden Compliance-Theorien.

#### 4.2.1 Sozialwissenschaftliches Basiskonzept

Für die vorliegende Arbeit wäre eine rein betriebswirtschaftliche Sichtweise zu eng. In dieser Arbeit soll ein Unternehmen nach dem systemorientierten Ansatz als ein offenes soziotechnisches System betrachtet werden.<sup>182</sup> Zudem müssen in starkem Maße juristische Grundlagen und Gesetze einfließen. Denn gerade für das Themengebiet Compliance muss die betriebswirtschaftliche Sichtweise mit juristischen Aspekten kombiniert werden. Durch die

---

<sup>180</sup> Vgl. Atteslander, P. (2003), S. 55.

<sup>181</sup> Vgl. Schnell, R.; Hill, P. D.; Esser, E. (2013), S. 199.

<sup>182</sup> Vgl. Schneider, D. (2004), S. 67.

Erweiterung des Compliance-Begriffes um die Compliance-Kultur kommen aber auch psychologische und soziologische Aspekte mit in die Betrachtung. Daher bietet es sich an, sich methodisch der empirischen Sozialforschung zuzuwenden.

Unter der empirischen Sozialforschung versteht man die systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen.<sup>183</sup> Empirisch bedeutet, dass theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden. ‚Systematisch‘ weist darauf hin, dass dies nach Regeln vor sich gehen muss. Theoretische Annahmen und die Beschaffenheit der zu untersuchenden sozialen Realität bedingen den Forschungsablauf.<sup>184</sup> Mittels der empirischen Sozialforschung soll die Unübersichtlichkeit komplexer Vorgänge, durch Reduktion auf wesentliche Zusammenhänge, wenigstens teilweise behoben werden.<sup>185</sup> Daher ist sie auch besonders gut geeignet für die Untersuchung neuer, noch wenig bearbeiteter Fragestellungen und gibt dabei ein klares und umfassendes Bild der untersuchten Einheit wieder. Besonders bei der zu untersuchenden Fragestellungen ist die empirische Sozialforschung ein geeignetes Mittel zur Herausarbeitung von Zusammenhängen zwischen Compliance-Kultur und der Wirksamkeit von Compliance-Maßnahmen.

Entscheidend für die Wahl der Forschungsmethode ist vor allem deren Angemessenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand, dem Stand der Forschung und den bestehenden Rahmenbedingungen.<sup>186</sup> Durch die Vielzahl von Methoden der empirischen Sozialforschung können die Probleme konkretisiert und eine ganzheitliche und realistische Betrachtung eines Untersuchungsobjektes geschaffen werden, mit deren Hilfe sich vor allem Antworten auf komplexere Fragestellungen finden lassen. Dies verdeutlicht, dass bei der Planung und Durchführung empirischer Sozialforschung die Festsetzung des Erkenntnisziels und die Formulierung theoretischer Aussagen das Wesentlichste ist.<sup>187</sup>

Die empirische Forschung kennt unterschiedliche Wege zur Erkenntnisgewinnung. Ein Weg hierfür stellt die quantitative Forschung dar. Die quantitative Forschung bezieht sich weitgehend auf den „Kritischen Rationalismus“ von Karl Popper, woraus das Postulat der Werturteilsfreiheit wissenschaftlicher Aussagen, die Trennung von Entdeckungs- und Begründungszusammenhang und die Theorieprüfung folgen.<sup>188</sup> Bei der quantitativen Forschung geht es vor allem um die Überprüfung von Hypothesen zu bestehenden Theorien. Es werden, bei einer von Anfang an bekannten Grundgesamtheit, Wahrscheinlichkeitsaussagen über Variablen gemacht. Des Weiteren gibt es eine klare Trennung von Datenerhebung und Datenauswertung. Die Stichprobe setzt sich aus einer repräsentativen Auswahl zusammen. Quantitative Erhebungen sind in erster

---

<sup>183</sup> Vgl. Atteslander, P. (2003), S. 3.

<sup>184</sup> Vgl. ebenda S. 4.

<sup>185</sup> Vgl. ebenda S. 7.

<sup>186</sup> Vgl. Bortz, J.; Döring, N. (2002), S. 137.

<sup>187</sup> Vgl. Atteslander, P. (2003), S. 18.

<sup>188</sup> Vgl. ebenda S. 83.

Linie bei der Prüfung der vorher ausgearbeiteten Hypothesen behilflich.<sup>189</sup> Soziale Realität wird als objektiv gegeben und mittels kontrollierter Methoden erfassbar gemacht.

In dieser Studie werden jedoch keine expliziten Hypothesen generiert. Vielmehr werden auf Basis bestehender empirischer Daten und gesicherter Theorien lediglich Fragebögen entwickelt und theoretisch untermauert. Mit diesen Fragebögen wird Compliance tiefergehend explorativ untersucht. Insofern ist diese Studie eine Kombination aus explorativ und empirisch und folgt keinem einheitlichen Muster.

Für die Anwendung quantitativer Methoden bedarf es einiger Voraussetzungen:<sup>190</sup>

- Es ist wichtig den Untersuchungsgegenstand vorab gut zu kennen, so dass Hypothesen über mögliche Zusammenhänge oder ein theoretisches Modell aufgestellt werden können, um bekannte Aspekte zu quantifizieren.
- Bei der Entwicklung quantitativer Forschungsinstrumente, wie bspw. Fragebögen, ist es wichtig, dass ausreichende Kenntnisse über relevante Inhalte und Beurteilungskriterien vorhanden sind.
- Stichprobengröße und -zusammensetzung: Eine möglichst große Stichprobe, idealerweise per Zufallsauswahl, andernfalls per Quotenauswahl (nach Anteilen in der Grundgesamtheit) oder ähnlichen, die Repräsentativität der Stichprobe bewahrenden, Auswahlmethoden.
- Kenntnisse der Testkonstruktionsprinzipien, z.B. im Rahmen der Fragebogenkonstruktion.

Gegen die quantitative Sozialforschung werden vielfältige und grundsätzliche Einwände erhoben. Unbestritten ist aber, dass es eine von theoretischen und alltagsweltlichen Vorverständnis freie empirische Untersuchung gar nicht geben kann,<sup>191</sup> zumal der im Rahmen der empirischen Untersuchung entwickelte Fragebogen auf Grundlage einer theoretischen Fundierung bessere Ergebnisse erwarten lässt.

Problematisch könnte sich in diesem Zusammenhang die Stichprobengröße und – Zusammensetzung darstellen. Bei der quantitativen Forschung steht die repräsentative Stichprobe im Mittelpunkt, deren Ziel es im Sinne der Forschung ist, größere Grundeinheiten zu verallgemeinern.<sup>192</sup> In dieser Studie wurde die Fallzahl an Unternehmen absichtlich begrenzt und dafür die Anzahl der Fragebögen auf 4 je Unternehmen erhöht. Damit ist die Studie nicht uneingeschränkt repräsentativ.

Jedoch wird der Begriff der Repräsentativität häufig falsch gebraucht. So wird er immer wieder im Sinne großer Stichproben verwendet, obwohl große Fallzahlen nicht automatisch Repräsentativität

---

<sup>189</sup> Vgl. Kromrey, H. (2005), S. 24.

<sup>190</sup> Vgl. Winter, S. (2000), S. 2.

<sup>191</sup> Vgl. Meinefeld, W. (2005) zitiert nach Gläser, J.; Laudel, G. (2006), S. 31.

<sup>192</sup> Vgl. Spöhring, W. (1989), S. 102.

bedeuten.<sup>193</sup> Nach der Definition ist eine Stichprobe repräsentativ, wenn aus ihr der Schluss auf die zugrunde gelegte Grundgesamtheit erlaubt ist.<sup>194</sup>

So stellt die Stichprobengröße kein eindeutiges Abgrenzungskriterium dar, da es auch quantitative Einzelfallstudien gibt.<sup>195</sup> Unter folgenden Voraussetzungen können die Anforderungen an eine repräsentative Stichprobe eingehalten werden:

- Klare Definition der Grundgesamtheit, d.h. das Untersuchungsobjekt muss klar definiert sein und die Stichprobe muss dem Untersuchungsobjekt entsprechen.
- Korrekte Bildung der Stichprobe, d.h. die Stichprobe muss bezüglich der Verteilung der zu untersuchenden Merkmale die Grundgesamtheit widerspiegeln.<sup>196</sup>

Somit können auch kleine Fallzahlen als repräsentativ eingestuft werden, wenn sie diesen Anforderungen an eine repräsentative Stichprobe erfüllen. Eine Methode der quantitativen Forschung zur Gewinnung von Daten ist die quantitative Befragung. Diese gilt zur Ermittlung von Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen oder Bewertungen als das Standardinstrument der empirischen Sozialforschung.<sup>197</sup> Nach der Form der Durchführung werden die schriftliche und mündliche Befragung unterschieden.<sup>198</sup> Im Rahmen dieser Studie ist die Befragung zum Thema Compliance mit einer schriftlichen Befragung durchgeführt worden. Ein wesentlicher Vorteil liegt darin, dass der Befragte die Fragen besser durchdenken kann, als wenn er im Dialog vis-à-vis steht.<sup>199</sup>

Darüber hinaus bietet die Erhebungssituation Vorteile für die Befragten im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit der zugesicherten Anonymität, die Möglichkeit zur Durchdringung der Fragen sowie die Flexibilität hinsichtlich des Beantwortungszeitpunkts.<sup>200</sup> In Verbindung führen diese Vorteile zu qualitativ besseren und ehrlicheren Antworten.

Besonders die Anonymität der schriftlichen Befragungen sollte dazu beitragen, dass kritische Fragen ehrlicher beantwortet werden.<sup>201</sup> Zudem ist die Gewährleistung der Anonymität eine zentrale Forderung bei der Durchführung der Befragung, da es sich bei den Befragten um Kunden der ics AG handelt. Daher erscheint aus den genannten Gründen die schriftliche Befragung als empirische Forschungsmethode geeignet. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen lassen sich die relevanten Beurteilungskriterien für den fraglichen Sachverhalt und intervenierende Folgemaßnahmen ableiten.

---

<sup>193</sup> Vgl. Kriz, J.; Lisch, R. (1988), S. 22.

<sup>194</sup> Vgl. Kreienbrock, L. (1989), S. 9.

<sup>195</sup> Vgl. Strauss, B. (1996), S. 15-46.

<sup>196</sup> Vgl. Albers, D. (2007), S. 8.

<sup>197</sup> Vgl. Kromrey, H. (2005), S. 317.

<sup>198</sup> Vgl. Behnke, J. (2006), S. 227.

<sup>199</sup> Vgl. Diekmann, A. (2008), S. 514.

<sup>200</sup> Vgl. Bortz, J.; Döring, N. (2006), S. 256.

<sup>201</sup> Vgl. Behnke, J. (2006), S. 230.

Die Befragungsform mittels eines Fragebogens erweist sich demzufolge für die vorliegende Studie als besonders sinnvoll. Die Befragungsform gestattet die Durchführung einer repräsentativen und möglichst großen Stichprobe hinsichtlich der Unternehmen und der zugrunde liegenden Zielsetzungen. In dieser Studie werden verschiedene Abteilungen von Unternehmen tiefergehend und abteilungsindividuell untersucht. Somit können Detailinformationen zur Themenstellung durch die Aussagen der Unternehmensvertreter und ihrer Fachbereiche gewonnen werden.

#### 4.2.2 Deduktives theoriegeleitetes Forschungsdesign

Die Basis einer empirischen Studie bildet i.d.R. die Herleitung von Hypothesen auf Basis gut gesicherter Literatur und vorangegangener Studien.<sup>202</sup> Das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens betont die Notwendigkeit an vorhandenes theoretisches Wissen über den Untersuchungsgegenstand anzuknüpfen, da nur so auch zu diesem Wissen beigetragen werden kann.<sup>203</sup> Zentrale Aufgabe empirischer Forschung ist es, Theorien über die Realität aufzustellen und diese mit dem Ziel zu überprüfen Zusammenhänge systematisch zu erfassen. Forschung also mit allgemeinen theoretischen Vorstellungen bzw. Vermutungen über das Bestehen von Gesetzmäßigkeiten.

Der Schluss von diesen allgemeinen Vorstellungen auf einzelne Beobachtungen wird als Deduktion bezeichnet.<sup>204</sup> Der deduktiv-dogmatische Erkenntnisweg geht von der Richtigkeit einer bestimmten umfassenden Theorie bzw. eines autorisierten Textes aus und reagiert mit Antworten, die von jener Theorie bzw. von jenem Text logisch abgeleitet werden.<sup>205</sup> Aus einer allgemeinen Theorie wird somit eine spezielle Aussage abgeleitet und die so gewonnene Vorhersage oder Erklärung ist dann mit Hilfe empirischer Untersuchungen zu überprüfen.<sup>206</sup> Auf Grundlage empirischer Daten wird eine Entscheidung darüber angestrebt, ob die Ableitungen aus einer Theorie zutreffend sind.<sup>207</sup> Folgende Vorteile ergeben sich somit aus dem deduktiv-theoriekritischen Erkenntnisweg:

- Garantie der inneren Logik der Theorie
- Theorie steht auf dem Prüfstand der Empirie
- Geringer Forschungsaufwand, da nur Teile der Theorie überprüft werden müssen.<sup>208</sup>

Das deduktive Forschungsparadigma erweist sich für die Studie als besonders geeignet. Zur Fundierung des Fragebogens dient die bestehende theoretische Grundlage zu Compliance. Auf Basis dieser Theorien erfolgt die Erweiterung um aktuelle Erkenntnisse zur Umsetzung von Compliance. Im Fragebogen werden die verschiedenen aktuellen Erkenntnisse um kommunikative

---

<sup>202</sup> Vgl. dazu auch Gansen, D. (2011), S. 174.

<sup>203</sup> Vgl. Mayring, P. (2007), S. 45.

<sup>204</sup> Vgl. Mayer, H.O. (2012), S. 19.

<sup>205</sup> Vgl. Eberhard, K. (1999), S. 29.

<sup>206</sup> Vgl. Bortz, J.; Döring, N. (2006), S. 20.

<sup>207</sup> Vgl. Häder, M. (2010), S. 95.

<sup>208</sup> Vgl. Eberhard, K. (1999), S. 43.

und abteilungsspezifische Compliance erweitert. Allerdings wäre es in dieser Phase der Studie zu früh, dezidierte Hypothesen aufzustellen und quantitativ auf breiter Basis zu überprüfen.

#### **4.2.3 Experteninterviews bei der ics AG als Vorstudie**

Anstatt eine tiefgehende Einzelfallstudie vorzuschalten, wurden für diese Studie Experteninterviews mit juristischen Beratern, welche als Datenschutzbeauftragte für Kunden der ics AG tätig sind, durchgeführt. Auf Basis der vorbereitenden Interviews mit Beratern der ics AG, wurden für jede Phase der Compliance Fragen entwickelt. Dieser Grundfragebogen wurde nun für die verschiedenen Abteilungen in Unternehmen individualisiert.

Die ics AG hat dafür jeweils unterschiedliche Fachspezialisten. Somit entstanden vier verschiedene Fragebögen, deren Grundaufbau derselbe ist. Diese Fragebögen wurden in jeweils separaten Meetings mit Beratern der ics AG auf dem jeweiligen Gebiet in ca. zweistündigen Sitzungen tiefgehend diskutiert und analysiert. In einer zweiten Schleife wurde jeder Einzelfragebogen nochmals mit den Beratern abgeklärt. Dabei wurde insbesondere Wert auf die fachliche Tiefe der Fragebögen gelegt.

### **4.3 Vorbereitung und Durchführung der empirischen Studie**

#### **4.3.1 Theoretische Vorbereitungen**

Für die vorliegende Fallstudie wurde zunächst die begriffliche Basis erweitert und der Themenkomplex Compliance juristisch und betriebswirtschaftlich fundiert und um die Dimensionen Compliance-Kultur und Risikomanagement erweitert. Um einen erweiterten theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln, wurde aus bestehenden Theoriendeduktiv ein Phasenschema abgeleitet und es wurden aus vorangegangenen empirischen Studien besonders Compliance-relevante Abteilungen in Unternehmen identifiziert. Jedoch wurden keine Hypothesen abgeleitet, sondern vielmehr explorativ gearbeitet und eher deskriptive Aussagen abgeleitet, um die Forschungsfrage tiefer zu beschreiben. Da aus der Erforschung eines einzelnen Falles bzw. weniger Fälle keine generell gültigen Aussagen abgeleitet werden können, konzentriert sich diese Arbeit darauf Themenfelder der Compliance deskriptiv zu beschreiben. Hierfür wurde auf Basis theoretischer Konzepte zu den Themen Compliance, Risikomanagement und Unternehmenskultur eine neue Grundlage geschaffen. Aus empirischen Studien, hauptsächlich von Wirtschaftsprüfern, wurden wichtige Details gewonnen. In zahlreichen Meetings mit Fachberatern der ics AG wurden die Forschungsfragen detailliert entwickelt.

Für eine Fragebogenerstellung müssen daher vorab Begriffe operationalisiert und einer dimensionalen Analyse unterzogen werden.<sup>209</sup> Eine Operationalisierung bedeutet, dass Begriffe wie z.B. „Compliance“ definiert werden, damit zwischen Befragtem und Fragendem ein

---

<sup>209</sup> Vgl. Mayer, H.O. (2009), S. 34.

gemeinsames einheitliches Verständnis geschaffen wird.<sup>210</sup> Dieses Vorgehen ermöglicht eine Überprüfung, ob alle wesentlichen Aspekte beinhaltet sind, zu denen abschließend die Fragen erstellt werden.<sup>211</sup>

#### 4.3.2 Entwicklung von vier ähnlichen schriftlichen Fragebögen

Zur Untersuchung der Problem- und Fragestellung bot sich die schriftliche Befragung an. Diese Primärforschung eignet sich, um mit einem vertretbaren Forschungsaufwand auf eine möglichst große Fallzahl zu kommen.<sup>212</sup> Während ein wesentlicher Vorteil der schriftlichen Befragung darin liegt, dass der Befragte ausreichend Zeit für die Beantwortung der Fragen hat, stellt die typischerweise geringe Rücklaufquote einen negativen Aspekt dieser Form der Datenerhebung dar.<sup>213</sup> Dem Fragebogen kommt damit in der empirischen Sozialforschung ein wichtiger Stellenwert zu, weil er für den Untersuchungsgegenstand und die Befragten angemessen sein muss.<sup>214</sup>

Diesem Problem wurde Rechnung getragen, indem die Fragebögen bei Kunden der ics AG platziert wurden und der jeweilige Berater speziell auf die Beantwortung hinwirken konnte. Darüber hinaus wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um einen möglichst hohen Rücklauf zu fördern.<sup>215</sup>

Zur tiefergehenden Untersuchung der Problemstellung mussten folglich vier verschiedene Fragebögen entwickelt werden. Es war nicht möglich, ein und denselben Fragebogen in vier Abteilungen zu nutzen. Dennoch wurde versucht das Fragebogendesign weitgehend gleich zu gestalten, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Der Inhalt, die Anordnung und Anzahl der Fragen wurden durch die theoretische Problemstellung bestimmt, sodass bezüglich des Untersuchungszieles eine möglichst vollständige Information erhoben werden kann.<sup>216</sup>

Der standardisierte Fragebogen als quantitative Erhebungsmethode erzeugt bei allen Befragungsteilnehmern dieselbe und somit eine einheitliche Interviewsituation, da die Fragen und die Antwortmöglichkeiten für die gesamte Stichprobe gleich sind.<sup>217</sup> Hierfür sind die Phasen des Compliance-Prozesses in allen Fragebögen identisch belassen worden, um Vergleichsmöglichkeiten untereinander zu erhalten.

Lediglich die Bezeichnungen wurden individualisiert nicht „Abteilung“ genannt sondern „Einkauf, „Vertrieb“ „IT“ und „Personal“. Dies sollte sicherstellen, dass nicht alle vier Fragebögen von einer Person/Abteilung zentral beantwortet werden. Die Risikofragen sind auch weitestgehend übereinstimmend für alle Fragebögen konzipiert worden. Sie sind nur zusätzlich erweitert um abteilungsspezifische Risiken für Einkaufs-, Verkauf-, IT- und Personalbereich. In den Fragebögen

<sup>210</sup> Vgl. Stigler, H. (2005), S. 137.

<sup>211</sup> Vgl. Mayer, H. O. (2009), S. 34.

<sup>212</sup> Vgl. Schwencke, M. (2008), S. 85.

<sup>213</sup> Vgl. Brosius, H. B.; Koschel, F. (2001), S. 24.

<sup>214</sup> Vgl. ebenda, S. 23.

<sup>215</sup> Vgl. Kuß, A. (2004), S. 100.

<sup>216</sup> Vgl. Atteslander, P. (2003), S. 148.

<sup>217</sup> Vgl. Stigler, H. (2005), S. 135.



werden im Schwerpunkt geschlossene Fragestellungen verwendet, da nach dem Untersuchungsziel solche Daten erhoben werden sollten, die weitgehend durch diese Fragen ermittelt werden können. Im Allgemeinen wird den Antworten auf eine geschlossene Frage größere Zuverlässigkeit, also Reliabilität zugeschrieben. Dadurch erhöht sich auch die Validität. Ein weiterer Vorteil geschlossener Fragen ist die formale Vergleichbarkeit der Ergebnisse, die somit eine statistische Bearbeitung möglich macht.<sup>218</sup>

Zur Erfassung von sozialstatistischen Angaben der Teilnehmer müssen Skalen herangezogen werden, welche die soziodemografischen Merkmale der Befragten erfassen können. Skalen sind Messinstrumente mit denen die (relative) Größe, Position, das Vorhanden- bzw. Nichtvorhandensein einer wissenschaftlich relevanten Einheit (Dimension) auf einem Kontinuum numerisch bestimmt werden kann.<sup>219</sup> Die Skalierung weist den bedeutenden Vorteil auf, dass mit ihrer Hilfe ein hoher Grad an Informationen gewonnen werden kann und eine feine Unterteilung und eine große Flexibilität in der Kennzeichnung von nichtnumerischen Erscheinungen erreicht wird.<sup>220</sup>

Zur Erfüllung dieser Aufgabe wurde eine sechsstufige Likert-Skala gewählt. Das ordinale Skalenniveau in Form der Likert-Skala wird in den Sozialwissenschaften sehr häufig angewandt und ist auch in der vorliegenden Untersuchung für die Messung der meisten manifesten Variablen bzw. Indikatoren vorgesehen.<sup>221</sup> Das sechsstufige Skalenniveau der Likert-Skala ist aus folgendem Grund gewählt worden: Intervallskalierte Items können eine gerade oder ungerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten bzw. Stufen aufweisen (z.B. 4,6,8). Zugunsten einer geraden Anzahl von Skalenstufen wird argumentiert, dass Befragte dadurch gezwungen werden, sich für eine (eher) positive oder (eher) negative Antwort zu entscheiden und somit eine Antworttendenz „zur Mitte“ verhindert wird. Auch kann dadurch eine Tendenz zu neutralen Antworten bei Befragten vermieden werden.<sup>222</sup> In der Praxis geht man oft davon aus, dass fünfstufige bzw. sechsstufige Skalen eine ausreichende Voraussetzung für die Ermittlung der Trennschärfe darstellen.<sup>223</sup> Denn eine klare Trennschärfe in der Beantwortung der Fragen zu erhalten ist ein Ziel dieser Studie, um qualitative Ergebnisse zu erzielen.

Es kommen ferner alle denkbaren Arten von Mehrfachwahlantworten in Frage, sodass die Beantwortung der Fragebogen-Items in Form eines Ratings, also auf einer Schätzskala erfolgt. Dabei kann es sich um eine rein numerische Rating-Skala, eine grafische Rating-Skala, eine verbal verankerte oder nicht verankerte Rating-Skala, bzw. um irgendwelche Kombinationsformen

---

<sup>218</sup> Vgl. Möhring, W.; Schlütz, D. (2012), S. 74.

<sup>219</sup> Vgl. Atteslander, P. (2003), S. 254.

<sup>220</sup> Vgl. ebenda S. 253.

<sup>221</sup> Vgl. Stier, W. (1999), S. 79ff.

<sup>222</sup> Vgl. Paier, D. (2010), S. 68.

<sup>223</sup> Vgl. Bortz, J.; Döring, N. (2006), S. 180.

solcher Antwortformen handeln.<sup>224</sup> Im Fragebogen wird eine Kombinationsform von einer numerischen Rating-Skala mit einer verbal verankerten Skala verbunden.

#### 4.3.3 Pretest

Pretests nehmen eine wichtige Rolle für die Sicherstellung der Qualität eines Fragebogens ein. Da es keine Theorie der Befragung gibt, aus der alle Details der Konstruktion eines Fragebogens ableitbar sind, muss jeder Fragebogen vor dem Beginn der eigentlichen Datenerhebung in einem Pretest empirisch getestet werden.<sup>225</sup> Pretests dienen vor allem zur Überprüfung der Gültigkeit und Verwendbarkeit des Erhebungsverfahrens hinsichtlich der zu untersuchenden Zielsetzung.<sup>226</sup> Ein Pretest wird durchgeführt, um die Verständlichkeit, die Eindeutigkeit der Fragen und die Bearbeitungszeit zu prüfen.<sup>227</sup> Damit soll sichergestellt werden, dass der Fragebogen von den Befragten überhaupt bearbeitet werden kann. Zudem ist ein Pretest ein wichtiger Indikator dafür, ob die Antworten auf die Fragen eine ausreichende Varianz aufweisen, um darauf aufbauend Analysen durchführen zu können.<sup>228</sup> Die Prüfung der Bearbeitungsdauer für den Fragebogen ist insofern von Bedeutung, als davon ausgegangen werden kann, dass die Motivation vermindert wird, wenn die Dauer zum Ausfüllen des Fragebogens 30 Minuten übersteigt.<sup>229</sup> Der Pretest überprüft u.a. auch die Reliabilität und Validität des Fragebogens.

Für den Pretest wurden vier Vertreter der ics AG mit begrenztem Vorwissen zu Compliance und vier Studenten ohne jegliches Vorwissen zu Compliance gebeten, jeweils einen Fragebogen auszufüllen. Somit wurde jeder Fragebogen pro Abteilung von zwei Probanden getestet. Das Ergebnis dieses Pretest fiel positiv aus. Alle Fragen wurden offensichtlich verstanden und es mussten nur kleine sprachliche Änderungen vorgenommen werden. Der Fragebogen wurde zunächst ohne Vorgespräch ausgefüllt. Anschließend wurde kurz die Antwortstruktur überprüft. Auf dieser Basis fand dann ein persönliches Feedback-Gespräch statt. Beim Pretest wird das erstellte Instrument (z.B. der Leitfaden oder der Fragebogen) erstmals eingesetzt und erprobt.

Ziel war es, das Instrument Fragebogen auf Fehler, Missverständnisse und Ungenauigkeiten zu testen und danach zu verbessern. So soll verhindert werden, dass erst bei oder nach der Datenerhebung Fehler entdeckt werden, deren Korrektur nicht mehr möglich ist oder sehr kostspielig wäre.

Es geht beim Pretest insbesondere darum, zu erfahren, ob die erfassten Informationen zutreffend sind. Das bedeutet bei einem Fragebogen, ob die Fragen von den Probanden richtig (planmäßig) verstanden wurden und ob die Antworten verständlich und auswertbar sind. Oft werden missverständliche Formulierungen erst beim Pretest erkannt. Vielfach werden danach

---

<sup>224</sup> Vgl. Mummendey, H.D. (1995), S. 62.

<sup>225</sup> Vgl. Schnell, R. (2012) zitiert nach Schnell, R.; Hill, P.D.; Esser, E. (2013), S. 339.

<sup>226</sup> Vgl. Häder, M. (2010), S. 387.

<sup>227</sup> Vgl. Mummendey, H.D. (1995), S. 62.

<sup>228</sup> Vgl. Penning, R. (2006), S.12.

<sup>229</sup> Vgl. Krauth, J. (1995), S. 44.

Antwortvorgaben korrigiert bzw. ergänzt.<sup>230</sup> Der Pretest kann auch genutzt werden um festzustellen, ob bestimmte Antwortvorgaben überhaupt Relevanz haben. Wird im Extremfall nur eine einzige Antwortvorgabe genutzt, so ist die Frage unnötig (denn sie unterscheidet nicht zwischen den Befragten).

Gelegentlich ist es auch sinnvoll, über das Verständnis der Fragen mit den Befragten zu diskutieren. Allerdings muss es im Pretest gelingen, die Bedingungen des Haupttests zu simulieren bzw. vorwegzunehmen. Oft reicht es, den Pretest bei großen Forschungsarbeiten mit 10-20 Probanden durchzuführen. Die Daten sollten so, wie für den Haupttest vorgesehen, verarbeitet werden.<sup>231</sup>

Nach dem Ausfüllen durch die Probanden sollte der gesamte Fragebogen nach folgenden beschriebenen Kriterien überprüft werden:<sup>232</sup>

- Sind Fragen redundant?
- Gibt es schwer verständliche Fragen?
- Können überhaupt sinnvolle Antworten gegeben werden?
- Sind die Anweisungen verständlich?
- Gibt es sprachliche oder lexikalische Überforderungen oder Brüche?
- Bieten die Skalierungen genügend Differenzierung und sind sie auch nicht zu weit aufgefächert?
- Ist im Aufbau ein roter Faden erkennbar?
- Sind auch die Rahmentexte gut lesbar?
- Bleibt der Spannungsbogen beim Ausfüllen erhalten?

Bei der Datenverarbeitung, insbesondere der Codierung sowie der Prüfung von Verteilungen und statistischen Zusammenhängen, zeigen sich gelegentlich weitere Mängel, wie Fehler in der Codeliste oder das Auslassen oder Vergessen von bestimmten Fragen, die im Zusammenhang der Auswertung wichtig werden. So möchte man beispielsweise prüfen, ob sich die Arbeits- bzw. Studienmotivation mit der Dauer der Zugehörigkeit zum Betrieb oder der Studiendauer ändert. Beim Pretest kann festgestellt werden, dass die dazu notwendige Information fehlt.

„Neben der Durchführung des Pretests ist es oft auch hilfreich, den Fragebogen an Fachleute weiterzugeben mit der Bitte, ihn kritisch gegenzulesen und Korrekturvorschläge zu machen. Möglicherweise wird nicht immer genau das zurückkommen, was den Forschungsintentionen entspricht, schließlich sind die Befragten nicht in den bisherigen Forschungsprozess einbezogen

---

<sup>230</sup> Vgl. Kollek, B. (2012), S. 38-39. Siehe auch Alreck, P. L.; Settle, R.B. (1985).

<sup>231</sup> Vgl. Kollek, B. (2012), S. 38-39; Raithel, J. (2008), S. 63.

<sup>232</sup> Vgl. Beywl, W.; Schepp-Winter, E. (2000), S. 57.

worden. Jedoch können einige ergänzende Bemerkungen und Hinweise kommen, die „Betriebsblindheit“ vermeiden helfen<sup>233</sup> und die Qualität verbessern können.

Dazu wurde der Fragebogen von verschiedenen Fachspezialisten der ics AG Korrektur gelesen. Da der Fragebogen aber mit Hilfe derselben Fachkräfte entwickelt wurde, war bereits anzunehmen, dass dieser für verständlich erklärt wurde. Daher wurden zwei unternehmensunabhängige Fachvertreter zusätzlich befragt.

Die Fragebögen wurden daraufhin untersucht, ob sie statistisch auswertbar sind. Dazu wurden Interviews mit ausgewählten Statistikern der Ostfalia Hochschule, namentlich Herrn Prof. Waldeer und Herrn Dipl. Math. Böttcher, durchgeführt. Die Bewertungskategorien und Skalen wurden daraufhin angepasst. Die Daten sind somit statistisch gut auswertbar und evtl. sogar bedingt multivariat verwendbar.

Die so abgestimmten Fragebögen wurden anschließend in einer großen Sitzung allen Beratern der ics AG präsentiert. Die Berater waren besonders wichtig, da diese die jeweiligen Kunden alleinig betreuen. Sie hatten einen besonderen Einfluss darauf, ob der jeweilige Kunde an der Fragebogenaktion teilnimmt. Gerade juristische Berater, externe Datenschutzbeauftragte im Besonderen, waren schwierig zu überzeugen unternehmensrelevante Daten in dieser Tiefe abzufragen.

Daraufhin wurde nochmals überprüft und bestätigt, dass keinerlei unternehmensinterne Daten an die ics AG gelangen, sondern ausschließlich von der Ostfalia Hochschule bearbeitet werden. Zudem wurde geprüft und bestätigt, dass aufgrund der demographischen Daten kein Rückschluss auf Einzelunternehmen möglich ist. Nach dieser Überprüfungsschleife stimmten alle Berater der empirischen Befragung zu und sicherten ihre Unterstützung zu.

#### **4.3.4 Konzeption, Anschreiben und Fragebogendesign**

Der der Studie zugrundeliegende Fragebogen umfasste neun Teile. Jeder Teilabschnitt war deutlich gekennzeichnet, um dem Befragten eine Übersicht zu geben. Es war wichtig für den Probanden zu verstehen an welcher Stelle er sich gerade bei der Befragung befindet. Unbedingt vermieden werden sollte, dass der Befragte im Phasenschema Planung, Umsetzung, Kontrolle und Sanktionierung verwechselt (siehe folgende Abbildung).

Der Fragebogen beginnt mit einem Anschreiben, das direkt an die Abteilungen adressiert ist (siehe Anhang). In dem Anschreiben wird auf die Rahmen- und Teilnahmebedingungen der empirischen Untersuchung eingegangen und es werden Anlass und Zielsetzung der Studie erläutert, sodass sich die Interessenten im Vorfeld über die Studie informieren und sich je nach Motivation für oder gegen eine Teilnahme entscheiden können.

---

<sup>233</sup> Vgl. Kollek, B. (2012), S. 38-39; Raithel, J. (2008), S. 63.

Zudem werden die verantwortlichen Personen vorgestellt, die für die Entwicklung und Durchführung sowie für die technische Umsetzung der Studie zuständig sind. Das Anschreiben zu einer schriftlichen Befragung ist ein wichtiger Bestandteil des gesamten Prozedere.<sup>234</sup> „Denn viel hängt davon ab, ob es gelingt, das Anliegen so gut zu begründen, dass die Angesprochenen motiviert werden, die dafür notwendige Zeit zu opfern.“<sup>235</sup>

**Abbildung 5: Fragebogenkonstrukt**



Der erste Teil beschäftigte sich mit demographischen Daten zur Einordnung der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen. Die Besonderheit war die Geheimhaltungsabsicht, da die Kunden der ics AG nicht zu identifizieren sein durften. Deshalb erfolgte auch ein begrenzter Einsatz von demographischen Daten. Die Probanden mussten sich danach selber einschätzen, ob sie

- a) Kenntnisse als Spezialist
- b) Gute Kenntnis
- c) Wenig / geringe Kenntnis

im Bereich Compliance besaßen. Diese Selbsteinschätzung diente dem Zweck, die Qualität der Angaben im Fragebogen zu überprüfen.

Kern des zweiten Teils war eine begriffliche Definition von Compliance zur Schaffung eines Bezugsrahmens.

Eine Risikoanalyse im Rahmen von Compliance bildete den dritten und vierten Teil. Bestandteil waren eine allgemeine Risikoanalyse zu Compliance sowie eine weiterführende individualisierte Risikoanalyse abgestimmt auf den zu untersuchenden Unternehmensbereich. Der fünfte Teil umfasste die instrumentelle Umsetzung von Compliance und die Funktionen.

<sup>234</sup> Vgl. Moser, H. (1995), S. 167.

<sup>235</sup> Vgl. ebenda.

Im sechsten Teil folgte die Beschreibung von Sanktionsmaßnahmen bei Compliance-Verstößen. Im siebten Teil folgte die Erfassung der Kontrollmaßnahmen zur Sicherstellung von Compliance. Gegenstand des achten Teils war die Erhebung von Angaben über Compliance-Management-Systeme als Grundlage für die Entwicklung von individualisierten Compliance-Lösungen. Der letzte Teil beinhaltete die Möglichkeit für den Befragten zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Forschungsdesign. Die Einzelfragen und deren Herleitung werden im Hauptteil dieser Arbeit tiefergehend und gesondert erläutert.

Schließlich soll dieser Fragebogen auch Grundlage für weitergehende Befragungen größerer Art sein. Alle Fragebögen wurden in einer separaten Sitzung mit dem Vorstand der ics AG und allen Prokuristen nochmals diskutiert. Die Brisanz lag dabei darin, dass alle Kunden der ics AG befragt wurden und diese Befragung ggf. einen erheblichen Einfluss auf die Reputation des Unternehmens hat.

#### **4.3.5 Stichprobenplanung, Kundenbefragung bei der ics AG und Geheimhaltung**

Da eine Befragung aller Unternehmen in Deutschland im Rahmen der Bachelorarbeit zu umfangreich ist, erfolgte eine Teilerhebung. Zudem ist das Forschungsdesign mit verschiedenen Phasen und unterschiedlichen Abteilungen nicht für eine breite empirische Befragung ausgelegt. Die Befragung wurde daher auf die Kunden der ics AG beschränkt. Die Stichprobe umfasst 100 Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Die Untersuchungsgruppe ist fest definiert und erfüllt somit nicht die Anforderungen für die Repräsentativität einer Stichprobe, denn sie ist nicht zufällig gewählt. Zudem hatten Führungskräfte der ics AG die Unternehmen ausgewählt, die am wahrscheinlichsten antworten werden. Dennoch sind die Daten statistisch auswertbar. Sie bilden einen repräsentativen Querschnitt durch mittelständische Unternehmen.

Die Kunden der ics AG als betrachtete Untersuchungsgruppe eignen sich hierbei besonders gut, da es sich im Schwerpunkt um kleine und mittelständische Unternehmen handelt. Diese Unternehmensgruppe ist nach dem Ergebnis der analysierten Studien besonders anfällig für Wirtschaftskriminalität.<sup>236</sup>

Weiteres wichtiges Kriterium, welches die Kunden der ics AG als Untersuchungsobjekt geeignet macht, ist die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Informationen bezüglich der konkreten organisatorischen Umsetzung von Compliance in Prozessen. Die Kunden haben ein großes Interesse daran, eine empirische Befragung zum Stand der Compliance-Implementierung zu unterstützen, um somit Erkenntnisse für eine wirksame Implementierung von Compliance im Unternehmen zu erhalten. Ein besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, dass die strenge Geheimhaltung von Kundendaten sichergestellt war, insbesondere da die ics AG ein Dienstleister auf dem Gebiet des Datenschutzes ist. Daher ist aus den Antworten nicht auf Einzelunternehmen zu schließen.

---

<sup>236</sup> Vgl. dazu Deloitte Mittelstandsinstitut (2011).

### **4.3.6 Versand, Abwicklung und begleitende Kommunikation im Internet**

Daran anschließend erfolgte die methodische Umsetzung des Projekts. Im Vordergrund stehen hierbei logistische Fragen, um den Versand und Rücklauf der Fragebögen zu vereinfachen. In mehreren Diskussionen mit der Marketingabteilung der ics AG wurde folgender Umsetzungsplan entwickelt:

Die vier Fragebögen wurden in einem Paket mit einem persönlichen Anschreiben<sup>237</sup> der ics AG direkt an die Ansprechpartner bei den jeweiligen Kunden gesandt. Zuvor hatte jeder ics -Berater den jeweiligen Ansprechpartner vorab über das Projekt und die Befragung informiert und sensibilisiert. Der Ansprechpartner verteilte dann selbst die vier Fragebögen an die entsprechenden Abteilungen im Unternehmen. Dadurch wurde sichergestellt, dass jeder Befragte innerhalb des Unternehmens den Anstoß erhielt, den Fragebogen auch auszufüllen. Denn extern zugesandte Fragebögen haben oftmals nur eine geringere Rücklauf- und Akzeptanzquote zu verzeichnen.

Als kritisch könnte angesehen werden, dass alle Kunden der ics AG einen externen Datenschutzbeauftragten bestellt haben. Das Thema Datenschutz ist Teil von Compliance. Die Berater der ics AG sind derzeit nicht für Kunden als Compliance-Beauftragte tätig. Insofern kann ausgeschlossen werden, dass eine Beeinflussung stattfinden konnte.

Die ics AG unterstützte die Durchführung der Studie mit der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für das Projekt. Begleitend informierte die ics AG über das vorliegende Projekt, um den Adressatenkreis zu erweitern.

Die Berater der ics AG wiesen beim Ansprechpartner im Kundenunternehmen nach einer bestimmten Zeit nochmals auf das Projekt hin und baten um Teilnahme an der Befragung. Es stellte sich heraus, dass der Befragungszeitpunkt nicht optimal gelegt war: Im Dezember 2013 waren viele Manager mit der Vorbereitung des Jahresendes bzw. des Jahresabschlusses beschäftigt.

Positiv wirkte dahingegen die im Übrigen ausreichend ruhige Zeit vor Weihnachten. Einige Unternehmen sendeten ihre Antworten direkt vor den Weihnachtstagen 2013. Überraschender Weise kamen im Januar 2014 noch zahlreiche Fragebögen zurück. Die Nachrufaktion hatte demnach großen Erfolg. So konnte die Rücklaufquote auf 31 % erhöht werden.

### **4.3.7 Methodik der statistischen Auswertung**

#### **Statistische Grundlagen**

Nach der Versendung der Fragebögen wurde ein Codeplan erstellt, um die Übertragung der Daten in eine Software zu ermöglichen. Hierzu wurde für jede Frage ein einmaliges Kürzel vergeben. Die

---

<sup>237</sup> Anhang

Kürzel sind alphabetisch ansteigend ausgewählt, „a“ steht für Frage 1 „aa“ dementsprechend für 1.1 . Die Antwortmöglichkeiten wurden ebenfalls einzeln codiert. Für die Auswertung wurde die Software Excel verwendet. Da die Fragen für jede Abteilung dieselben sind, ist es möglich eine einzige Urliste zu nutzen, jedoch müssen die Antwortmöglichkeiten bei Frage 4.1 für jede Abteilung angepasst werden.

| Frage  | Codierung | Anmerkung | Antwort-Codierung  |
|--|-----------|-----------|--|
|  |           |           | 97= Einfach-, 98=Mehrfach  |
| 1.1) Unternehmenskategorie   | aa1       | 97        | a=Großunternehmen; b=Mittleres Unternehmen; c=Kleinunternehmen; d=Kleinstunternehmen   |
| 1.2) Rechtsform  | ab1       | 97        | a=Einzelunternehmung; b=Personengesellschaft; c=Kapitalgesellschaft; d=Genossenschaften; e=Sonstige  |
| 1.3) Leistungsart  | ac1       | 97        | a=Sachleistungsbetrieb; b=Dienstleistungsbetrieb   |
| 1.4) Wirtschaftszweig  | ad1       | 97        | a=Industrie /Produktion; b=Dienstleistung /Service; c= Einzelhandel; d= Großhandel /Gewerbebedarf; e=Handwerk; f=Automobil & Verkehr; g=Büroausstattung /Bürotechnik; h=Finanzen /Versicherungen; i=Gesundheit /Pflege /Pharmazie; j=Reise /Freizeit /Sport; k=Informationstechnologie; l=Sonstiges  |
| 2.1) Wie schätzen Sie Ihre Kenntnisse zum Thema Compliance ein?                    | ba1       | 97        | a=Spezialist; b=Gute Kenntnis; c=Wenig /geringe Kenntnis   |
| 3.1) Welche Compliance-Risiken sehen Sie allgemein in Ihrer Branche?               | ca1       | 98        | A=Wirtschaftskriminalität; B=Korruption; C=Geldwäsche; D=Interessenkonflikte; E=Kartellverstöße; F=Wettbewerbsverstöße; G=Patentrechts-, Markenrechts- und Geschmacksmusterverstöße; H=Urheberrechtsverstöße; I=Verstöße gegen IT- und Informationssicherheit; J=Verstöße gegen Datenschutz; K=Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen; L=Verstöße gegen Gleichbehandlungsgrundsatz; M=Verstöße gegen Steuerrecht; N=Verstöße gegen Umweltschutz; O=Verstöße gegen Exportregeln; P=Verstöße gegen Produktsicherheit und -zuverlässigkeit  |
|  |           |           | <b>Einkauf</b>   |
| 4.1) Welche Compliance-Risiken sehen Sie im speziellen Bereich Ihres Unternehmens? | da1       | 98        | A=Risiken bei Ausschreibungen; B=Risiken bei der Angebotsanalyse; C=Risiken bei der Lieferantenauswahl; D=Fehlende Transparenz in den Beschaffungsprozessen; E=Risiken im Vertrags- und Dokumentenmanagement; F=Fehlendes Bewusstsein für Compliance-Themen; G=Fehlende Verhaltensvorschriften für Einkaufsmitarbeiter; H=Fehlende Vorschriften im vertraulichen Umgang mit Geschäftsinformationen für Lieferanten und externen Partnern; I=Risiken bei der Mitarbeiterauswahl; J=Unschlagmäßige Auftrags-/Vertragsprüfung durch Vorgesetzte /Rechtsabteilung; K=Fehlende Vorschriften im Umgang mit Geschäftspartnern; L=Fehlende Sanktionsvorschriften für Compliance-Verstöße   |
|  |           |           | <b>Vertrieb</b>  |
|  |           |           | A=Wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen; B=unlautere Beschaffung von Informationen über Märkte und Wettbewerber; C=Fehlendes Bewusstsein für Compliance-Themen; D=Mangelnde Überprüfung bei der Auswahl von Vertriebsmitarbeitern; E=Mangelnde Vertragsprüfung durch Vorgesetzte/Rechtsabteilung ; F=Unschlagmäßige Vertragsdokumentation; G=Verstöße gegen die Einhaltung des Verbots von verdeckten Provisionen; H=Unschlagmäßige Belehrung / Informationen von Kunden; I=Preisabsprachen mit Mitbewerbern; J=Verletzung fremder Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse; K=Verstöße gegen das Verbraucherschutzrecht oder andere unlautere Methoden um Abschlüsse zu forcieren; L=Fehlende Vertriebsrichtlinien; M=Mangelnde Kontrolle bei der Vergabe von Provisionen; N=Nicht regelkonformes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern; O=Verstöße gegen die Angemessenheit und Zweckbindung von Leistungen und Honorare; P=Fehlende Sanktionsvorschriften für Compliance-Verstöße; Q=Geschäftspartner aus korruptionsanfälligen Staaten |
|  |           |           | <b>IT</b>  |
|  |           |           | A=Verstöße gegen Software- und Lizenzmanagementvorschriften; B=Risiken im Umgang mit der Informationssicherheit im Netz; C=Wachsende Verbreitung von Computerviren, Schadsoftware; D=Verletzung der Vorschriften für ordnungsgemäße Archivierung von elektronischen Dokumenten; E=Risiken im Zusammenhang mit IT-Outsourcing /Offshoring; F=Verstöße gegen das Datengeheimnis; G=Fahrlässige Handlungen durch unautorisierte Personen; H=Risiken im Umgang mit der IT für private Zwecke; I=Risiken in der Nutzung von eigenen elektronischen Bürogeräten zu dienstlichen Zwecken; J=Verletzung der Sicherheitsvorschriften; K=Risiken im Umgang mit externen Speichermedien; L=Risiken im Zusammenhang mit der IT-Infrastruktur; M=Risiken aus IT-spezifischen Verträgen  |
|  |           |           | <b>Personal</b>  |
|  |           |           | A=Verstöße gegen die Bestimmungen des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetztes; B=Verstöße gegen Beschäftigtendatenschutz; C=Verstöße gegen Verschwiegenheitspflichten; D=Verstöße gegen Arbeitszeitregelungen; E=Verstöße gegen interne Arbeitszeitregelungen; F=Verstöße gegen Mutterschutzvorschriften; G=Verstöße gegen Kinder- & Jugendarbeitsschutz; H=Verstöße gegen den technischen Arbeitsschutz; I=Fehlende Dokumentation von Personalvorgängen; J=Verstöße gegen Berufsausbildungsvorschriften; K=Verstöße gegen Sozialversicherungs-/Lohnsteuervorschriften; L=Verstöße gegen rechtliche Vorgaben bei der Arbeitsvertragsgestaltung; M=Verstöße gegen Befristungsvorschriften von Arbeitsverträgen; N=Verstöße gegen Arbeitsurlaubsvorschriften; O=Verstöße gegen Arbeitnehmerüberlassungsvorschriften; P=Verstöße gegen Entlassungsvorschriften; Q=fehlende Sanktionen für Compliance-Verstöße  |



|  |     |    |   |
|--|-----|----|---|
| 5.1) Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Einkaufsabteilung?   |     | 97 | 1=Trifft voll zu; 2=Trifft überwiegend zu; 3=Trifft eher zu; 4=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft überwiegend nicht zu; 6=Trifft gar nicht zu |
| Organisationshandbücher  | ea1 |    |   |
| Allgemeine Compliance-Newsletter   | ea2 |    |   |
| Newsletter speziell für den Einkaufsbereich  | ea3 |    |   |
| Informationen über Internet /Intranet z.B. Arbeits-und Verhaltensanweisungen   | ea4 |    |   |
| Compliance-Schulungen für Einkaufs-Mitarbeiter   | ea5 |    |   |
| Personalrechtliche Schulungen  | ea6 |    |   |
| 5.2) Wurde die Einkaufsabteilung auf Compliance präventiv überprüft?   |     | 97 |   |
| Vom Compliance-Beauftragten  | eb1 |    |   |
| Von der Rechtsabteilung  | eb2 |    |   |
| Vom Leiter Einkauf   | eb3 |    |   |
| Von der Revision   | eb4 |    |   |
| Vom Wirtschaftsprüfer  | eb5 |    |   |
| Von Sonstigen  | eb6 |    |   |
| 5.3) Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert, z.B. durch die Geschäftsführung /Einkaufsleiter, Themengruppen?                                      | ec1 | 97 | 1=Trifft voll zu; 2=Trifft überwiegend zu; 3=Trifft eher zu; 4=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft überwiegend nicht zu; 6=Trifft gar nicht zu |
| 5.4) Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert /geschult?   |     | 97 | 1=Trifft voll zu; 2=Trifft überwiegend zu; 3=Trifft eher zu; 4=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft überwiegend nicht zu; 6=Trifft gar nicht zu |
| Gesellschaftliche Werte und Normen   | ed1 |    |   |
| Gesetzliche Vorgaben   | ed2 |    |   |
| Unternehmenskultur   | ed3 |    |   |
| Geschäftsordnung /Satzung  | ed4 |    |   |
| Richtlinien /Standards   | ed5 |    |   |
| Sonstige interne Verhaltensregeln  | ed6 |    |   |
| 5.5) Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Einkaufsmanagement?  |     | 97 |   |
| In der Kommunikation von Compliance-Verhalten  | ee1 |    |   |
| In der Prävention vor Compliance-Fehlverhalten   | ee2 |    |   |
| In der Sanktionierung von Compliance-Fehlverhalten   | ee3 |    |   |
| In der Überprüfung von Compliance-Verhalten  | ee4 |    |   |
| 5.6) Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen?   | ef1 | 97 | 1=sehr gut; 2=gut; 3=efriedigend; 4=ausreichend; 5=mngelhaft; 6=ungenügend  |
| 5.7) Welche Bedeutung wird dem Thema Einkaufs-Compliance in Ihrem Unternehmen beigemessen?   | eg1 | 97 | 1=sehr gut; 2=gut; 3=efriedigend; 4=ausreichend; 5=mngelhaft; 6=ungenügend  |
| 6.1) Werden Compliance-Verstöße sanktioniert, z.B. durch Ermahnung, Abmahnung, Kündigung?  | fa1 | 97 | 1=Trifft voll zu; 2=Trifft überwiegend zu; 3=Trifft eher zu; 4=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft überwiegend nicht zu; 6=Trifft gar nicht zu |
| 6.2) Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern bei Verstößen, z.B. bei Fahrlässigkeit, Vorsatz, unverschuldetem Verhalten? | fb1 | 97 | 1=Trifft voll zu; 2=Trifft überwiegend zu; 3=Trifft eher zu; 4=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft überwiegend nicht zu; 6=Trifft gar nicht zu |
| 6.3) Bestehen Verfahren zur Re-Integration von „Compliance-Straftätern“?   | fc1 | 97 | 1=Trifft voll zu; 2=Trifft überwiegend zu; 3=Trifft eher zu; 4=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft überwiegend nicht zu; 6=Trifft gar nicht zu |
| 7.1) Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?  | ga1 | 97 | 1=Trifft voll zu; 2=Trifft überwiegend zu; 3=Trifft eher zu; 4=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft überwiegend nicht zu; 6=Trifft gar nicht zu |
| 7.2) Wird die Einkaufsabteilung in Sachen Compliance kontrolliert?   |     | 97 | 1=Trifft voll zu; 2=Trifft überwiegend zu; 3=Trifft eher zu; 4=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft überwiegend nicht zu; 6=Trifft gar nicht zu |
| Von der Geschäftsführung   | gb1 |    |   |
| Vom Compliance-Beauftragten  | gb2 |    |   |
| Von der Rechtsabteilung  | gb3 |    |   |
| Von der Revision   | gb4 |    |   |
| Vom Controlling  | gb5 |    |   |
| Von deutschen Wirtschaftsprüfern   | gb6 |    |   |
| Von externen Anwaltskanzleien  | gb7 |    |   |
| Von neutralen Beratern   | gb8 |    |   |
| Von sonstigen Personen   | gb9 |    |   |
| 7.3) Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?  |     |    | 1=Trifft voll zu; 2=Trifft überwiegend zu; 3=Trifft eher zu; 4=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft überwiegend nicht zu; 6=Trifft gar nicht zu |
| Stichproben  | gc1 |    |   |
| Whistleblowing   | gc2 |    |   |
| Mitarbeiterbefragung   | gc3 |    |   |
| Background-Checks von Bewerbern  | gc4 |    |   |
| Ombudspersonen /Vertrauenspersonen   | gc5 |    |   |
| Videoüberwachung z.B. rechtskonforme Observierung von Verdächtigen   | gc5 |    |   |
| Elektronische Programme, Screening   | gc7 |    |   |
| 8.1) Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?   | ha1 |    | 1=ja; 2=nein; 99=keine Angabe   |
| 8.2) Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?   | hb1 |    | 1=WP-Standard; 2=TÜV-Standard, 99=keine Angabe  |
| 9.1) Raum für persönliche Stellungnahme  | ia1 |    | freier Text, 99=keine Angabe  |

### Codeplan und Auswertung

Die eingegangenen ausgefüllten Fragebögen wurden nach den vier Abteilungen Vertriebsmanagement, Einkaufsmanagement, Personalmanagement und IT-Management sortiert und anschließend in die Urliste eingegeben. Hierzu wurde ein Codeplan, der die Kürzel der Urliste nutzt, erstellt. In diesen wurden dann die codierten Antworten eingegeben, damit anschließend statistische Kennzahlen berechnet werden können. Die Skalenzahlen von 1 für „trifft voll zu“ bis 6 für „trifft gar nicht zu“ sind durch das Fragebogen-Design vorgegeben.





Anhand dieses Codeplans wurden dann anschließend mit Hilfe von Excel-Kalkulationen folgende Kennzahlen errechnet: Arithmetisches Mittel, Standardabweichung, Minimum, Maximum, unteres Quantil, oberes Quantil, Median, Modus sowie die mengenmäßige Verteilung jeder Frage auf die Antwortmöglichkeiten.

Für die Fragen 1 bis 4 wird eine reine Häufigkeitszählung durchgeführt, da die Fragen demografischer Natur sind und sich nicht auf einer Skala abbilden lassen. Die Häufigkeiten wurden anschließend in Kreis- und Säulendiagrammen dargestellt. Das arithmetische Mittel, der Quotient aus der Summe aller angegebenen Werte, gibt den Mittelwert an. Dies ist nur bei Fragen in Skalen sinnvoll und wird für die Fragen 5.1 bis 7.3 eingesetzt. Um zu beurteilen, inwieweit die Antworten gestreut sind, wird für diese Fragen ebenfalls die Standardabweichung bestimmt. Das arithmetische Mittel spielt eine besondere Rolle bei dem Vergleich zwischen den Abteilungen in Kapitel 3, da die Fragen mit Hilfe des Mittelwertes gruppiert und gegenüber gestellt werden. Zusätzlich wird der Modus, auch Modalwert genannt, bestimmt, um kenntlich zu machen auf welche Antwort-Kategorie die meisten Antworten entfielen. Für die detaillierte Analyse jeder einzelnen Abteilung werden neben Mittelwerten und Standardabweichungen sogenannte Boxplots verwendet, die detailliert über die Verteilung der Antworten Auskunft geben. Hierzu müssen Minimum, Maximum, unteres Quantil, oberes Quantil sowie der Median bestimmt werden. Ein Boxplot wird zur grafischen Darstellung kardinalskalierteter Daten, in diesem Fall die Antworten, verwendet. Die ausgegebenen Lage- und Streuungsmaße sind überaus robust. Daher dient es in dieser Auswertung als Ergänzung zu dem nicht robusten arithmetischen Mittelwert.

#### **4.3.8 Überprüfung der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität**

Empirische Forschung soll theoriegeleitet Daten über die soziale Realität sammeln, wobei diese Daten den Kriterien der Reliabilität, der Validität sowie der Repräsentativität und der Objektivität zu genügen haben und in erster Linie der Prüfung der vorangestellten Theorien und Hypothesen dienen.<sup>238</sup> Ein wesentlicher Aspekt bei der Forschungsplanung ist daher die Frage nach der Qualität der für den Einsatzvorgesehenen Erhebungs- bzw. Messinstrumente.<sup>239</sup>

Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die empirische Forschung aller Bereiche den Güterkriterien Objektivität, Reliabilität und Validität genügen muss, um relevante Schlüsse aus den Ergebnissen für die weitere wissenschaftliche Entwicklung und die praktische Arbeit ziehen zu können.<sup>240</sup> Diese Güterkriterien dienen als Zielvorgaben und Prüfsteine einer Methode.<sup>241</sup> Im Folgenden werden daher die Güterkriterien vorgestellt, die auch die Durchführung dieser empirischen Untersuchung bestimmen.

<sup>238</sup> Vgl. Atteslander, P. (2003), S. 83.

<sup>239</sup> Vgl. Häder, M. (2006), S. 108.

<sup>240</sup> Vgl. Bortz, J.; Döring, N. (2005), Decker, R.; Wagner, R. (2002), Herrmann, A.; Homburg, C. (1999).

<sup>241</sup> Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 142.

In der empirischen Forschung bedeutet Objektivität, dass die Untersuchung unabhängig von den Untersuchenden ist.<sup>242</sup> Objektivität erfordert Transparenz, also eine genaue Beschreibung des methodischen Vorgehens und ein gewisses Maß an Standardisierung.<sup>243</sup> Problematischer Punkt ist laut Flick, dass „trotz aller methodischer Kontrollen lässt sich nicht vermeiden, dass die Forschung und ihre Ergebnisse von Interessen sozialen und kulturellen Hintergründen der Beteiligten mitbestimmt werden.“<sup>244</sup> Bei der Frage der Objektivität geht es somit darum, ob sich eine qualitative Forschungsarbeit bestätigen lässt.<sup>245</sup>

Die Objektivität wurde sichergestellt durch die unabhängige Durchführung der Befragung von der Ostfalia Hochschule. Zu keiner Zeit wurde von Externen Einfluss auf das wissenschaftliche Verfahren ausgeübt. Durch den Auftraggeber, die ics AG und die Experteninterviews mit ics-Beratern, wird die Objektivität leicht eingeschränkt. Dies wurde bewusst in Kauf genommen. Die Einschaltung von Experten aus Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und des TÜV oder anderen Spezialisten ließ dieses tiefere Untersuchungsdesign nicht zu. Daher wurden zahlreiche Berater der ics AG tiefgehend involviert.

Die Reliabilität der Untersuchungsergebnisse lässt sich anhand der Stabilität, der Reproduzierbarkeit und der Exaktheit dieser Ergebnisse überprüfen. Die Ergebnisstabilität lässt sich durch eine erneute Anwendung des Analyseinstruments auf das Material feststellen, während die Exaktheit der Ergebnisse sich auf den Grad bezieht, zu dem die Analyse einen bestimmten funktionellen Standard erfüllt.<sup>246</sup>

Mit dem Merkmal der Reliabilität wird die formale Genauigkeit eines Erhebungsverfahrens zum Ausdruck gebracht. Die Reliabilität ist die Zuverlässigkeit einer Messung mittels eines Erhebungsverfahrens, d.h. die Angabe, ob ein Messergebnis bei einem erneuten Versuch bzw. einer erneuten Befragung unter den gleichen Umständen stabil ist.<sup>247</sup> Reliabilität liegt vor, wenn bei mehreren Erhebungen der gleichen Messobjekte gleiche Ergebnisse erzielt werden können, bzw. wenn ein Messgerät bei mehreren Messungen mit der gleichen Methode gleiche Messergebnisse liefert, was die Zuverlässigkeit der Methode sichert.<sup>248</sup>

Bei der Verwendung dieser Erhebungsform ist es wichtig, dass die geeigneten Befragten ausgewählt werden und die Befragungsform zur Datenerhebung zweckmäßig ist. Ein wesentlicher Vorteil des Erhebungsverfahrens schriftlicher Befragung liegt darin, dass bereits in der Vorgehensweise der Ablauf und Inhalt so strukturiert und standardisiert wird, dass eine hohe Informationsgewinnung hinsichtlich der zu untersuchenden Zielsetzung erreichen werden kann.<sup>249</sup> Der Einsatz eines Fragebogens zur explorativen Forschung auf Abteilungsebene in verschiedenen

<sup>242</sup> Vgl. Buber, R.; Holzmüller, H. (2009), S.264.

<sup>243</sup> Vgl. Bortz, J.; Döring, N. (2005), S. 327.

<sup>244</sup> Vgl. Flick, U. (2007), S. 15.

<sup>245</sup> Vgl. Steinke, B. (2000), S.321.

<sup>246</sup> Vgl. Mayring, P. (2003), S. 112-115.

<sup>247</sup> Vgl. Häder, M. (2006), S. 113.

<sup>248</sup> Vgl. Saldern, M. (1995), S. 354.

<sup>249</sup> Vgl. Schnell, R.; Hill, P.D.; Esser, E. (2013), S. 215.

Phasen eines Compliance-Prozesses kann daher als mindestens ausreichend angesehen werden. Die Erarbeitung des Fragebogens wurde strikt nach wissenschaftlichen Kriterien erstellt. Die ics AG nahm keinerlei Einfluss darauf.

Eine Einschätzung bezüglich der Qualität der gewonnenen Informationen lässt sich durch die Validität feststellen. Die Validität bezeichnet die Gültigkeit und die Genauigkeit der Forschungsergebnisse, also ob der Forscher das erfasst hat, was erfasst werden sollte und was anhand des Außenkriteriums, der Vorhersagevalidität, der Extremgruppen sowie der Konstruktvalidität überprüft werden sollte.<sup>250</sup>

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen externer und interner Validität.<sup>251</sup> Die externe Validität hat direkte Auswirkungen auf das Forschungsdesign. Unter der externen Validität wird die Möglichkeit verstanden, die ermittelten Ergebnisse zu generalisieren, sie also auf andere Personen in anderen Kontexten übertragen zu können.<sup>252</sup> Die interne Validität besitzt einen Bezug zum theoretischen Konzept, denn dieses legt letztlich fest, was eigentlich gemessen werden soll. Sie ist als Zielvorgabe anzusehen, ob mit dem zugrunde liegenden Theoriekonzept des Fragebogens die Forschungsfrage beantwortet wird. Denn damit beurteilt sie die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse, ihre Generalisierbarkeit und Repräsentativität.<sup>253</sup>

Die Stichproben müssen daher den Anforderungen der Repräsentativität genügen. In dieser Studie wurde keine zufallsgenerierte Stichprobe durchgeführt. Die Befragten sind allesamt Kunden der ics AG, welche für ihre Kunden regelmäßig den externen betrieblichen Datenschutzbeauftragten stellt.

#### **4.4 Kritische Betrachtungen des Forschungsdesigns**

Das gewählte Forschungsdesign ist nicht gänzlich frei von Fehleranfälligkeit, auch wenn gezielt versucht wurde, jegliche Fehlerquelle auszuschalten. Die Vorbereitungen zu der Studie wurden in Zusammenarbeit mit der ics AG vorgenommen. Dadurch ist es nicht auszuschließen, dass das Berater Know-how und die Philosophie des Unternehmens Einfluss auf die Studie genommen haben. Dies wurde versucht auszugleichen, indem streng nach der vorgegebenen wissenschaftlichen Literatur gearbeitet wurde.

Problematisch könnten sich in diesem Zusammenhang die Rücklaufquote und die Bereitschaft an einer solchen Befragung teilzunehmen erweisen. Besonders hinsichtlich der Bereitschaft zur Teilnahme galt es die Fragebögen für die verschiedenen Unternehmensbereiche zu individualisieren. Diese Problembereiche mussten bei der Erstellung des Fragebogens berücksichtigt werden. Unklar ist daher, welche Befragten an der Studie teilgenommen haben und welche nicht.

---

<sup>250</sup> Vgl. Mayring, P. (2003), S. 109-110.

<sup>251</sup> Vgl. Bortz, J.; Döring, N. (2005), zitiert nach Möhring, W.; Schlütz (2012), S. 19.

<sup>252</sup> Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 150.

<sup>253</sup> Vgl. Möhring, W., Schlütz, a.a.O., S. 19.

Das Ergebnis könnte z.B. zu positiv ausfallen, wenn nur die Unternehmen bzw. Abteilungen teilgenommen haben, die ein positives Ergebnis erwartet haben. Unternehmen, die Probleme bei Compliance sehen könnten, evtl. nicht an der Befragung teilgenommen haben, um entsprechende Schwächen nicht aufzudecken. Erste Testauswertungen haben jedoch ein differenziertes Antwortbild gezeigt.

Einerseits sind die Ergebnisse differenziert genug, um eine einseitige Beeinflussung nahezu auszuschließen. Andererseits sind die Ergebnisse in einigen Bereichen so eindeutig, dass selbst beim Fehlen einiger Unternehmen kaum ein abweichendes Ergebnis zu erwarten wäre bzw. die Grundaussagen sich statistisch kaum noch ändern würden.

Zudem hätte es sein können, dass die Unternehmen trotz aller Geheimhaltungs- und Trennungsmaßnahmen Angst haben könnten, dass sensible Compliance-Informationen an die ics AG bzw. an Dritte gelangen könnten. Das positive Feedback sowie die Gespräche zwischen den Beratern der ics AG und den Ansprechpartnern der befragten Unternehmen schließen dies allerdings nahezu aus.

Eine besondere Herausforderung barg die Andienung von vier Fragebögen an die Unternehmen. Dieses Forschungsdesign ist ungewöhnlich und äußerst tiefgehend. Für die Unternehmen stellt dies eine außergewöhnliche Belastung dar. Dies kann dazu geführt haben, dass einige Unternehmen nicht teilgenommen haben. Es wurde sogar erwartet, dass sich einige Kunden beschweren könnten. Dies war nicht der Fall. Im Gegenteil, die ics AG erhielt zahlreiche Nachrichten, in denen das Interesse an den Ergebnissen der Studie ausdrücklich betont wurde.

## 5 Entwicklung der Einzelfragen des Fragebogens

In den vorherigen Kapiteln wurden die konzeptionellen Grundlagen und das Untersuchungsmodell entwickelt. Dieses Kapitel umfasst die Operationalisierung der im Untersuchungsmodell verwendeten Konstrukte in Form der Entwicklung der Einzelfragen für die empirische Befragung.

### 5.1 Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken

#### 5.1.1 Allgemeine Branchenrisiken

Die Risikoanalyse ist in der Literatur zu Compliance bislang zu kurz gekommen. Dabei ist gerade die Identifikation von Risiken zur Vermeidung derselben essentiell. Der erste Schritt zur Absicherung gegen Compliance-Risiken ist

- eine Bestandsaufnahme durch Identifikation der im jeweiligen Unternehmen vorhandenen typisierten Compliance-Risiken,
- die Abschätzung des möglichen Schadensumfangs bei Eintritt des einzelnen Risikos nach sachlichem Gehalt und monetärer Größe sowie
- die Abschätzung der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit eines künftigen Compliance Verstoßes und des damit verbundenen Schadensumfangs sowie den daraus abzuleitenden Schritten zur Risikovorbeugung.<sup>254</sup>

Die Erweiterung des Compliance-Begriffes um Dimensionen des Risikomanagements erscheint somit sinnvoll. Es bedarf allerdings einer tiefergehenden Analyse der Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken in Unternehmen.

Es gilt daher diesen Bezug zueinander tiefergehend zu beleuchten. Die Hauptaufgabe jedes Unternehmens ist die individuelle Definition seines Pflichtenkreises von gesetzlichen Anforderungen. Dabei unterscheiden sich die gesetzlichen Anforderungen je nach Bestimmungsfaktoren und Zielsetzung der Unternehmen. Als branchenunabhängige Compliance-relevante Vorschriften können die folgenden angesehen werden.

---

<sup>254</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, B. (2013), S. 12.



Abbildung 6: Ausgewählte branchenunabhängige Compliance-Risiken

|   |   |
|---|---|
| Wirtschaftskriminalität                                   | Verstöße gegen IT- und Informationssicherheit         |
| Korruption / Bestechlichkeit                              | Verstöße gegen Datenschutz                            |
| Geldwäsche  | Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen    |
| Interessenkonflikte                                       | Verstöße gegen Gleichbehandlungsgrundsatz             |
| Kartellverstöße   | Verstöße gegen Steuerrecht                            |
| Wettbewerbsverstöße                                       | Verstöße gegen Umweltschutz                           |
| Patentrechts-, Markenrechts- und Geschmacksmusterverstöße | Verstöße gegen Produktsicherheit und -zuverlässigkeit |
| Urheberrechtsverstöße                                     | Verstöße gegen Exportregeln                           |

Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie stellt jedoch die wesentlichen Compliance-Risiken bezüglich der Forschungsfrage dar.

Nach einer Studie von KPMG<sup>255</sup> ist Wirtschaftskriminalität als ein ganzheitliches Problem anzusehen, welches sich nicht nur auf Großunternehmen beschränkt. Wirtschaftskriminalität ruft nicht nur finanzielle Schäden in den Unternehmen hervor. Auch die marktwirtschaftliche Ordnung erfährt die negativen Auswirkungen, denn eine positive wirtschaftliche Entwicklung und ein gesunder Wettbewerb werden zunehmend verhindert.<sup>256</sup>

Wirtschaftskriminalität umfasst dabei eine große Bandbreite von verschiedenen Delikten, wobei Korruption und Bestechlichkeit eine Sonderrolle einnehmen. Denn Korruption gehört vielfach zum Vertriebssystem dazu und Schmiergeldzahlungen werden als „Dopingmittel“ für eine erfolgreiche Umsatzsteigerung eingesetzt.<sup>257</sup> In der Wirtschaftskriminalität ist auch der Tatbestand der Bestechung zum Durchsetzen bestimmter Interessen sehr häufig vertreten.<sup>258</sup>

Bestechlichkeit sowie Vorteilsannahme kann dabei in den verschiedensten Formen erfolgen, wie zum Beispiel durch Einladungen zum Essen oder in VIP-Bereichen, Sachgeschenke, Urlaub, Leistungen für den Hausbau, Bezahlungen für Scheingeschäfte und Schmiergelder.<sup>259</sup>

<sup>255</sup> Vgl. KPMG (2012).

<sup>256</sup> Vgl. Behringer, S. (2013), S. 70.

<sup>257</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 14.

<sup>258</sup> Vgl. KPMG (2012).

<sup>259</sup> Vgl. Gruber, T.; Nemes, J. (2012), S. 43.

Auch das Delikt der Geldwäsche spielt eine große Rolle, denn mit „den Handelsströmen sind häufig umfangreiche Transaktionen, Währungsgeschäfte und Finanzierungsmodelle verbunden, die Möglichkeiten zur Geldwäsche bieten“.<sup>260</sup> Für KMU geht es dabei weniger um die aktive Beteiligung an einer Geldwäsche, sondern vielmehr besteht die Gefahr, als Unternehmen von Dritten unbewusst für eine Geldwäsche benutzt zu werden.<sup>261</sup>

Gesetzliche Vorgaben im Bereich des Wettbewerbs- und Kartellrechts gelten für alle Unternehmen, unabhängig in welcher Branche sie tätig sind. Durch Kartellrechts- und Wettbewerbsrechtsverstöße riskiert ein Unternehmen empfindliche Bußgelder, hohe Verfahrenskosten durch langwierige und schwierige Verfahren sowie Imageschäden.<sup>262</sup>

Neben der Verhängung von Bußgeldern gegen Unternehmen können z.B. bei Kartellrechtsverstößen auch Sanktionen gegen verantwortliche Einzelpersonen eines Unternehmens ausgesprochen werden.<sup>263</sup> Kartellrechtliche und wettbewerbsrechtliche Verstöße sind besonders für mittelständische Unternehmen von großer praktischer Relevanz, da oftmals nur einige wenige Unternehmen als Zulieferer oder Hersteller agieren und sie somit die Möglichkeit haben ihre marktbeherrschende Stellung auszunutzen.<sup>264</sup>

Gerade im Bereich des gewerblichen Rechtsschutzes bestehen erhebliche Gefahren, mögliche Schutzrechte zu verlieren, wenn Mitarbeiter Neuentwicklungen nicht rechtzeitig schützen lassen oder weil Informationen an Dritte gelangen, bevor ausreichender Schutz gewährleistet ist.<sup>265</sup> Schließlich ist das geistige Eigentum von Unternehmen durch gewerbliche Schutzrechte u.a. Patente, Gebrauchs- und Geschmacksmuster, Kennzeichen-, Sorten- sowie Marken- und Urheberrechte abgesichert und Verstöße werden streng geahndet.<sup>266</sup>

Einen weiteren Risikobereich stellt der Bereich der IT-Sicherheit dar. Im Bereich der IT-Compliance sind im Kern folgende Risiken auszumachen. Ein solcher Bereich dabei ist der Schutz der personenbezogenen Daten. Im Rahmen der IT-Sicherheit steht u.a. der Schutz personenbezogener Daten, der ohne sicherheitstechnische Absicherung z.B. gegen unbefugten Zugriff und andere Bedrohungen, wie die unbefugte Veränderung oder Löschung, nicht zu gewährleisten ist, im Mittelpunkt.<sup>267</sup>

Nach dem arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz muss der Arbeitgeber grundsätzlich alle vergleichbaren Arbeitnehmer eines Betriebes gleich behandeln. Er darf sie nur dann unterschiedlich behandeln, wenn hierfür ein sachlicher Grund vorliegt.<sup>268</sup> Es gehört zu den essentiellen Treuepflichten eines jeden Arbeitnehmers, im bestehenden Arbeitsverhältnis die

---

<sup>260</sup> Vgl. Compliance Magazin (o.J.).

<sup>261</sup> Vgl. Behringer, S. (2012), S. 71.

<sup>262</sup> Vgl. Behringer, S. (2013), S. 64.

<sup>263</sup> Vgl. Heybrock, H. (2012), S. 190.

<sup>264</sup> Vgl. Behringer, S. (2013), S. 65.

<sup>265</sup> Vgl. Hauschka, C. (2012), § 18 RN 18.

<sup>266</sup> Vgl. Behringer, S. (2013), S. 64.

<sup>267</sup> Vgl. Bürkle, J. (2009), §11 RN 45.

<sup>268</sup> Vgl. dazu Grützner, T.; Jakob, A. (2010).

Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse seines Arbeitgebers zu wahren und zu schützen.<sup>269</sup> Als außerordentlicher Kündigungsgrund ist beispielsweise u.a. der Verrat von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen anerkannt.<sup>270</sup>

### 5.1.2 Abteilungsrisiken

Um die abteilungsspezifischen Compliance-Risiken zu untersuchen, werden verschiedene Abteilungsrisiken abgefragt. Hier unterscheiden sich die Fragebögen nicht nur sprachlich (Begriffsverwendung), sondern auch inhaltlich. Einzelne Compliance-Risiken sind dabei abteilungsübergreifend relevant und deshalb erfolgt eine Definition nur beim erstmaligen Auftreten. Die Antworten sind später auf Unternehmensebene nicht vergleichbar. Sie können aber summarisch zu einem Gesamtbild zusammengerechnet werden.

#### 5.1.2.1 Einkauf

Im Einkauf kommt der Einhaltung von Richtlinien und Gesetzen eine wichtige Bedeutung zu. Aufgrund seiner originären Aufgabe unterliegt der Einkauf besonderen Anforderungen und Risiken, die sich speziell für eine Einkaufsorganisation stellen. Besonders entlang der Einkaufsprozesskette treten dabei vielfältige Compliance-Risiken auf.<sup>271</sup>

Abbildung 7: Ausgewählte Compliance-Risiken im Einkauf

|  |   |
|--|---|
| <b>Risiken bei Ausschreibungen</b>                       | <b>Fehlende Verhaltensvorschriften für Einkaufsmitarbeiter</b>  |
| <b>Risiken bei der Angebotsanalyse</b>                   | <b>Fehlende Vorschriften im vertraulichen Umgang mit Geschäftsinformationen für Lieferanten und externen Partnern</b> |
| <b>Risiken bei der Lieferantenauswahl</b>                | <b>Risiken bei der Mitarbeiterauswahl</b>   |
| <b>Fehlende Transparenz in den Beschaffungsprozessen</b> | <b>Unsachgemäße Auftrags- / Vertragsprüfung durch Vorgesetzte / Rechtsabteilung</b>                                   |
| <b>Risiken im Vertrags- und Dokumentenmanagement</b>     | <b>Fehlende Vorschriften im Umgang mit Geschäftspartnern</b>  |
| <b>Fehlendes Bewusstsein für Compliance-Themen</b>       | <b>Fehlende Sanktionsvorschriften für Compliance-Verstöße</b>   |

Im Rahmen der Ausschreibung und Einholung von Angeboten können dies einerseits die nicht konforme Ausschreibung sein und andererseits, dass die Ausschreibung nur an einen bestimmten Lieferanten oder an einen nicht ausreichend großen Lieferantenkreis zugestellt wird.<sup>272</sup> Das kann in weiterer Folge dazu führen, dass Spezifikationen nicht alle Informationen enthalten, die nötig sind oder dass jene Informationen vorenthalten werden, die der Wunschlieferant nicht oder nur

<sup>269</sup> Vgl. Behringer, S. (2013), S. 100.

<sup>270</sup> Vgl. Behringer, S. (2012), S. 112.

<sup>271</sup> Vgl. Kerkhoff, S. (2012), S. 102.

<sup>272</sup> Vgl. ebenda, S. 104.

mangelhaft erfüllen kann.<sup>273</sup> Aufgrund der Tatsache, dass die Bearbeitung und Auswertung der Angebotsanalyse von Mitarbeitern der Einkaufsabteilung durchgeführt wird, lässt dies die Möglichkeit offen, subjektive Meinungen in das Bewertungsverfahren miteinzubeziehen.<sup>274</sup>

Diese begünstigende Arbeitsweise, sei sie unbewusst oder bewusst, führt zu einer verbesserten Stellung des gewünschten Lieferanten.<sup>275</sup>

Risiken können sich auch bei der Auswahl von Lieferanten ergeben. Wenn Unternehmen eine Geschäftsbeziehung mit Lieferanten eingehen, die z.B. wegen Kinder- oder Zwangsarbeit strafrechtlich verfolgt werden, können drastische Reputationsschäden für das einkaufende Unternehmen entstehen.<sup>276</sup> Eine Verurteilung des Lieferanten kann zudem zu Umsatzeinbußen oder Lieferausfällen führen.<sup>277</sup> Reputationsschäden können sich auch aus der Zusammenarbeit mit verurteilten Lieferanten ergeben.<sup>278</sup>

Ein sehr großes Risiko betrifft die Personalauswahl. Fehler bei Personalentscheidungen sind mit großen und oft langwierigen Schwierigkeiten und Kosten verbunden.<sup>279</sup> Um die Risiken bei der Personalauswahl zu minimieren, werden Backgroundchecks bei Bewerbern durchgeführt. So werden in Deutschland Backgroundchecks als eine präventive Maßnahme zur Vermeidung von Korruptionsrisiken durch Ablehnung potenziell riskanter Bewerber verstanden, mit dem Zweck „umfassende Erkenntnisse über den jeweiligen Bewerber zu erlangen und zu verifizieren“ oder etwas weiter gefasst „im Rahmen von Einstellungsverfahren umfassende Erkenntnisse über Charakter, Fähigkeiten, Zuverlässigkeit und Integrität des jeweiligen Bewerbers“ zu erlangen.<sup>280</sup>

Vertragsmanagement ist nur eine Teilmenge eines umfassenden Dokumentenmanagements, welches durch den Einkauf sicherzustellen ist.<sup>281</sup> Ein fehlerhaftes Vertragsmanagement führt zu einem erheblichen Aufwand bei der Feststellung des Vertragsinhalts, insbesondere auch bei Haftungsfragen im Rahmen jeder einzelnen Lieferantenbeziehung.<sup>282</sup> Auch um die Anforderungen der Wirtschaftsprüfer zu erfüllen, ist es unerlässlich, dass alle Lieferbeziehungen durch schriftliche Verträge geregelt sind.

Eine Vielzahl von rechtlichen Auseinandersetzungen rührt daher, dass eine solche Dokumentation unterbleibt mit dem Risiko, bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung in Beweisschwierigkeiten

---

<sup>273</sup> Vgl. ebenda, S. 102.

<sup>274</sup> Vgl. Gruber, T.; Nemes, J. (2012), S. 44.

<sup>275</sup> Vgl. Kerkhoff, S. (2012), S. 106.

<sup>276</sup> Vgl. Gruber, T.; Nemes, J., a.a.O., S. 43.

<sup>277</sup> Vgl. ebenda, S. 44.

<sup>278</sup> Vgl. ebenda, S. 55.

<sup>279</sup> Vgl. Lorenz, M.; Rohrschneider, U. (2009), S. 5.

<sup>280</sup> Vgl. Deloitte (2012), S. 5.

<sup>281</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 19 RN 22.

<sup>282</sup> Vgl. Depré, P (2011), S. 45.

zu geraten.<sup>283</sup> Dies kann zu einer Übernahme von gesetzlichen und vertraglichen Pflichten führen, die wirtschaftliche Verluste nach sich ziehen können.<sup>284</sup>

Zu gewährleisten ist insbesondere der Schutz gegen Unauffindbarkeit, Manipulation, Vernichtung und unberechtigter Kenntnisnahme sowie die lückenlose Belegbarkeit sämtlicher geschäftlich relevanter Vorgänge, der Datensicherheit sowie die Einhaltung der Aufbewahrungspflichten.<sup>285</sup>

Ein weiteres Risikofeld stellen fehlende Verhaltensvorschriften für Einkaufsmitarbeiter dar. Der sehr intensive und direkte Kontakt von Einkäufern und Verkäufern, birgt eine immense Gefährdung von Compliance.<sup>286</sup> Denn der enge und häufige Kontakt der einzelnen Parteien eröffnet infolge kollusiven Zusammenwirkens eine Vielzahl an Motivationen und Möglichkeiten Compliance zu Lasten der beteiligten Unternehmen zu brechen.<sup>287</sup> Fehlende Vorschriften im Umgang mit Geschäftspartnern für die Einkaufsmitarbeiter stellen auch ein großes Risiko dar, denn neben dem Vertrieb ist die Einkaufsorganisation der Bereich, der ein Einfallstor für Korruptionsdelikte darstellt und damit in besonderem Maße tangiert sein kann.<sup>288</sup>

Ein schwerwiegendes Risiko sind fehlende Sanktionsvorschriften für Compliance-Verstöße. Das Fehlen von Sanktionsmaßnahmen wirkt sich dabei negativ auf das gesamte Unternehmen aus. Denn Compliance-Regelungen sind auf Dauer nur dann sinnvoll und effektiv, wenn der Arbeitgeber bei Verstößen durchgreift und arbeitsrechtliche Konsequenzen zieht.<sup>289</sup> Wichtig im Bereich des Compliance-Managements ist es, dass Verstöße nach einem standardisierten Vorgehen und ohne Ausnahmen verfolgt und je nach Situation auch intern oder extern sanktioniert werden.<sup>290</sup>

### 5.1.2.2 Vertrieb

Der Geschäftsbereich Vertrieb stellt neben dem Einkauf einen der Hauptrisikobereiche für Compliance -Verstöße dar.<sup>291</sup> Die Risiken können wie folgt zusammengefasst werden.

Compliance im Kartell- und Wettbewerbsrecht ist ein wesentlicher Bestandteil von Corporate Compliance.<sup>292</sup> Vor allem der Bereich Sales muss über die Risiken von Kartellverstößen informiert sein. Durch eine Richtlinie zum Kartellrecht sollen vor allem den Mitarbeitern aus dem Bereich Sales die Risiken bewusst gemacht werden, die möglicherweise in ihrer täglichen Arbeit auftreten und welche Sanktionen bei Kartellverstößen durch Absprachen, Gebietsschutz, Infosysteme, Lizenzverträge, gemeinsamen Vertrieb etc. erfolgen können.<sup>293</sup>

---

<sup>283</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 19 RN 21.

<sup>284</sup> Vgl. Depré, P. (2011), S. 45.

<sup>285</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 19 RN 22.

<sup>286</sup> Vgl. Gruber, T.; Nemes, J. (2012), S. 51.

<sup>287</sup> Vgl. Kerkhoff, S. (2012), S. 106.

<sup>288</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), §19, RN 20.

<sup>289</sup> Vgl. Behringer, S. (2012), S.110.

<sup>290</sup> Vgl. ebenda, S. 231.

<sup>291</sup> Vgl. Deloitte (2012).

<sup>292</sup> Vgl. Hauschka, C., (2010), § 18 RN 17.

<sup>293</sup> Vgl. ebenda, § 18 RN 17.

Abbildung 8: Ausgewählte Compliance-Risiken im Vertrieb

|   |  |
|---|--|
| <b>Wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen</b>              | <b>Verletzung fremder Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse</b>   |
| <b>unlautere Beschaffung von Informationen über Märkte und Wettbewerber</b> | <b>Verstöße gegen das Verbraucherschutzrecht oder andere unlautere Methoden um Abschlüsse zu forcieren</b> |
| <b>Fehlendes Bewusstsein für Compliance-Themen</b>                          | <b>Fehlende Vertriebsrichtlinien</b>   |
| <b>Mangelnde Überprüfung bei der Auswahl von Vertriebsmitarbeitern</b>      | <b>Mangelnde Kontrolle bei der Vergabe von Provisionen</b>   |
| <b>Mangelnde Vertragsprüfung durch Vorgesetzte / Rechtsabteilung</b>        | <b>Nicht regelkonformes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern</b>  |
| <b>Unsachgemäße Vertragsdokumentation</b>                                   | <b>Verstöße gegen die Angemessenheit und Zweckbindung von Leistungen und Honorare</b>                      |
| <b>Verstöße gegen die Einhaltung des Verbots von verdeckten Provisionen</b> | <b>Fehlende Sanktionsvorschriften für Compliance-Verstöße</b>  |
| <b>Unsachgemäße Belehrung / Informationen von Kunden</b>                    | <b>Geschäftspartner aus korruptionsanfälligen Staaten</b>  |
| <b>Preisabsprachen mit Mitbewerbern</b>                                     |  |

Soweit Vertriebspraktiken aufeinander abgestimmt oder Preisabsprachen getroffen werden, kann schnell eine Kartellordnungswidrigkeit im Raum stehen.<sup>294</sup> Preisabsprachen sowie illegale Absprachen zwischen Wettbewerbern über Angebote, die auf Ausschreibungen über Waren und gewerbliche Leistungen abgegeben werden (sog. Submissionsabsprachen), werden über die Ordnungswidrigkeitstatbestände des GWB als verbotenes Kartell geahndet.<sup>295</sup>

Erforderlich in diesem Kontext ist auch ein Verbot für die Vertriebsmitarbeiter hinsichtlich der Beschaffung von Informationen über Märkte und Wettbewerber mit unlauteren Mitteln und somit gegen die Vorschriften des UWG.<sup>296</sup>

Verstöße gegen Verbraucherschutzrechte wie z.B. eine mangelnde Belehrung werden streng geahndet. Die Verbraucherinteressen werden im Rahmen gesetzlicher Vorschriften allgemein durch Einschränkungen solcher Regelungen im Vertrag geschützt, von denen angenommen wird, dass durch sie Verbraucher beim Vertragsschluss ungerechtfertigt benachteiligt werden.<sup>297</sup>

Im Rahmen von sogenannten „Kick-Back-Zahlungen“ (Rückvergütungen, Vertriebsprovisionen) innerhalb von Einkaufs- und Vertriebsabteilungen wird schnell der Tatbestand der Untreue erfüllt.<sup>298</sup> Gegebenenfalls kommt unter bestimmten Voraussetzungen auch die Verwirklichung des Betrugstatbestandes in Betracht. Hier ist eine systematische Prüfung der an externe Vertriebspartner im In- und Ausland gezahlten Vergütungen und Provisionen unter dem

<sup>294</sup> Vgl. Behringer, S. (2012), S. 64.

<sup>295</sup> Vgl. ebenda, S. 66.

<sup>296</sup> Vgl. Transparency International. (2007), S. 21.

<sup>297</sup> Vgl. Arlt, C. (2010), S. 48.

<sup>298</sup> Vgl. Behringer, S. (2013), S. 74.

Gesichtspunkt der Angemessenheit und ordnungsgemäßen Verbuchung erforderlich, welche Compliance-Verstöße verhindern kann. Erforderlich ist eine Festlegung und Sicherstellung durch interne Organisationsmaßnahmen dahingehend, dass keine Zahlungen außerhalb der geltenden internen Zuständigkeiten für Zahlungsfreigaben und -durchführungen stattfinden.<sup>299</sup>

Richtlinien für den Vertrieb sollten den Umgang mit Behörden, Vertriebspartnern und sonstigen Geschäftspartnern sowie die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen Geschenke, Spenden oder andere Zuwendungen gewährt oder angenommen werden dürfen regeln.<sup>300</sup> Zusätzlich sind Vertreter / Agenten auf die Einhaltung der hausinternen Richtlinien und Verhaltensregeln zu verpflichten und zu kontrollieren.<sup>301</sup>

Auch Leistungen und Honorare von externen Beratern, Vermittlern und / oder Gutachtern sind im Rahmen der Korruptionsprävention auf Angemessenheit und Zweckerfüllung zu überprüfen.<sup>302</sup>

Außerdem sollte vor der Bestellung eines Vertreters, Agenten, Beraters oder ähnlicher Mittelsperson eine „Due diligence-Prüfung“ auf fachliche Kompetenz und Integrität durchgeführt werden und die zu erbringende Leistung muss im schriftlichen Vertrag klar und eindeutig definiert werden. Dies beinhaltet auch die Verpflichtung zu einer Vergütung, welche der tatsächlich erbrachten legitimen Leistung angemessen ist und nicht darüber hinausgeht. Dabei sind Vergütungszahlungen auf Nummernkonten oder Konten in Steueroasen auszuschließen.<sup>303</sup>

### 5.1.2.3 Human Resources

Im Bereich des Personalmanagements können vielfältige Risiken auftreten (siehe dazu folgende Abbildung).

Im Rahmen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) besteht die normierte Pflicht des Arbeitgebers, (vorbeugende) Maßnahmen zum Schutz der Arbeitnehmer vor Diskriminierungen zu treffen und die Mitarbeiter durch Personalschulungen vis-à-vis oder mittels E-Learning-Angeboten zu den AGG-Vorschriften zu schulen.<sup>304</sup> Ein schwerwiegender Verstoß ist die Diskriminierung der Bewerber und Arbeitnehmer.<sup>305</sup> Bei Verstößen des Arbeitgebers ergeben sich umfassende Beschwerderechte zu Gunsten des benachteiligten Beschäftigten (§ 13 Abs. 1 AGG).

Beschäftigten können bei einem Verstoß gegen die Vorschriften zum Schutz vor Benachteiligung durch den Arbeitgeber Ansprüche auf Entschädigung und Schadensersatz haben (§ 15 Abs. 1 AGG). Verletzt der Arbeitgeber dabei vorsätzlich oder grob fahrlässig seine Pflichten, kann ihn darüber hinaus die Berufsgenossenschaft in Regress nehmen (§ 110 Abs. 1 Satz 1 SGB VII) nehmen. Verletzungen der arbeitszeitrechtlichen Vorschriften werden als Ordnungswidrigkeiten mit

---

<sup>299</sup> Vgl. Haufe (o.J.).

<sup>300</sup> Vgl. Behringer, S. (2012), S. 95.

<sup>301</sup> Vgl. Transparency International (2007), S. 21.

<sup>302</sup> Vgl. Behringer, S. (2012), S. 97.

<sup>303</sup> Vgl. Transparency International (2007), S. 21.

<sup>304</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, S. (2013), S. 211.

<sup>305</sup> Vgl. Heybrock, H. (2012), S. 45.

einer Geldbuße von bis zu 15.000,00 € geahndet (§ 22 ArbZG), wobei dieses Bußgeld für jeden einzelnen Verstoß – ggf. auch wiederholt – verhängt werden kann.

Abbildung 9: Ausgewählte Compliance-Risiken im Personalbereich

|   |   |
|---|---|
| <b>Verstöße gegen die Bestimmungen des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (z.B. Diskriminierung, Belästigung)</b>                | <b>Verstöße gegen Berufsausbildungsvorschriften (z.B. bei minderjährigen Auszubildenden)</b>        |
| <b>Verstöße gegen Beschäftigtendatenschutz</b>  | <b>Verstöße gegen Sozialversicherungs- / Lohnsteuervorschriften</b>                                 |
| <b>Verstöße gegen Verschwiegenheitspflichten</b>  | <b>Verstöße gegen rechtliche Vorgaben bei der Arbeitsvertragsgestaltung</b>                         |
| <b>Verstöße gegen Arbeitszeitregelungen (z.B. Überschreitung der Maximalarbeitszeiten, Ruhezeiten, Pausenzeiten)</b>                | <b>Verstöße gegen Befristungsvorschriften von Arbeitsverträgen</b>                                  |
| <b>Verstöße gegen interne Arbeitsentgeltregelungen</b>  | <b>Verstöße gegen Arbeitserlaubnisvorschriften</b>  |
| <b>Verstöße gegen Mutterschutzvorschriften</b>  | <b>Verstöße gegen Arbeitnehmerüberlassungsvorschriften</b>  |
| <b>Verstöße gegen Kinder- &amp; Jugendarbeitsschutz</b>   | <b>Verstöße gegen Entlassungsvorschriften (z.B. Abmahnung empfangsbedürftig, Kündigungsfristen)</b> |
| <b>Verstöße gegen den technischen Arbeitsschutz (z.B. Gebäudesicherheit, Sicherheit der Anlagen, Sicherheit von Arbeitsstätten)</b> | <b>Fehlende Sanktionen für Compliance-Verstöße</b>  |
| <b>Fehlende Dokumentation von Personalvorgängen</b>   |   |

Wird ein solcher Verstoß vorsätzlich begangen und dadurch Gesundheit oder Arbeitskraft eines Arbeitnehmers gefährdet oder wird ein Verstoß beharrlich wiederholt, so liegt sogar eine Straftat vor (§ 23 ArbZG). In der Konsequenz haben Verstöße gegen das AGG verheerende Auswirkungen für die Unternehmen, indem sie zu langen gerichtlichen Auseinandersetzungen führen können und hohe Schadensersatzzahlungen nach sich ziehen.

Der Datenschutz im Rahmen des Beschäftigtenverhältnisses ergibt sich maßgeblich aus dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG).<sup>306</sup> Die zentrale Vorschrift ist der § 32 BDSG. Aus dem BDSG leiten sich bei Verletzung folgende Ansprüche für den Arbeitnehmer ab. Wurde ein Arbeitnehmer durch eine unrichtige Datenerhebung, -nutzung oder -verarbeitung geschädigt und liegt ein Verschulden durch die verantwortliche Stelle vor, kann er u.a. einen Schadensersatzanspruch geltend machen.<sup>307</sup> Die Unternehmen haben keine Möglichkeit diese Ansprüche zu umgehen, denn diese Ansprüche können weder durch einen Einzelarbeitsvertrag noch durch Betriebsvereinbarung ausgeschlossen werden, da sie unabdingbar sind.<sup>308</sup>

<sup>306</sup> Vgl. ebenda, S. 53.

<sup>307</sup> Vgl. ebenda, S. 53.

<sup>308</sup> Vgl. Schaub, S. (2011) S. 1785.



Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit dienen der Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und sonstigen arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren.<sup>309</sup> Das Arbeitsschutzrecht umfasst Betriebs- und Gefahrenschutz, Arbeitszeitschutz, Entgeltschutz und Datenschutz.<sup>310</sup> Die Beachtung der Arbeitsschutzbestimmungen und die damit verbundene Verhütung von Arbeitsunfällen und Betriebskrankheiten sind deshalb an erster Stelle zu nennen, weil Pflichtverletzungen des Arbeitgebers in diesem Bereich zu Personen- und Sachschäden in erheblichem Umfang führen können.<sup>311</sup>

Der Arbeitgeber ist zur Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen des Arbeitsschutzes und zur Überwachung der Durchführung des Arbeitsschutzes verpflichtet.<sup>312</sup> Die unabdingbaren Fürsorgepflichten des Arbeitgebers umfassen insbesondere die Verpflichtung, die Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz zu schützen (§§ 618, 619 BGB, 62 HGB).<sup>313</sup>

Arbeitnehmerüberlassung ohne Erlaubnis bzw. Verstöße gegen die gesetzlichen Vorschriften stellen eine Ordnungswidrigkeit oder sogar eine Straftat dar.<sup>314</sup> Als Ordnungswidrigkeit sind Verstöße gegen das gem. § 16 Abs. 2 AÜG mit Bußgeld in gestaffelter Höhe von bis zu 500.000 € belegt.<sup>315</sup>

Eine der wichtigsten gesetzlichen Arbeitsschutzvorschriften stellt das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) dar. Des Weiteren sind Beschäftigungsverbote für bestimmte Personengruppen (z.B. im Mutterschutzgesetz (MuSchG), Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) und in der Kinderarbeitsschutzverordnung (KindArbSchV) sowie dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)) geregelt.<sup>316</sup> Verstöße hiergegen können Bußgelder, Geld- und Freiheitsstrafen zur Folge haben.

#### 5.1.2.4 Informationstechnologie

Der Einsatz von Informationstechnologie wird aufgrund der mit ihrem Einsatz einhergehenden Vorteile in der Regel eher als Chance denn als Risiko angesehen.<sup>317</sup> Trotzdem können im Umgang mit Informationstechnologien vielfältige Compliance-Risiken auftreten (siehe folgende Abbildung).

Verstöße im Umgang mit Software- und Lizenzmanagementvorschriften stellen sich in ihrer Konsequenz als besonders schwerwiegend dar. Denn durch ein mangelhaftes Management von Softwarelizenzen entstehen ebenfalls erhebliche finanzielle bis hin zu Strafbarkeitsrisiken nicht nur für das Unternehmen und den Geschäftsführer.<sup>318</sup>

---

<sup>309</sup> Vgl. Vogelsang, H. (2011) in Schaub, G.(2011), S. 1797.

<sup>310</sup> Vgl. Heybrock, H. (2012), S. 57.

<sup>311</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, S. (2013), S. 209.

<sup>312</sup> Vgl. Vogelsang, H. (2011), S.1792.

<sup>313</sup> Vgl. Heybrock, H. (2012), S. 60.

<sup>314</sup> Vgl. ebenda, S. 68.

<sup>315</sup> Vgl. Wecker, G.; Van Laak, H. (2008), S. 196.

<sup>316</sup> Vgl. ebenda S. 222.

<sup>317</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 29 RN 10-12.

<sup>318</sup> Vgl. Schrey, J.; Krupna, K. (2012), S.141 ff.

Abbildung 10: Ausgewählte Compliance-Risiken in der IT

|   |  |
|---|--|
| <b>Verstöße gegen Software- und Lizenzmanagementvorschriften</b>  | <b>Risiken im Umgang mit der IT für private Zwecke (z.B. Internetnutzung)</b>  |
| <b>Risiken im Umgang mit der Informationssicherheit im Netz (z.B. Absicherung vertraulicher Firmendaten gegen Hackerangriffe)</b> | <b>Risiken in der Nutzung von eigenen elektronischen Bürogeräten zu dienstlichen Zwecken (z.B. Verstöße gegen BYOD-Richtlinie)</b> |
| <b>Wachsende Verbreitung von Computerviren, Schadsoftware</b>   | <b>Verletzung der Sicherheitsvorschriften (z.B. unberechtigte Zugriffe auf geschützte Daten)</b>                                   |
| <b>Verletzung der Vorschriften für ordnungsgemäße Archivierung von elektronischen Dokumenten (z.B. Speicherung von E-Mails)</b>   | <b>Risiken im Umgang mit externen Speichermedien (z.B. Gefahr von Datenverlusten oder -Manipulationen)</b>                         |
| <b>Risiken im Zusammenhang mit IT-Outsourcing / Offshoring (z.B. Cloud-Computing, IT-Dienstleister)</b>                           | <b>Risiken im Zusammenhang mit der IT-Infrastruktur (z.B. Systemausfälle, fehlende Notfallvorkehrungen)</b>                        |
| <b>Verstöße gegen das Datengeheimnis</b>  | <b>Risiken aus IT-spezifischen Verträgen (z.B. Wartung, Hosting, Entwicklung)</b>  |
| <b>Fahrlässige Handlungen durch unautorisierte Personen</b>   |  |

Externe Risiken drohen dem Unternehmen von außen, der Angriff erfolgt über die Verbindungsleitungen des Unternehmens mit der Außenwelt. Die Datenleitungen, die Zwecken der Information und Kommunikation für Mitarbeiter und Geschäftspartner dienen, können von Hackern, Wirtschaftsspionen oder Saboteuren (z. B. durch die Einschleusung von Viren) missbraucht werden.<sup>319</sup> Der Schutz vor Malware, d.h. bösartiger Software (Viren, Spyware etc.), ist grundlegend zur Wahrung von Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität von Daten.<sup>320</sup>

Erhebliche Risiken können auch im Zusammenhang mit IT-Outsourcing / Offshoring, (z.B. Cloud-Computing, IT-Dienstleister)entstehen. Bei Verstößen drohen dem Unternehmen u.a. Bußgelder bzw. Vertragsstrafen.<sup>321</sup>

Beträchtliche Risiken ergeben sich auch aus IT-spezifischen Verträgen (z.B. Wartung, Hosting, Entwicklung).Die Parteien können die Sanktionen bei Verstößen auf unterschiedliche Weise regeln, etwa durch fest vereinbarte Minderungssätze, Vertragsstrafen, pauschalierte Schadensersatzzahlungen, Bonus / Malus-Regelungen und / oder Kündigungsmöglichkeiten.<sup>322</sup>

Ein Verstoß gegen Datenschutzbestimmungen kann von den Datenschutzaufsichtsbehörden als Ordnungswidrigkeit mit Bußgeldern bis zu einer Höhe von 300.000,00 € geahndet werden (§ 43 Abs. 2 i.V. mit Abs. 3 BDSG).<sup>323</sup>

In technischer Hinsicht wird das Unternehmen durch Softwarefehler, defekte Hardware oder sonstige Mängel der verwendeten Informationstechnologie gefährdet.<sup>324</sup> Aufgrund der besonderen

<sup>319</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 29 RN10-12.

<sup>320</sup> Vgl. Tiemeyer, E. (2011), S. 720.

<sup>321</sup> Vgl. Amber, M. (2006), S. 157.

<sup>322</sup> Vgl. Schumacher, V. (2006), S. 16.

<sup>323</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, S. (2010), S. 151.

Bedeutung von Informationstechnologie kann der Ausfall der IT-Infrastruktur schwere wirtschaftliche Konsequenzen nach sich ziehen.

Es entstehen aber auch vielfältige Risiken bedingt durch die Nutzung von Informationstechnologie. Sie entstehen z.B. durch achtloses Öffnen von Anhängen zu E-Mails durch Mitarbeiter (Aktivierung von Viren) sowie durch eine unsachgemäße Handhabung vorhandener Technik (gegebenenfalls auch Sabotage), was zum Ausfall der Software und im Falle fehlender Datensicherung zum Totalverlust betrieblicher Informationen führen kann.<sup>325</sup>

IT-Compliance wird auch bei der elektronischen Archivierung von Dokumenten relevant. Kaufleute müssen nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (§ 257 HGB) sowie nach steuerrechtlichen Regelungen (§ 147 AO) die von ihnen empfangenen und abgesendeten Handel und Geschäftsbriefe aufbewahren.<sup>326</sup>

Unsicherheiten und Verstöße gegen einschlägige Auflagen und Regelungen können erhebliche Folgen für die Geschäftstätigkeit haben, wie unmittelbare Schäden in Form von Bußgeld-, Straf- oder Schadensersatzzahlungen. Darüber hinaus können auch mittelbare Schäden durch Reputationsverluste, Imageschäden gegenüber der Öffentlichkeit, Vertrauens- und Akzeptanzverlust bei Kunden, Ausschluss von Vergabeverfahren und notwendiger Aufwand für Berater und Anwälte<sup>327</sup> entstehen.

Maßnahmen zur physischen Sicherung richten sich vor allem auf die Schaffung baulicher und technischer Bedingungen, die die IT- Lösungen unterstützen, z.B. durch einen Zutritts- und Feuerschutz oder die Sicherung der Stromversorgung.<sup>328</sup>

Ein weiteres wichtiges Risiko liegt im Umgang mit der IT am Arbeitsplatz für private Zwecke. Die Computer in privaten Unternehmen und öffentlichen Dienststellen werden jedoch nicht nur für die geschäftsbezogene Kommunikation genutzt; vielmehr nutzen inzwischen ca. 2/3 der Beschäftigten die Internet- und E-Mail-Dienste am Arbeitsplatz auch privat und zwar zum Teil in ganz erheblichem Umfang.<sup>329</sup>

Das BAG hat bereits mit Urteil vom 31.05.2007 (unter Fortführung der bisherigen Rechtsprechung) bekräftigt, dass die exzessive private Nutzung des Internets während der Arbeitszeit eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses, unter Umständen auch ohne vorangegangene Abmahnung, rechtfertigen kann.<sup>330</sup>

Gefordert sind also stets Feststellungen dahingehend, in welchem Maße eine private und gegebenenfalls rechtswidrige Internetnutzung vorlag. Weiterhin sind Feststellungen darüber

---

<sup>324</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 29 RN 10-12.

<sup>325</sup> Vgl. ebenda, § 29 RN 10-12.

<sup>326</sup> Vgl. Behringer, S. (2012), S. 137.

<sup>327</sup> Vgl. ebenda, S. 159.

<sup>328</sup> Vgl. Tiemeyer, E. (2011), S. 720.

<sup>329</sup> Vgl. ebenda, Kapitel 7 RN 24.

<sup>330</sup> Vgl. ebenda, Kapitel 7 RN 25-26.

erforderlich, in welcher Menge Daten aus dem Internet herunter geladen wurden und ob es dadurch zu Belastungen oder Störungen der betrieblichen Datensysteme gekommen ist und welche zusätzlichen Kosten hierdurch ggf. entstanden sind.<sup>331</sup>

## 5.2 Umsetzung von Compliance-Maßnahmen

Im Anschluss an eine sorgfältige Risikoidentifikation und -bewertung sollten im Unternehmen Maßnahmen erarbeitet werden, um Risiken entsprechend ihrer Priorität zu bewältigen.<sup>332</sup> Darüber hinaus gilt es aber auch eigene, unternehmensspezifische Regelungen zur Vermeidung der speziellen Risiken zu entwickeln.

### 5.2.1 Bestehende Compliance-Maßnahmen

Für die Umsetzung einer Compliance-Organisation im Unternehmen gibt es bislang keine allgemeingültigen Regeln. Für jedes Unternehmen stellen sich der jeweilige Aufwand und der Umfang einer für die konkrete Unternehmenssituation erforderlichen und sinnvollen Compliance-Organisation unterschiedlich dar.<sup>333</sup> Es haben sich insbesondere die folgenden organisatorischen Maßnahmen bewährt, um Compliance im Unternehmen umzusetzen:

- Organisationshandbücher
- Allgemeine Compliance-Newsletter
- Newsletter speziell für den Einkaufsbereich
- Informationen über Internet / Intranet z.B. Arbeits- und Verhaltensanweisungen
- Compliance-Schulungen für Einkaufs-Mitarbeiter
- Personalrechtliche Schulungen

Handbücher können ebenfalls ein sinnvoller Baustein einer Compliance-Organisation sein.<sup>334</sup> Denn ein wichtiger Grund, weshalb Unternehmen in Konflikt mit dem Gesetz geraten bzw. Mitarbeiter gegen Regeln des Unternehmens verstoßen, liegt im mangelnden Verständnis oder Wissen über relevante Regelungen.<sup>335</sup> Daher muss im Vordergrund stehen, das Bewusstsein für unternehmensspezifische Gefahrenbereiche zu schaffen bzw. zu steigern.

Hierzu hat sich für viele Unternehmen die Erarbeitung eines Leitfadens oder eines Handbuches als sinnvoll erwiesen, in dem den Mitarbeitern die von ihnen zu beachtenden Pflichten und gesetzlichen Vorgaben dokumentiert werden und die dazugehörigen Handlungs- und Verhaltensanweisungen erläutert werden.<sup>336</sup> Ein wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang betrifft die Informationslogistik, d.h. die Bereitstellung der relevanten Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort, damit diese den Mitarbeitern zur Kenntnisnahme verfügbar gemacht werden (und die

<sup>331</sup> Vgl. ebenda, Kapitel 7 RN 25-26.

<sup>332</sup> Vgl. Höft, K. (2011), S. 29.

<sup>333</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 27 RN 7.

<sup>334</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, S. (2012), S. 38.

<sup>335</sup> Vgl. Behringer, S. (2013), S. 369.

<sup>336</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 9 RN 19.

Kenntnisnahme ggf. zu bestätigen ist).<sup>337</sup> Dies kann z.B. durch Intranet oder Newsletter-Lösungen geschehen, in denen die Informationen vorgehalten werden.<sup>338</sup>

Die Bereitstellung von Handlungsanweisungen, Richtlinien und anderen Informationen führt in der Regel zu einem Bedarf an Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter.<sup>339</sup> Denn Compliance-Regelungen, mögen sie noch so praxisnah und verständlich dargestellt bzw. aufbereitet sein, bedürfen der professionellen Beratung und Schulung, damit sie von den Mitarbeitern verstanden und korrekt angewendet werden.<sup>340</sup> In diesem Zusammenhang sollten sich Information, Schulung und Beratung auf die branchenspezifisch sensiblen Bereiche, die Hauptgegenstand der eben dargestellten Compliance-Programme sind, und auf die branchenspezifisch wichtigen rechtlichen Vorgaben konzentrieren.<sup>341</sup>

Der Fokus der Schulungen sollte nicht nur auf die unmittelbare Tätigkeit gerichtet sein, sondern die Mitarbeiter in die Lage versetzen, auch angrenzende oder übergeordnete Themen bei der Bearbeitung der Kerntätigkeit zu berücksichtigen (z.B. Rechtsthemen, gesellschaftliche Werte und Normen, Compliance- und Verhaltensrichtlinien etc.).<sup>342</sup> Ziel dieser Maßnahmen ist es, ein Bewusstsein der Mitarbeiter für unternehmensspezifische Risiken zu schaffen oder zu steigern.<sup>343</sup> Hier haben sich Schulungen und Kommunikationsmaßnahmen zur Hebung des Kenntnisstands der Mitarbeiter bewährt.<sup>344</sup>

Die Wirksamkeit der getroffenen organisatorischen Maßnahmen wird beeinflusst von der generellen Haltung der Unternehmensleitung und Mitarbeiter gegenüber Compliance, der sogenannten Compliance-Kultur. Die Compliance-Kultur innerhalb eines Unternehmens wird maßgeblich durch die Kommunikation von Seiten des Managements geprägt.<sup>345</sup> In diesem Zusammenhang ist es wesentlich, dass die Unternehmensleitung ihre „Überzeugung von der Notwendigkeit eines solchen Programms und ihren Einsatz bei der Einführung und Implementierung gegenüber ihren Mitarbeitern kommuniziert“. <sup>346</sup> Damit kann die Akzeptanz und der Erfolg von Compliance-Maßnahmen entscheidend beeinflusst werden.

### 5.2.2 Compliance Prävention

Im Bereich „Prävention“ verfolgt das Unternehmen das Ziel, durch gezielte Konzeption von Rahmenwerken, Aufklärung und Motivation die Mitarbeiter in die Situation zu versetzen, sich grundsätzlich mit der Thematik

---

<sup>337</sup> Vgl. Baumöl, S. 107 zitiert nach Behringer, S. (2013), S. 369.

<sup>338</sup> Vgl. Behringer, S. (2013), S. 369.

<sup>339</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 1 RN 37.

<sup>340</sup> Vgl. Mossmayer, K. (2011), S. 53.

<sup>341</sup> Vgl. Bürkle, J. (2009), S. 174.

<sup>342</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 18 RN 20-27.

<sup>343</sup> Vgl. ebenda, § 18 RN 20-27.

<sup>344</sup> Vgl. ebenda, § 18 RN 27-31.

<sup>345</sup> Vgl. dazu Grützner, T., Jakob, A. (2010).

<sup>346</sup> Vgl. Mossmayer, K. (2011), S. 47.

- Integrität
- Compliance
- Ethik

auseinanderzusetzen, die Grundprinzipien zu verstehen, diese zu antizipieren und somit auch in den Wertschöpfungsprozessen im Unternehmen Compliance-konform zu agieren.<sup>347</sup> Compliance-Managementsysteme (CMS) haben demzufolge vor allem eine präventive Funktion. Es sollen Risiken für Verstöße rechtzeitig erkannt und Verstöße dadurch verhindert werden.<sup>348</sup>

Es wird empfohlen, dass mit den Kernprozessträgern der unternehmensindividuellen Wertschöpfungskette sowie den wesentlichen Konzernfunktionen Gespräche geführt werden, welche die aktuellen Prozesse und verbundenen Risiken im Hinblick auf bestehende Compliance-Risiken hinterfragen und im direkten Schritt bereits die bestehenden mitintegrierenden Maßnahmen (Informationen, Kontrollen) überprüfen. Dies kann bspw. Geschehen durch:<sup>349</sup>

- den Compliance-Beauftragten
- die Rechtsabteilung
- den Leiter der jeweiligen Abteilung
- der Revision
- Wirtschaftsprüfer
- Externe Berater (z.B. Unternehmensberatung oder Kanzleien)

### 5.2.3 Compliance-Kommunikation

Die Kultur und die Werte stellen den Orientierungsrahmen für jegliche Handlung im Unternehmen dar und sind somit der essentielle Bestandteil zur Unternehmensführung und jeglicher Geschäftsentscheidung.<sup>350</sup>

Wichtig ist allerdings, dass diese Kommunikation zwar von der Unternehmensleitung ausgehen muss, dort aber nicht enden darf.<sup>351</sup> Als wesentliche Multiplikatoren sind hier insbesondere die Mitglieder des Mittelmanagements von Bedeutung.<sup>352</sup> Der „Tone from the Middle“ der Leiter der Vertriebe, Fertigungen, Einkaufsabteilungen, Buchhaltungen oder Personalabteilungen hat nicht nur die größte Breitenwirkung im Unternehmen, sondern ist auch aufgrund der – zumindest gewünschten – Vorbildfunktion des direkten Vorgesetzten für seine Mitarbeiter oft auch am wirkungsvollsten.<sup>353</sup> Besonders diese übergreifende Kommunikation über alle Unternehmensebenen hinweg zeigt die Wichtigkeit des Verständnisses der Mitarbeiter

---

<sup>347</sup> Vgl. Schwarzbartl, M.; Pyrcek, A. (2012), S. 35.

<sup>348</sup> Vgl. Heybrock, H. (2012), S. 31.

<sup>349</sup> Vgl. Schwarzbartl, M.; Pyrcek, A. (2012), S. 51.

<sup>350</sup> Vgl. ebenda S. 28.

<sup>351</sup> Vgl. Mossmayer, K. (2011), S. 48.

<sup>352</sup> Vgl. ebenda, S. 48.

<sup>353</sup> Vgl. ebenda, S. 48.

dahingehend auf, dass diese verstehen, warum das Befolgen der Gesetze im Interesse des Unternehmens liegt und sie wissen, was konkret von ihnen erwartet wird.<sup>354</sup>

Mit den dabei vorgenommenen Maßnahmen wird das Ziel der Schaffung und Förderung einer Compliance-Kultur im Unternehmen verfolgt. Die Umsetzung sowie Effektivität und damit die Sinnhaftigkeit eines Compliance-Systems ist von der Compliance-Kultur abhängig, weil sie eine messbare Wirkung und Bereitschaft der Unternehmensangehörigen im Umgang mit Kriminalitätsrisiken impliziert.<sup>355</sup>

Eine positive Unternehmenskultur führt nicht nur zu einer höheren Akzeptanz von Compliance, sondern senkt auch das Risiko wirtschaftskrimineller Handlungen.<sup>356</sup> Die unterschiedlichen Ausprägungen dieser subjektiven Seite des Compliance-Managements wirken sich maßgeblich auf den Umfang des organisatorischen Regelungsbedarfs oder der Kommunikationsmaßnahmen für die Sicherung erwartungskonformen Verhaltens der Organisationsmitglieder aus.<sup>357</sup>

Folglich gilt eine Unternehmenskultur dann als gut bzw. angemessen, wenn sie zur Verringerung von Regelverstößen beiträgt und somit zu einer Reduzierung von Compliance-Kosten führt.<sup>358</sup> Die Compliance-Kultur sollte daher sowohl einen integralen Bestandteil der Unternehmenskultur darstellen als auch in gegenseitigem Einklang zu ihr stehen.<sup>359</sup>

In diesem Kontext liegt bei der Umsetzung von Compliance-Maßnahmen ein wichtiger Punkt in der zumindest stichprobenartigen Überprüfung der Einhaltung von geltenden Unternehmensrichtlinien.<sup>360</sup> Der Überprüfungsprozess dient dem Zweck der frühzeitigen Identifikation von möglichen Defiziten und strukturellen Versäumnissen bei der Implementierung der Compliance-Maßnahmen.<sup>361</sup>

Diese Überprüfungsmaßnahmen bilden die Grundlage für die Implementierung von internen Kontrollsystemen mit dem Ziel einer kontinuierlichen Überprüfung.<sup>362</sup> In diesem Zusammenhang ist die Kombination von mehreren Überwachungseinheiten (Rechtsabteilung, Controlling, Compliance-Beauftragter) als am wirksamsten zu betrachten.<sup>363</sup> Wichtig dabei ist die Koordinierung der Aktivitäten der Überwachungseinheiten, damit keine Doppelarbeiten erfolgen und keine Lücken im gemeinsamen Aufgabengebiet bestehen.<sup>364</sup>

---

<sup>354</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 18 RN 18.

<sup>355</sup> Vgl. ebenda § 27 RN 59.

<sup>356</sup> Vgl. PwCStudie (2010), S. 19.

<sup>357</sup> Vgl. Haack, L.-U.; Reiman, C. (2012), S. 11.

<sup>358</sup> Vgl. Bussmann, K.; Salvenmoser, W. (2008), S. 195-196.

<sup>359</sup> Vgl. Haack, L.-U.; Reiman, C., a.a.O., S. 11.

<sup>360</sup> Vgl. Umnuß, K. (2012), RN 53.

<sup>361</sup> Vgl. ebenda, RN 57.

<sup>362</sup> Vgl. ebenda, RN 58.

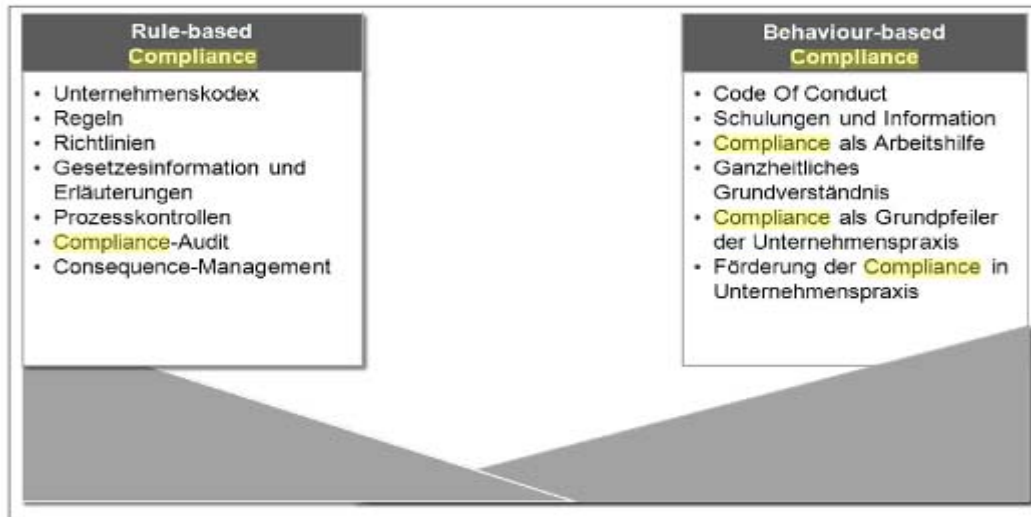
<sup>363</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 36 RN 67.

<sup>364</sup> Vgl. dazu Hauschka, c. (2010), §8 RN 49; Bürkle, J.(2009), S. 164.

### 5.2.4 Compliance Schwerpunkte

Bei der individuellen Umsetzung von Compliance können zwei unterschiedliche Rahmenwerke gewählt werden. Die Art und das Ausmaß der Rahmenwerke werden insb. von der Unternehmenskultur und den Compliance-Zielen beeinflusst.<sup>365</sup>

Abbildung 11: Rule-based vs. Behavior-based Compliance



Quelle: Compliance Management (o.J.)

Rule-based-Compliance-Systeme setzen verstärkt auf die konkrete Definition von Regeln und Richtlinien in der Organisation. Der Vorteil solcher Systeme liegt sehr auf der Eindeutigkeit der Vorgaben und der entsprechenden Sanktionierungs-Ableitung als Folge von Fehlverhalten. Rule-based Compliance-Rahmenwerke gehen in der Regel sehr genau auf organisatorische und prozessuale Vorgaben ein und nehmen stets starken Bezug auf juristische Vorgaben.<sup>366</sup>

Compliance kann folglich nicht funktionieren, wenn Verbote nur auf dem Papier stehen, denn jedwede Norm wird von den Adressaten nur dann als verbindlich empfunden, wenn sie auch konsequent durchgesetzt wird.<sup>367</sup> Derartige Kontrollen sind erforderlich und regelmäßig auch geeignet, vorsätzliche Zuwiderhandlungen gegen gesetzliche Vorschriften und Anweisungen der Betriebsleitung zu verhindern, denn sie halten den Unternehmensangehörigen vor Augen, dass solche Verstöße entdeckt und gegebenenfalls geahndet werden können.<sup>368</sup>

Behaviour-based Compliance-Systeme legen den Schwerpunkt auf die vollumfängliche Vermittlung und Antizipation von Compliance durch den Betroffenenkreis. Eine bedeutende Rolle spielt dabei die Kommunikation für das Vertrauen sowie die Informationsweitergabe der Compliance zum einen an die Mitarbeiter des Unternehmens (Kommunikation nach innen), zum anderen aber auch an Kunden, Händler etc. (Kommunikation nach außen).

<sup>365</sup> Vgl. Schwarzbartl, A.; Pyrcek, A. (2012), S. 35.

<sup>366</sup> Vgl. Schwarzbartl, A.; Pyrcek, A. (2012), S. 36.

<sup>367</sup> Vgl. Deggendorfer Forum (2011), S. 24.

<sup>368</sup> Vgl. Wecker, A.; Van Laak, A. (2008), S. 217.



Kommunikation dient innerhalb eines Unternehmens dazu, eine Unternehmenskultur mit einem sozialen Kontrollumfeld aufzubauen, in der Kommunikationsbereitschaft, kritische Hinterfragung, Transparenz, ein gemeinsames Wertesystem sowie eine klare, kommunizierte und ohne Ansehen der Person praktizierte Ablehnung bei Verstößen herrscht.<sup>369</sup>

Mit der Frage soll daher untersucht werden, welche Auffassung von Compliance in der unternehmerischen Praxis vorherrscht.

### 5.2.5 Sanktionsmaßnahmen bei Compliance-Verstößen

Die Sanktionsphase ist bisher eine sehr juristisch geprägte Phase des Compliance-Managements. Denn Compliance-Regeln sind dauerhaft nur effektiv, wenn Verstöße nicht folgenlos bleiben.

Durch die Erweiterung des Begriffes Compliance um eine regelkonforme Compliance-Kultur wird zugleich auch die Sanktionsphase um Aspekte der Unternehmenskultur erweitert. Dieser Aspekt ist in der Literatur bislang nur vereinzelt betrachtet worden. Wesentlich in diesem Kontext ist, auf welche Weise die Sanktionierung von Compliance-Verstößen erfolgt. Im Schwerpunkt sind dies arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Abmahnungen oder – je nach Art und Ausmaß des Verstoßes – die Kündigung des Arbeitsverhältnisses.<sup>370</sup>

Die Wahl von arbeitsrechtlichen Reglementierungen ist eine besonders wirksame Maßnahme, weil sie für die anderen Mitarbeiter oftmals die einzige sichtbare Reaktion auf Compliance-Verstöße ist.<sup>371</sup> Insbesondere können arbeitsrechtliche Maßnahmen stufenweise angeordnet werden, je nach Schwere des Vergehens. Unterbleiben diese, vermittelt die Unternehmensleitung, dass Fehlverhalten nicht konsequent und nach einheitlichen Maßstäben geahndet wird. Damit kann es negative Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter nach sich ziehen.<sup>372</sup> In diesem Zusammenhang kommt der Verhältnismäßigkeit der ausgesprochenen Sanktionsmaßnahmen eine wichtige Rolle zu.

Die denkbare Bandbreite für Sanktionsmaßnahmen sollte sich an dem individuellen Verschulden der Mitarbeiter ausrichten und ohne Rücksicht auf Hierarchie und Meriten speziell und allgemeinpräventiv sein.<sup>373</sup> Gegenüber den Mitarbeitern wird damit kommuniziert, dass klare Regelungen zur Sanktionierung bestehen und Regelverstöße ernsthaft untersucht und angemessen geahndet werden.<sup>374</sup> Für Compliance ist insofern wichtig, dass damit das Vertrauen der Mitarbeiter in die Geltung und Ernsthaftigkeit der bestehenden Compliance-Maßnahmen gestärkt wird und keine Motivation für unredliches Verhalten entstehen kann.<sup>375</sup>

---

<sup>369</sup> Vgl. Stehmann, (2011), S. 18.

<sup>370</sup> Vgl. Hopt, W.J.; Wohlmannstetter, G. (2011), S. 655.

<sup>371</sup> Vgl. Mossmayer, K. (2011), S. 103.

<sup>372</sup> Vgl. ebenda, S. 103.

<sup>373</sup> Vgl. Mengel, A. (2009), Kapitel 5 RN 1-2.

<sup>374</sup> Vgl. Schaubensteiner, W. (2011), S. 24.

<sup>375</sup> Vgl. Bussmann, K.D.; Matschke, S. (2009), S. 136.

Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft auch den Umgang mit Compliance-Tätern und die Möglichkeit der Wiedereingliederung. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik erscheint in diesem Zusammenhang als sinnvoll, „da die Erfahrung gezeigt hat, dass gerade Mitarbeiter, die mit Compliance Sachverhalten in Berührung gekommen sind, ihre Fehler eingestehen und an der Aufklärung aktiv mitgearbeitet haben, für das Thema der Compliance in der Zukunft besonders sensibilisiert und auch aufgeschlossen sind.“<sup>376</sup>

Maßnahmen zur Wiedereingliederung sind daher als zweckmäßig anzusehen, wenn „zwischen dem Nachteil abzuwägen ist, den einerseits der oder die Mitarbeiter mit dem Regelverstoß angerichtet hat bzw. haben und der andererseits durch eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses eines im Übrigen ggf. fachlich erfolgreichen Mitarbeiters für das Unternehmen entsteht.“<sup>377</sup> In dieser Beziehung ist der Umgang mit Compliance-Tätern als kritisch zu betrachten, was mögliche negative Auswirkungen auf die unternehmensinterne Compliance-Kultur betrifft. Denn die Art und Weise wie sanktioniert wird, ist ein wichtiges Signal für die Mitarbeiter und wirkt sich auf die Unternehmenskultur aus.<sup>378</sup>

### 5.3 Kontrollmaßnahmen für Compliance

Durch die Erweiterung des Compliance-Begriffes um das Risikomanagement gewinnt die Kontrollphase eine tiefere Dimension. Die Compliance-Risiken sollen kontrolliert und Verstöße vermieden werden.

Zu unterscheiden ist die Kontrolle der Compliance-Systeme einerseits und die Kontrolle der Abteilungen auf konkrete Verstöße andererseits. Schwerpunkt dieser Studie ist die Kontrolle des Compliance-Systems. Die Art und Weise konkreter Kontrolldurchläufe kann in diesem Rahmen kaum erörtert werden. Dabei ist zu vermuten, dass die Kontrolle der Compliance-Systeme eher auf der Geschäftsleitungsebene angesiedelt ist. Die konkrete Einzelkontrolle obliegt wohl eher den operativ tätigen Abteilungsleitern.

Bei der Prüfung geht es dabei um zwei Ziele: Zum einen soll eine nachhaltige Implementierung des Compliance-Programms sichergestellt werden, zum anderen geht es aber auch darum, aus möglichen Defiziten, die im Rahmen der Kontrollen aufgedeckt werden, die richtigen Lehren zu ziehen und das Compliance-Programm entsprechend zu verbessern oder an neue Gegebenheiten anzupassen.<sup>379</sup> Aufgrund der unmittelbaren Verantwortung für die ordnungsgemäße Implementierung der Compliance-Maßnahmen erfolgt die Überprüfung der Geschäftseinheiten durch die jeweiligen Leiter.<sup>380</sup> Im Wege der Selbstkontrollen besteht die Möglichkeit, Aufschluss über die Wirksamkeit der Maßnahmen zu bekommen.<sup>381</sup> Der Kontrollauftrag durch die eigene

<sup>376</sup> Vgl. Moosmayer, K. (2011), S. 102.

<sup>377</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 12 RN 83.

<sup>378</sup> Vgl. PWC (2010), S. 18.

<sup>379</sup> Vgl. Moosmayer, K. (2011), S. 89.

<sup>380</sup> Vgl. ebenda, S. 89.

<sup>381</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 9 RN 34.

Compliance-Organisation leitet sich aus der übertragenden Fachzuständigkeit ab.<sup>382</sup> Eine weitere Aufgabe besteht in der fortlaufenden Verbesserung und Anpassung des Compliance-Programms.<sup>383</sup> Der Kontrollauftrag durch die Revision resultiert aus ihrem originären Überprüfungsauftrag.<sup>384</sup>

Diese Überprüfung ist deshalb besonders wertvoll, da sie praktisch durch eine insofern neutrale Instanz erfolgt, als diese die zu kontrollierenden Prozesse bzw. Maßnahmen nicht selbst erstellt oder verantwortet hat.<sup>385</sup>

Schließlich kommt noch eine Beauftragung von externen Stellen wie etwa Anwaltskanzleien mit der Durchführung von Compliance-Kontrollen in Betracht.<sup>386</sup> Dies wird insbesondere immer dann erforderlich sein, wenn es unternehmensintern an der notwendigen Fachkompetenz zur Durchführung der Kontrollen fehlt bzw. sich der Aufbau einer solchen Fachkompetenz wirtschaftlich nicht darstellen lässt.<sup>387</sup>

Aber selbst wenn Kontrollmaßnahmen eingeführt worden sind, kann das Risiko von Verstößen nie komplett ausgeschlossen werden. Zur Aufklärung von Compliance-relevanten Pflichtverletzungen sind verschiedene zulässige Ermittlungsverfahren als sinnvolle Ergänzung einzurichten. Hinweisgebersysteme wie Whistleblowing haben sich dabei in der unternehmerischen Praxis zur Aufdeckung bewährt.<sup>388</sup> Denn ein beachtlicher Teil deliktischen Verhaltens wird nicht durch interne Kontrollmaßnahmen, sondern aufgrund von Hinweisen durch Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden aufgedeckt.<sup>389</sup> Wichtig ist die Einrichtung von Hinweisgebersystemen insbesondere für Konfliktsituationen, die eine offene Meldung an die Führungskraft oder direkten Ansprechpartner nicht ratsam erscheinen lassen.<sup>390</sup> Richtig kommunizierte und von der Compliance-Organisation professionell betriebene Hinweisgebersysteme stellen für Unternehmen eine wichtige und „ungefilterte“ Erkenntnisquelle für mögliche Compliance-Verstöße dar.<sup>391</sup>

Daher lässt die Vorhaltung von Hinweisgebersystemen mit leicht zugänglichen und vertraulichen Meldewegen die vermehrte Enttarnung von Straftaten erwarten.<sup>392</sup> In diesem Zusammenhang hat sich auch die Bestellung von Ombudslenten als eine sinnvolle Einrichtung bewährt. Gegenüber einem internen Compliance-Beauftragten als Ansprechpartner gewährleistet die Mandatierung eines externen Rechtsanwalts als Ombudsmann den Schutz durch die anwaltliche Verschwiegenheitspflicht.<sup>393</sup> Aus Unternehmenssicht hat ein derartiges System den Vorteil, dass

---

<sup>382</sup> Vgl. Moosmayer, K. (2011), S. 90.

<sup>383</sup> Vgl. ebenda, S. 90.

<sup>384</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 9 RN 34.

<sup>385</sup> Vgl. Moosmayer, K. (2011), S. 89.

<sup>386</sup> Vgl. ebenda, S. 90.

<sup>387</sup> Vgl. ebenda, S. 91.

<sup>388</sup> Vgl. ebenda, S. 58.

<sup>389</sup> Vgl. Schauptensteiner, W. (2011), S. 23.

<sup>390</sup> Vgl. Moosmayer, K. (2011), S. 57.

<sup>391</sup> Vgl. ebenda, S. 57.

<sup>392</sup> Vgl. Schauptensteiner, W. (2011), S. 23.

<sup>393</sup> Vgl. ebenda, S. 23.

dem Unternehmen über den Ombudsmann eine bessere Möglichkeit zur Sachverhaltsermittlung und vor allem zur Prüfung der Glaubwürdigkeit des Hinweisgebers erhält.<sup>394</sup>

In dieser Beziehung erscheint auch die regelmäßige Befragung der Mitarbeiter als sinnvolle Maßnahme zur Überprüfung der Wirksamkeit der Kontrollmaßnahmen.<sup>395</sup> Durch die Befragung der Mitarbeiter können wichtige Aufschlüsse bezüglich der Akzeptanz des Compliance-Programms sowie darüber gewonnen werden, ob die Regeln verstanden und im Geschäftsalltag angewendet werden.<sup>396</sup> Mitarbeiterbefragungen sind somit eine wichtige Informationsquelle für Anregungen und Verbesserungen der bestehenden Compliance-Maßnahmen.<sup>397</sup>

Background-Checks sollen im Rahmen von Einstellungsverfahren umfassende Erkenntnisse über Charakter, Fähigkeiten, Zuverlässigkeit und Integrität des jeweiligen Bewerbers liefern, die Aufschlüsse bezüglich des individuellen Compliance-Verhaltens erwarten lassen.<sup>398</sup> Dies ist insofern wichtig, als es bei Compliance oder Non-Compliance letztlich um ein individuelles Verhalten geht.<sup>399</sup> Entsprechende Kandidaten werden vor der endgültigen Auswahlentscheidung von der Compliance-Organisation daraufhin überprüft, ob Hinweise auf Fehlverhalten (etwa laufende interne oder behördliche Untersuchungen) vorliegen, die einer Einstellung oder Beförderung entgegenstehen könnten.<sup>400</sup>

Diese verschiedenen Kontrollmaßnahmen können durch IT-gestützte und technische Kontrollprozesse vervollständigt werden. Der Vorteil IT-gestützter Lösungen liegt in der Vereinfachung der Überprüfung von Kontrollprozessen durch die Sammlung und Rationalisierung aller relevanten Compliance-Daten.<sup>401</sup>

Dies bildet die Grundlage für ein Compliance-Screening von Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Geschäftspartner werden im Business Partner-Screening einer systematischen und risikoorientierten Analyse hinsichtlich ihrer Integrität und Zuverlässigkeit unterzogen.<sup>402</sup> Das Screening von Mitarbeitern dient der Analyse personenbezogener Daten zur Untersuchung von konkreten Verdachtsmomenten,<sup>403</sup> ist dabei jedoch an strenge rechtliche Vorgaben geknüpft und findet erst statt, wenn alle anderen Maßnahmen ausgeschöpft sind.

Entsprechend ist auch der Einsatz von technischen Kontrollprozessen wie Videoüberwachungssystemen zu bewerten. Diese Überwachungsmaßnahme stellt zwar ein legitimes und wirksames Kontroll- und Ermittlungsverfahren dar, denn unter Umständen kann sie

---

<sup>394</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, B. (2013), S. 312.

<sup>395</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 30 RN 34.

<sup>396</sup> Vgl. PwC (2010), S. 27.

<sup>397</sup> Vgl. Schaupensteiner, W. (2011), S. 22.

<sup>398</sup> Vgl. Vogt, V. (2009), NJW 3755.

<sup>399</sup> Vgl. Haak, L.U.; Reimann, M.C. (2008), S. 1.

<sup>400</sup> Vgl. Mossmayer, K. (2011), S. 127.

<sup>401</sup> Vgl. Wecker, G.; Ohl, S. (2013), S. 39.

<sup>402</sup> Vgl. dazu Grützner, T.; Jakob, A. (2010).

<sup>403</sup> Vgl. Hauschka, C. (2010), § 30 RN 34.

auch zur Kontrolle der Einhaltung von Vorgaben eingesetzt werden.<sup>404</sup> Dennoch ist die Einsatzmöglichkeit von Videoüberwachung am Arbeitsplatz nur beschränkt erlaubt. Sie ist nur möglich, wenn ein konkreter Verdacht einer strafbaren Handlung besteht, alle anderen Maßnahmen ausgeschöpft sind und damit die Videoüberwachung als einziges Mittel verbleibt.<sup>405</sup>

#### **5.4 TÜV- oder WP-Standards für Compliance-Management**

Zur Überprüfung und Implementierung eines Compliance-Managementsystems besteht sowohl ein Prüfungsstandard seitens des TÜV (TR CMS 101:2011) als auch des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) (Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (kurz: IDW PS 980)).

Beide Standards sind deswegen von Bedeutung, weil sie insbesondere zur Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen dienen. Der Aufbau von Compliance-Management-Systemen erfolgt, um Compliance im Unternehmen systematisch zu organisieren, klare Verantwortlichkeiten zu schaffen und hierdurch Verstöße zu vermeiden. Die wirksame Ausgestaltung solcher Systeme lässt sich durch eine unabhängige Zertifizierung bestätigen, wobei die Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen eine Bestätigung nach außen für die Effektivität des CMS darstellt.<sup>406</sup> Die Fragestellung ist hier, welche Abteilungen welche Standards vorziehen. Werden sich aus Sicht der Abteilungen verschiedene Standards etablieren oder wird sich ein Standard durchsetzen?

---

<sup>404</sup> Vgl. ebenda, § 29 RN 309.

<sup>405</sup> Vgl. Haufe (2012), S. 58.

<sup>406</sup> Vgl. ebenda, S. 5.

## 6 Auswertung der schriftlichen Befragung

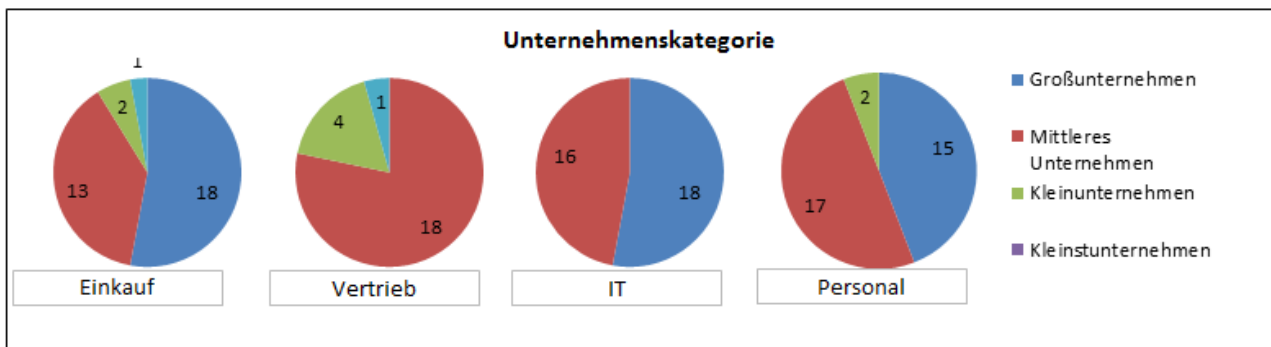
Im ersten Schritt werden die Ergebnisse der verschiedenen Abteilungen erfasst und vergleichend ausgewertet. Da die Abteilungen jeweils getrennt befragt wurden, mit speziell zugeschnittenen Fragen, erfolgt im zweiten Schritt eine Analyse für die jeweiligen Unternehmensbereiche ab Frage 3 „Planung und Einschätzung von Compliance Risiken“.

### 6.1 Analyse demografischer Daten

Die Analyse der Unternehmenskategorie zeigt, dass nicht aus jedem Unternehmen vier Fragebögen beantwortet wurden. Insgesamt haben über 50 Unternehmen teilgenommen. Dabei wurden in jedem Unternehmen vier Abteilungen befragt. Je Abteilung lag der Rücklauf bei über 30 Antworten. Der Gesamtrücklauf beträgt somit über 120 Antworten. Wie viele Unternehmen tatsächlich mit mindestens einem Fragebogen teilgenommen haben, lässt sich nicht nachvollziehen. Aus Gründen der Geheimhaltung und dem Schutz der Kunden der ics AG ist dies auch akzeptabel.

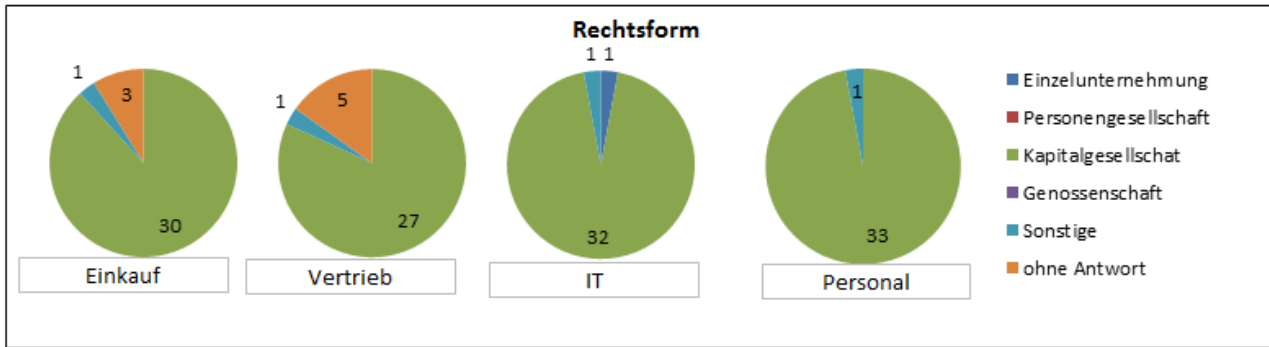
Während im Einkauf, IT und Personal hauptsächlich Großunternehmen und mittlere Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt haben, hat im Vertrieb kein Großunternehmen geantwortet. Die Antwortmöglichkeiten lassen keinen Spielraum für Interpretation zu, da die jeweiligen Kategorien durch die Zahl der Mitarbeiter, den Umsatz oder die Bilanzsumme eindeutig abgegrenzt sind.

**Abbildung 12: Demographie nach Unternehmenskategorien (Frage 1.1)**



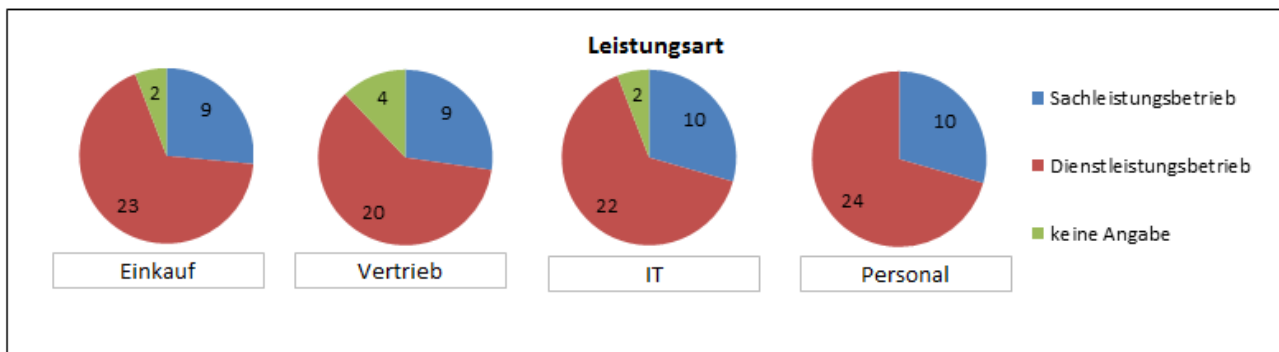
Bei der Rechtsform hingegen entsteht ein einheitliches Bild, mit wenigen Ausnahmen haben nur Kapitalgesellschaften, vier sonstige und eine Einzelunternehmung geantwortet.

Abbildung 13: Demographie nach Rechtsformen (Frage 1.2)



Die Leistungsarten unterteilen sich klassisch in Sachleistungen- und Dienstleistungen, wovon 66 Prozent der Teilnehmer angeben Dienstleistungsbetriebe zu sein. Dieses Ergebnis ähnelt sich in allen vier befragten Unternehmensbereichen. Dies bildet die Struktur der deutschen Wirtschaft prozentual gut ab und bekräftigt die Dominanz des Dienstleistungssektors in Deutschland.

Abbildung 14: Demographie nach Leistungsarten (Frage 1.3)

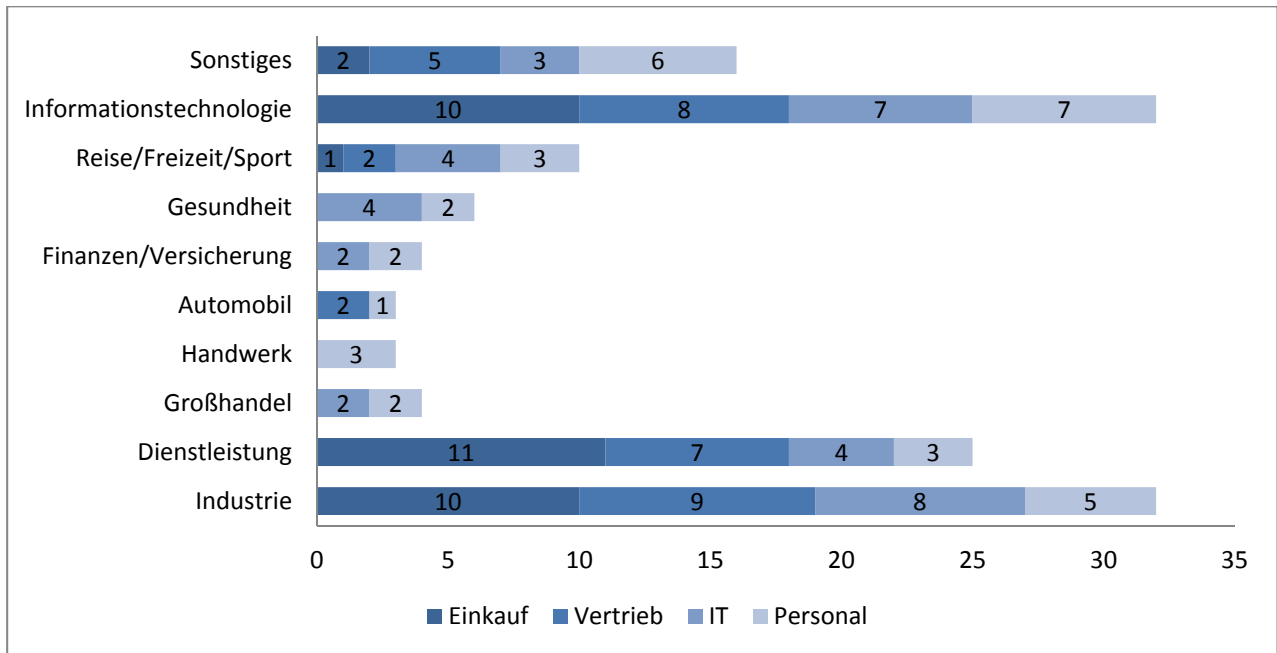


Untersucht man die Leistungsarten genauer, so kann festgestellt werden, dass hauptsächlich Informationstechnologie-, Dienstleistungs-, und Industrieunternehmen an der Befragung teilgenommen haben. Auch hier zeigt sich eine sehr gute Verteilung der Antworten auf die wichtigsten Branchen in Deutschland.

Insgesamt wurden 135 von 400 Fragebögen ausgefüllt zurückgeschickt. Die Rücklaufquote beträgt somit 33,75%. Es lässt sich abschätzen, dass von den 100 befragten Unternehmen über 50 teilgenommen haben. Statistisch lässt sich daher nur ein Rückschluss auf die einzelnen Abteilungen ziehen. Die Rücklaufquote liegt überdurchschnittlich hoch bei:

- Einkauf=34% (N=34)
- Vertrieb=33% (N=33)
- IT=34% (N=34)
- Personal=34% (N=34)

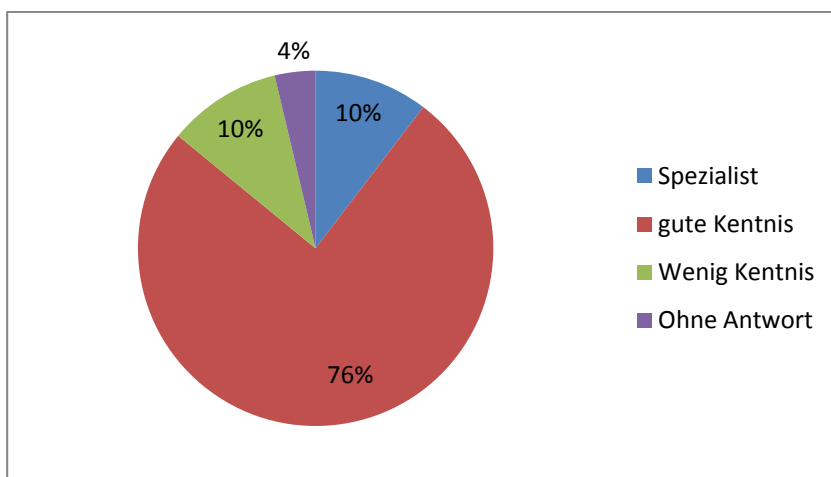
Abbildung 15: Demographie nach Wirtschaftszweigen (Frage 1.4)



**Validierung der Studie**

Die Frage 2.1: „Kenntnisse zum Thema Compliance“ diente als Kontrollfrage zur Überprüfung, ob sich die ausfüllende Person, in der Regel wahrscheinlich der Abteilungsleiter, mit dem Thema Compliance auskennt. Würden die Auswertungen ergeben, dass sehr wenige Compliance-Kenntnisse vorhanden sind, müsste man davon ausgehen, dass die Studie nicht aussagekräftig ist. Hierzu wurden die Daten aggregiert:

Abbildung 16: Compliance-Kenntnisse (Frage 1.5)



Es geben 86 Prozent der Befragten an, entweder Spezialist zu sein, oder über gute Kenntnisse zu verfügen. Lediglich 10 Prozent sind der Meinung, sie verfügen über wenige Compliance-Kenntnisse. Auffällig ist, dass sich vor allem die IT mit 20 Prozent Spezialisten und 65 Prozent guten Kenntnissen selbst sehr positiv einschätzt. In der Personalabteilung schätzen 20 Prozent



sich selbst als Spezialisten ein. Dies ist auffällig, da Compliance-Verstöße zur Sanktionierung häufig an die Personalabteilungen weitergegeben werden.

## 6.2 Vergleich der Abteilungen untereinander

Dieses Kapitel widmet sich dem Vergleich der vier befragten Abteilungen. Ausgehend von der Konzeption des Fragebogens, die Compliance-relevanten Abteilungen zu befragen, sollen Unterschiede und Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Auf einen Vergleich der demografischen Daten wird hier verzichtet. In Frage 3.1 steht die Höhe der Balken jeweils für die absolute Häufigkeit, ab Frage 3.2 stellt die Höhe der Balken den arithmetischen Mittelwert dar. Zu beachten ist, dass auf Grund der Konzeption des Fragebogens

- „1“ = „trifft voll zu“ bis
- „6“ = „trifft gar nicht zu“

entspricht. Je niedriger ein Balken also ist, d.h. je geringer das arithmetische Mittel, desto besser die Einschätzung. Es sind Werte zwischen 1 und 6 möglich.

### 6.2.1 Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken

Zunächst werden die Risiken untersucht, die die einzelnen Abteilungen für die jeweilige Branche sehen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die größten Compliance-Risiken werden gesehen bei

- Interessenkonflikten
- Datenschutz
- Verletzung der Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse

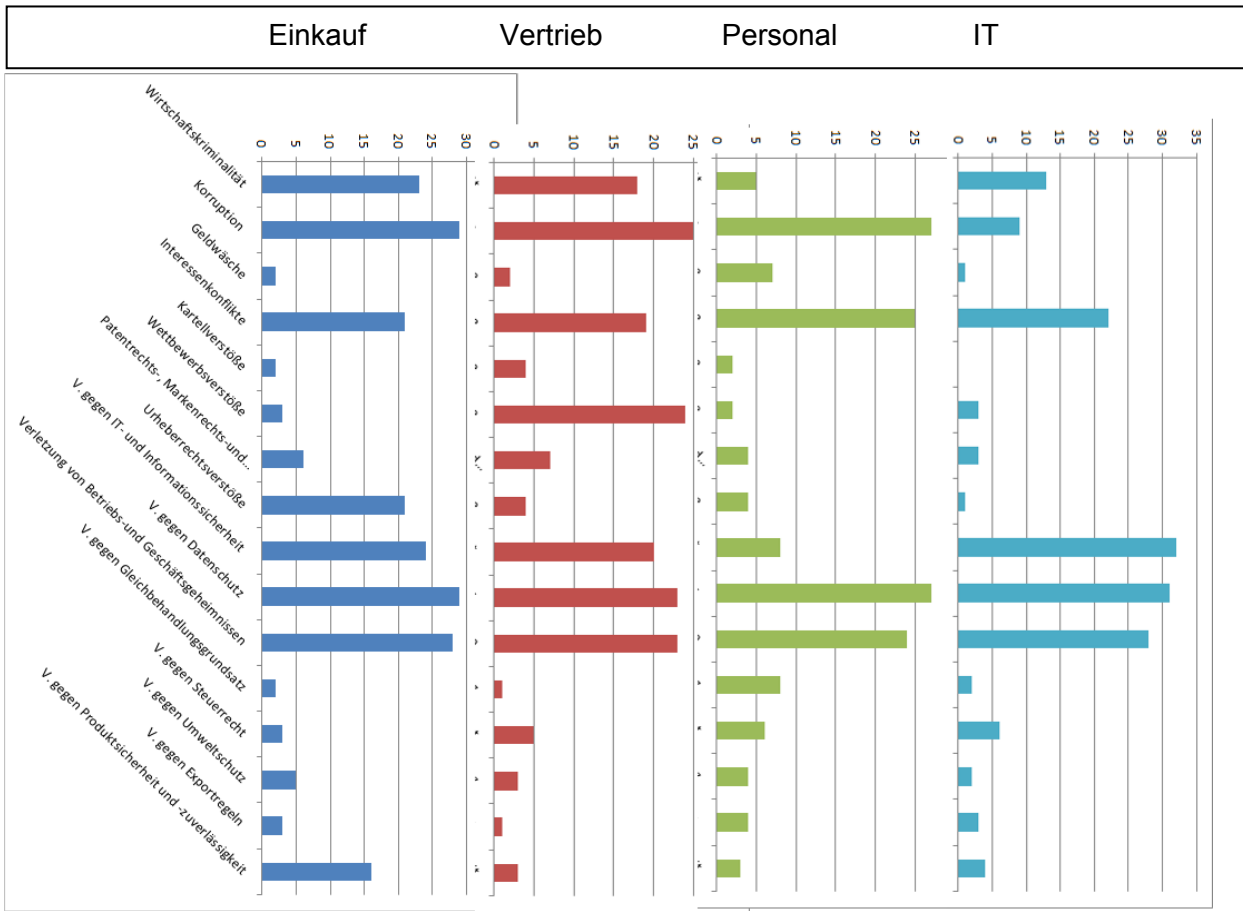
Große Übereinstimmung herrscht zu folgenden Compliance-Risiken

- Wirtschaftskriminalität (wird vom Personalwesen aber als niedrig eingestuft)
- Korruption (wird nur von der IT als weniger riskant angesehen)
- Verstöße gegen IT- und Informationssicherheit (wird vom Personalwesen als niedrig eingestuft)

Zusätzlich werden als Einzelergebnisse folgende Compliance-Risiken gesehen:

- Wettbewerbsverstöße (wird nur vom Vertrieb als hoch eingestuft)
- Verstöße gegen Produktsicherheit und -zuverlässigkeit (wird nur vom Einkauf als hoch eingestuft)

Abbildung 17: Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken (Frage 3.1)



Die niedrige Einstufung des Compliance-Risikos Wirtschaftskriminalität könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Personalabteilungen selbst oft nicht betroffen sind sondern nur dann von kriminellen Handlungen erfahren, wenn es Sanktionsmaßnahmen gibt, z.B. Abmahnungen oder Entlassungen. Dasselbe gilt für die niedrige Einstufung von Verstößen gegen die IT- und Informationssicherheit.

Dass nur der Vertrieb Risiken von Wettbewerbsverstößen sieht, ist ein typisches Ergebnis, da gerade dort das Unternehmen im Wettbewerb steht. Dieses differenzierte Teilergebnis lässt sich nun auf Basis einer auf Abteilungen aufgebauten Studie ableiten.

Es fällt auf, dass die unterschiedlichen Abteilungen dieselben Risiken in ihrer Branche sehen. Dies bestätigt die Branchenrisiken unabhängig von dem jeweiligen Abteilungsrisiko. In allen Abteilungen werden Verstöße gegen den Datenschutz als ein hohes Risiko gesehen. Dieses Teilergebnis könnte jedoch davon beeinflusst sein, dass die Kunden der ics AG befragt wurden, die alle einen externen betrieblichen Datenschutzbeauftragten bestellt haben und entsprechend sensibilisiert sind.

Im Risikoranking ist die Priorität Verletzungen von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen und Interessenskonflikte. Verstöße gegen die IT- und Informationssicherheit werden in allen

Abteilungen, außer in der Personalabteilung, und im Besonderen in der IT-Abteilung, als Risiko wahrgenommen. Korruption spielt in allen Abteilungen außer der IT-Abteilung eine Rolle. Wirtschaftskriminalität wird vor allem im Einkauf und im Vertrieb als Risiko wahrgenommen. Verstöße gegen Produktsicherheit und -zuverlässigkeit spielen nur im Einkauf eine Rolle, was sich damit erklären lässt, dass die Einkaufsabteilung verantwortlich für die Qualität der eingekauften Produkte ist.

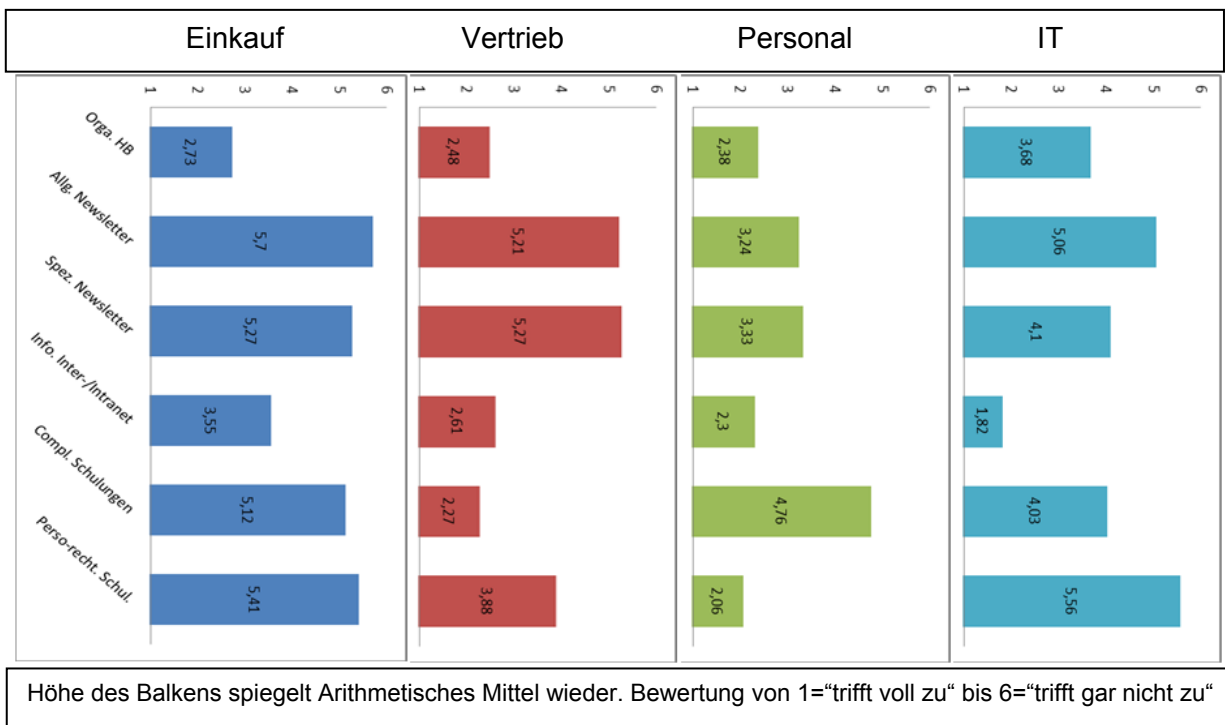
Die niedrige Risikoeinstufung des Geldwäscherisikos liegt an der Auswahl der befragten Unternehmen. Sämtliche Unternehmen gehören grundsätzlich keiner Branche an, in der ein erhöhtes Geldwäscherisiko besteht. Verstöße gegen das Wettbewerbsrecht sieht nur der Vertrieb. Dies lässt sich damit begründen, dass vor allem im Verkauf illegale, verkaufsfördernde Mittel eingesetzt werden könnten.

Die Abteilungsrisiken lassen sich nicht miteinander vergleichen und werden daher nur in der Auswertung auf Abteilungsebene betrachtet.

### 6.2.2 Umsetzung von Compliance in den Abteilungen

Auf die Frage „Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen in den Abteilungen?“ ergibt sich ebenfalls ein differenziertes Bild von den verschiedenen Abteilungen.

Abbildung 18: Umsetzung von Compliance (Frage 5.1)



Während in Einkauf, Vertrieb und Personal Organisationshandbücher relativ verbreitet sind, werden sie in der IT kaum eingesetzt. Organisationshandbücher scheinen das dominante Kommunikationsmittel im Unternehmen darzustellen. Einen allgemeinen Newsletter gibt es, wenn

überhaupt, in der Personalabteilung ( $\bar{x} = 3,24$ ), in allen anderen Abteilung liegt der Modalwert bei „trifft gar nicht zu“. Auch auf einen speziellen Newsletter wird in Einkauf und Vertrieb verzichtet.

In den Personalabteilungen werden tendenziell allgemeine und spezielle Newsletter in gleichem Umfang eingesetzt.

Ein ebenso gemischtes Bild ergibt sich bei Informationen über Intra- und Internet. Vor allem die IT-Abteilung nutzt diese Möglichkeit ( $\bar{x} = 1,82$ ). Die Personalabteilung nutzt diese Informationen ebenfalls „überwiegend“ ( $\bar{x} = 2,3$ ), die Vertriebsabteilung „eher“ ( $\bar{x} = 2,61$ ). Nur die Einkaufsabteilung nutzt dieses Medium „eher nicht“ ( $\bar{x} = 3,55$ ).

Compliance-Schulungen werden überraschenderweise nur im Vertrieb durchgeführt ( $\bar{x} = 2,27$ ). In den anderen drei Abteilungen spielen Schulungen „eher keine“ bis „überwiegend keine“ Rolle. Vor allem in der Personalabteilung überrascht dieses Ergebnis. Personalrechtliche Schulungen finden natürlich hauptsächlich in der Personalabteilung ( $\bar{x} = 2,06$ ) statt, eingeschränkt aber auch in den Vertriebsabteilungen ( $\bar{x} = 3,88$ ). Insgesamt bestehen die meisten Compliance-Maßnahmen in der Personalabteilung und nachfolgend in der Vertriebsabteilung. Überraschend ist allerdings, dass insgesamt wenige Schulungen für Compliance stattfinden, obwohl es sich laut der Literatur um ein klassisches Compliance-Instrument handelt. Überraschend ist vor allem, dass im Einkauf kaum Compliance-Schulungen durchgeführt werden. Immerhin wird laut der Studie der Einkauf starken Kontrollen unterzogen (Frage 5.6 und 7.2).

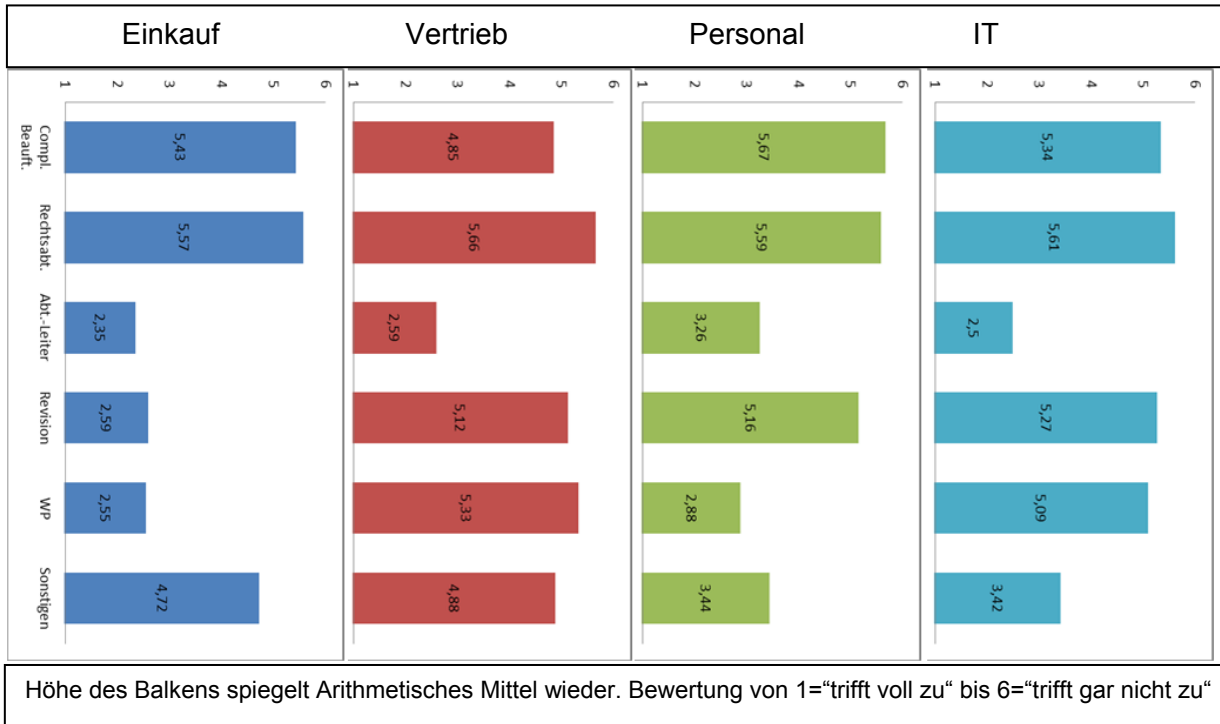
Das Personalwesen und die IT konzentrieren ihre Schulungen eher auf personalrechtliche Schulungen. Der Vertrieb könnte Schulungen intensiv nutzen, da z.B. Vertriebsmitarbeiter im Außendienst auf sich alleine gestellt sind. Hier findet auch kaum eine soziale Kontrolle unter Kollegen statt. Zudem kann vermutet werden, dass bei Vertriebsmitarbeitern Compliance-Fachwissen kein primäres Einstellungskriterium darstellt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die hauptsächlich genutzten Kommunikationsmittel für die Umsetzung von Compliance sind:

- Organisationshandbücher (alle Abteilungen)
- Inter- und Intranet (außer im Einkauf)
- Compliance-Schulungen (nur im Vertrieb)
- Personalrechtliche Schulungen (nur im Personalwesen)

Die Frage wer die Abteilungen präventiv überprüft ergibt kein homogenes Bild. Aufgrund der Mittelwerte wird angenommen, dass in den meisten der befragten Unternehmen kein Compliance-Beauftragten existiert. Die Rechtsabteilung ist für keine Abteilung präventiv zuständig, der Modalwert liegt jeweils bei „trifft gar nicht zu“.

Abbildung 19: Wurden die Abteilungen auf Compliance präventiv überprüft? (Frage 5.2)



Deutlich wird, dass die präventive Überprüfung in den Abteilungen in der Verantwortung des Abteilungsleiters angesiedelt ist. Dies bestätigt die Vermutung, dass die Abteilungsleiter maßgeblich für die Umsetzung der Compliance-Prävention verantwortlich sind.

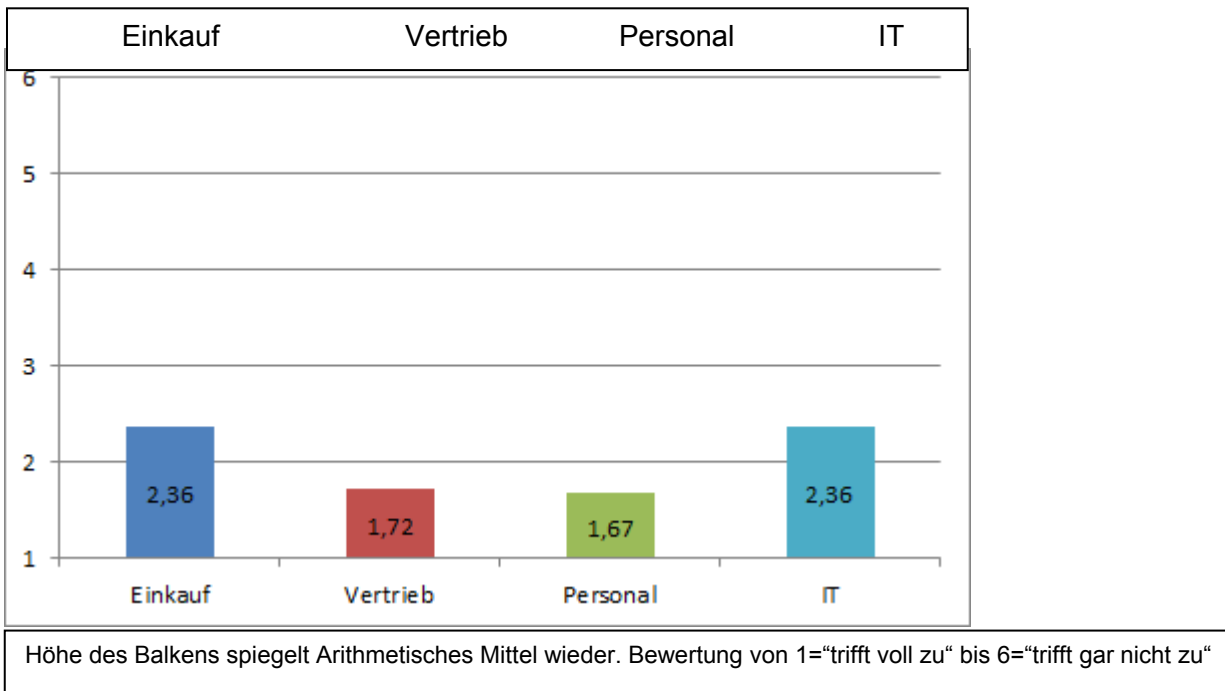
Die Zuständigkeit der Personalleiter für die Prävention sticht mit  $\bar{x} = 3,26$  etwas heraus. Sie scheinen sich im Vergleich weniger für die Prävention zuständig zu fühlen, wobei diese Aufgabe innerhalb der Personalabteilung vergleichsweise oft durch Wirtschaftsprüfer wahrgenommen wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass die präventive Tätigkeit der Wirtschaftsprüfer sich auf steuer- und handelsrechtliche Compliance beschränkt.

Innerhalb des Einkaufs erfolgt eine im Vergleich sehr starke präventive Überprüfung durch die Abteilungsleiter. Der Einkauf wird zusätzlich von der Revision ( $\bar{x} = 2,59$ ) und von den Wirtschaftsprüfern ( $\bar{x} = 2,55$ ) entsprechenden Überprüfungen unterzogen. Bis zu einem gewissen Grade werden bei der IT-Abteilung sonstige Berater für die Compliance-Prävention herangezogen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für die präventive Überprüfung zuständig ist:

- Abteilungsleiter (alle Abteilungen)
- Interne Revision (nur Einkauf)
- Wirtschaftsprüfer (nur Personalabteilung)
- Sonstige Berater (nur IT-Abteilung)

**Abbildung 20:** Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert, z.B. durch Geschäftsführung / Abteilungsleiter oder Themengruppen? (Frage 5.3)



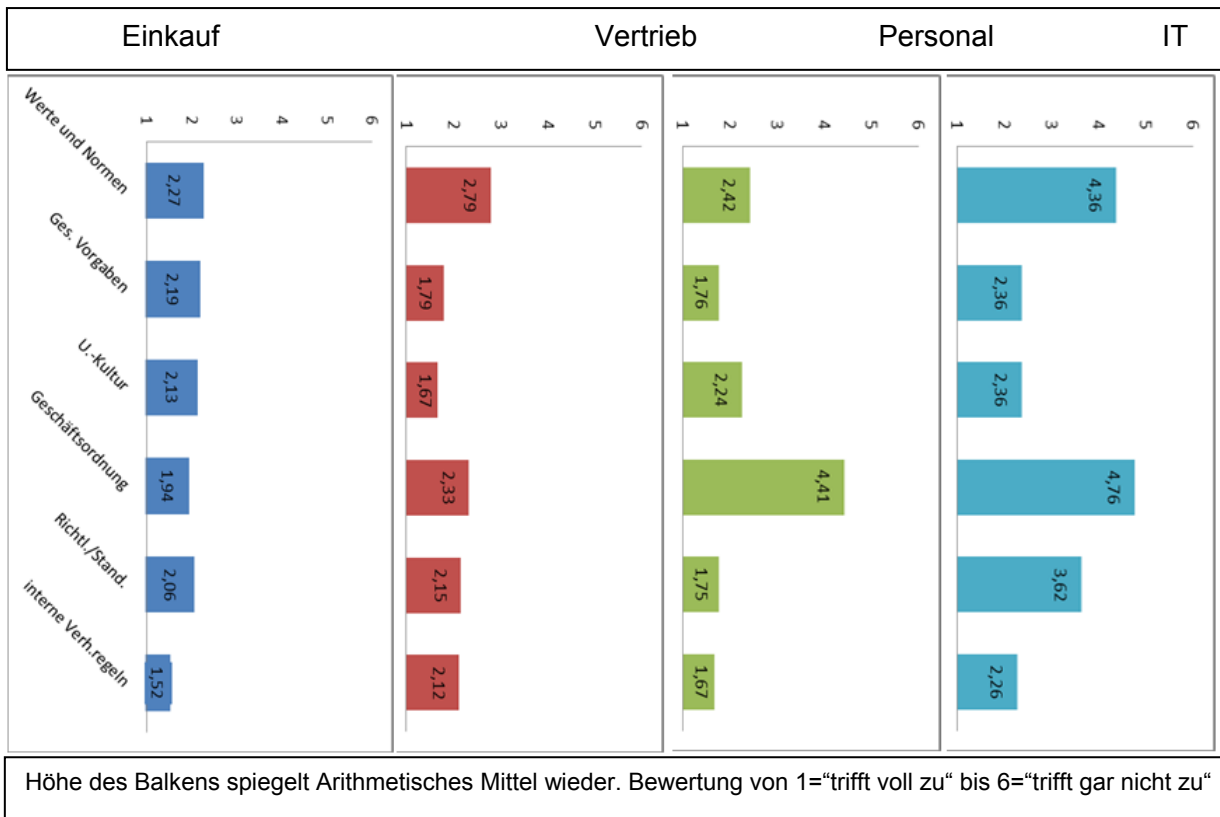
Obwohl sich die Compliance-Maßnahmen laut dieser Studie hauptsächlich auf Organisationshandbücher und vereinzelt auf Schulungen und Informationen über Intra- und Internet beschränken, haben alle Abteilungen den Eindruck, dass Compliance in ihrem Unternehmen regelmäßig kommuniziert wird. Die Spitzenreiter bilden die Personalabteilung ( $\bar{x} = 1,67$ ) und der Vertrieb ( $\bar{x} = 1,72$ ). Denkbar ist, dass Personal und Vertrieb sich infolge von personalrechtlichen und Vertriebs-Compliance-Schulungen gut informiert fühlen. Die IT wird regelmäßig über das Intra- und Internet informiert. Beim Einkauf ( $\bar{x} = 2,36$ ) bleibt offen, in welcher Form Compliance kommuniziert wird.

Dies bestätigt, dass Compliance-Kommunikation wahrgenommen wird. Dieses Ergebnis verdeutlicht die Resultate der Studien der Wirtschaftsprüfer, dass die Geschäftsleitung Compliance-Themen kommuniziert. Das Ergebnis unterstreicht die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung und ihren Einfluss auf die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur. Nun stellt sich die Frage welche Compliance-relevanten Themen kommuniziert werden.

Auffällig ist, dass in der Einkaufs und Vertriebsabteilung alle relevanten Bereiche geschult und / oder kommuniziert werden. Vergleicht man dieses Ergebnis mit der Frage 5.1, so kann davon ausgegangen werden, dass dies weniger Schulungen und eher die Kommunikation betrifft. Im Einkauf werden hauptsächlich interne Verhaltensregeln ( $\bar{x} = 1,52$ ) kommuniziert, im Vertrieb gesetzliche Vorgaben und die Unternehmenskultur ( $\bar{x} = 1,79$  bzw. 1,67). Fraglich ist aber, wie der Einkauf regelmäßig kommuniziert / geschult wird, da die Abteilung angab, dass kaum Schulungen

stattfinden. Dies zeigt, dass im Einkauf und im Vertrieb alle Kommunikationsmaßnahmen tatsächlich umgesetzt werden.

**Abbildung 21: Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert / geschult? (Frage 5.4)**



In der Personalabteilung werden in erster Linie interne Verhaltensregeln ( $\bar{x} = 1,67$ ), Richtlinien und Standards ( $\bar{x} = 1,75$ ) sowie gesetzliche Vorgaben kommuniziert. Überraschenderweise wird die Geschäftsordnung nicht geschult oder kommuniziert, der Modus liegt bei „trifft überwiegend nicht zu“. Ansonsten werden auch hier alle theoretisch möglichen Maßnahmen umgesetzt.

Die IT gibt an, insgesamt die am wenigste geschulte Abteilung zu sein. Hier werden nur interne Verhaltensregeln, Unternehmenskultur und gesetzliche Vorgaben geschult. Richtlinien und Standards werden kaum kommuniziert, Werte und gesellschaftliche Normen sowie die Geschäftsordnung „überwiegend gar nicht“. Im weiteren Sinne können die Werte und Normen als vertrauensbasierte Compliance-Kultur angesehen werden. Der Einkauf, der Vertrieb und die Personalabteilung scheinen sehr stark vertrauensbasiert zu handeln.

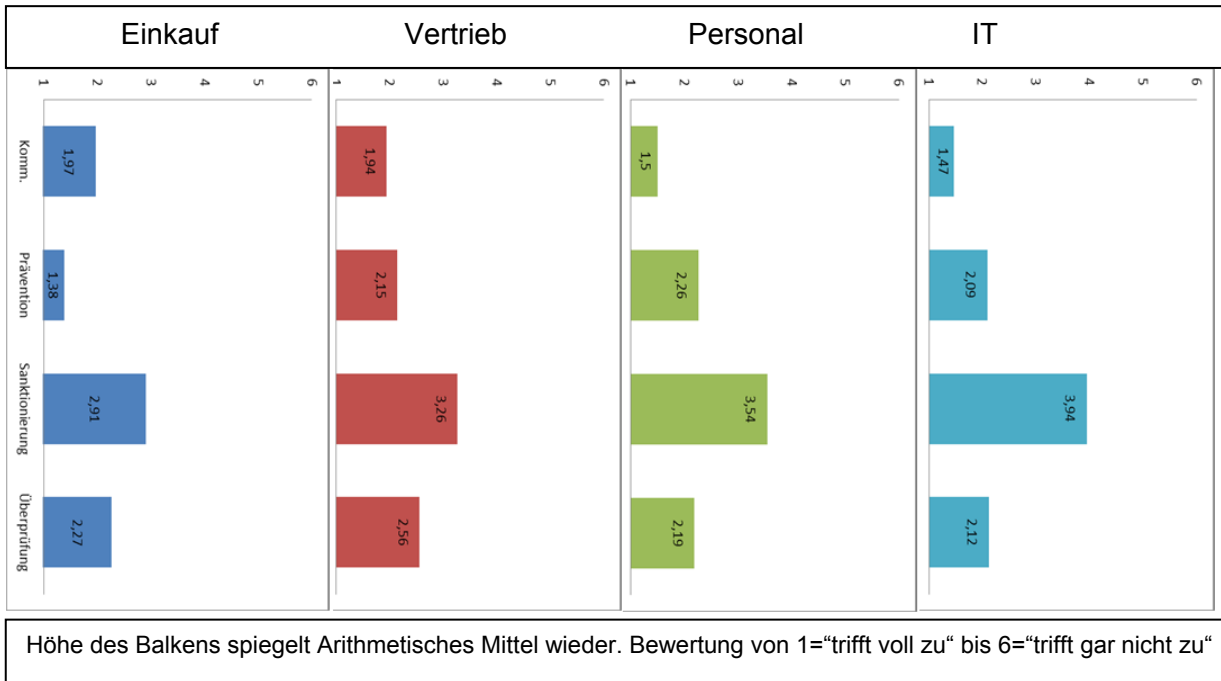
Lediglich die IT-Abteilungen kommunizieren wenig über vertrauensbasierte Werte und Normen in Compliance. Eine Compliance-Unternehmenskultur wird von allen Abteilungen gepflegt, was auch für eine starke Vertrauens-Kultur spricht.

Die Geschäftsordnung wird nur im Einkauf und Vertrieb kommuniziert und geschult. Richtlinien und Standards werden dahingegen aber in allen Abteilungen kommuniziert und geschult, weniger

jedoch in der IT. Dies zeigt, dass die Ergebnisse im Hinblick auf eine regelbasierte Compliance-Kultur uneinheitlich sind.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass eine vertrauensbasierte Compliance-Kultur von allen Abteilungen favorisiert wird, wohingegen es bei der regelbasierten Compliance-Kultur starke Unterschiede gibt.

**Abbildung 22: Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt in den Abteilungen? (Frage 5.5)**



Der Schwerpunkt wird bei allen Abteilungen eindeutig in der Kommunikation und Prävention gesehen. Vor allem Vertrieb, Personal und IT sehen die Kommunikation als wichtigstes Instrument an ( $\bar{x}$  =1,84; 1,5; 1,47). Der Einkauf sieht die Kommunikation zwar als überaus wichtig an ( $\bar{x}$  =1,97), der Schwerpunkt wird aber auf die Prävention gelegt ( $\bar{x}$  =1,38, Modus „trifft voll zu“). Als wichtig wird auch die Überprüfung gesehen. Der Vertrieb weist hier jedoch das schwächste Ergebnis auf ( $\bar{x}$  =2,46). Auch hier kann daraus geschlossen werden, dass der Compliance-Schwerpunkt deutlich vertrauensbasiert ist.

Die Sanktionierung von Compliance-Verstößen empfindet hauptsächlich der Einkauf als „eher wichtig“ ( $\bar{x}$  =2,91). Vertrieb, Personal und IT messen der Sanktionierung keine hohe Bedeutung zu. Dies bekräftigt das Ergebnis, dass eine regelbasierte Compliance-Kultur bislang wenig umgesetzt wird.

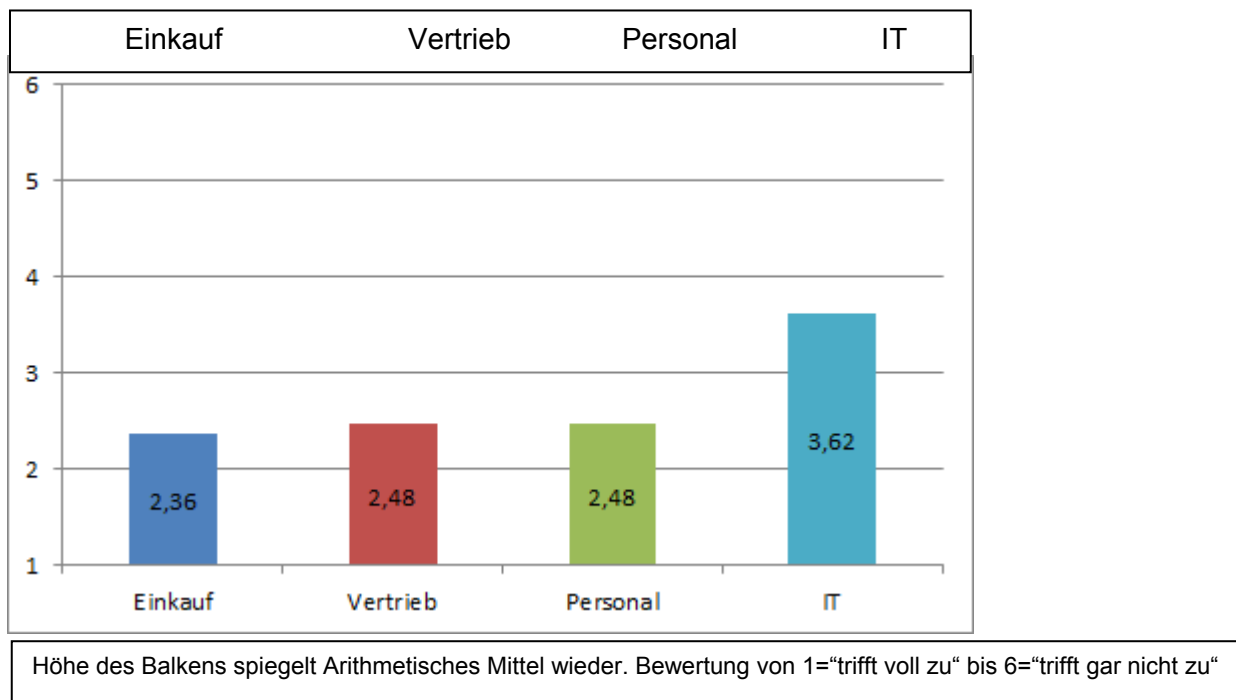
Interessant ist, dass die Schwerpunkte in allen Abteilungen auf Kommunikation und Prävention liegen. Betrachtet man zusätzlich das Ergebnis der Compliance-Maßnahmen (siehe Frage 5.1) fällt auf, dass in diesem Bereich bisher zu wenig getan wird und die Firmen mehr in Compliance-Kommunikation und -Prävention, z.B. in Form von Schulungen investieren müssten.



Die Überprüfung von Compliance wird wichtiger angesehen als die Sanktionierung, aber auch weniger wichtig als Kommunikation und Prävention. Fraglich bleibt hier noch, ob die Abteilungen mehr Überprüfungen wünschen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle Abteilungen präventive Maßnahmen und Kommunikation bevorzugen, aber Überprüfungen ebenso als maßgeblich erachten.

**Abbildung 23: Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen? (Frage 5.6)**

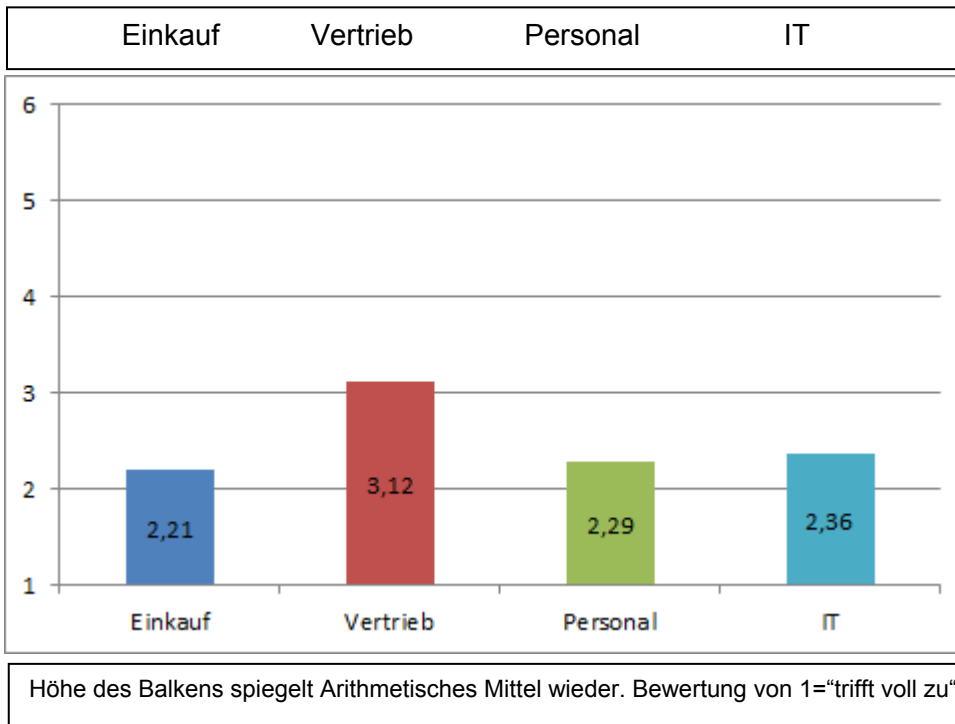


Dieser Fragenblock wurde in Schulnoten von 1=sehr gut, bis 6=ungenügend bewertet. Die Abteilungen sind mit ihren bestehenden Compliance-Maßnahmen nicht voll zufrieden aber schätzen diese schon als gut ein, mit Ausnahme der IT. Der Notenschnitt beim Einkauf liegt als Bester bei 2,36, Vertrieb und Personal kommen auf 2,48. Hier bestätigt sich das Ergebnis aus Frage 5.1, wonach der Einkauf stark auf Compliance-Maßnahmen setzt.

Die IT bewertet ihre Maßnahmen mit 3,63 als gerade noch ausreichend. Daraus lässt sich ableiten, dass in der IT-Compliance der größte Handlungsbedarf besteht. Die vorherigen Antworten zeigen, dass es sich hier hauptsächlich um technologische Compliance-Risiken handelt, die offensichtlich noch nicht befriedigend gelöst wurden. Es besteht eine hohe Unsicherheit durch den Mangel an verbindlichen Sicherheitsstandards. Die wenigen bestehenden Vorschriften (z.B. ISO 27001 und BSI Grundschutz) sind den IT-Abteilungen in den seltensten Fällen bekannt oder deren Umsetzung scheitert an den Budgetbeschränkungen der Geschäftsleitung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Einkauf, Vertrieb und die Personalabteilung ihre Compliance-Maßnahmen als gut einstufen. Die IT-Abteilung sieht ihre Compliance-Maßnahmen bisher als gerade noch ausreichend an.

**Abbildung 24: Welche Bedeutung wird dem Thema Compliance Ihrer Abteilung in Ihrem Unternehmen beigemessen? (Frage 5.7)**



In den Abteilungen Einkauf, Personal und IT wird dem Thema Compliance eine relativ hohe Bedeutung beigemessen. Im Vertrieb scheint Compliance keine große Rolle zu spielen. Der Fokus des Vertriebs liegt anscheinend sehr stark im Verkauf und weniger in Compliance-konformen Verhalten.

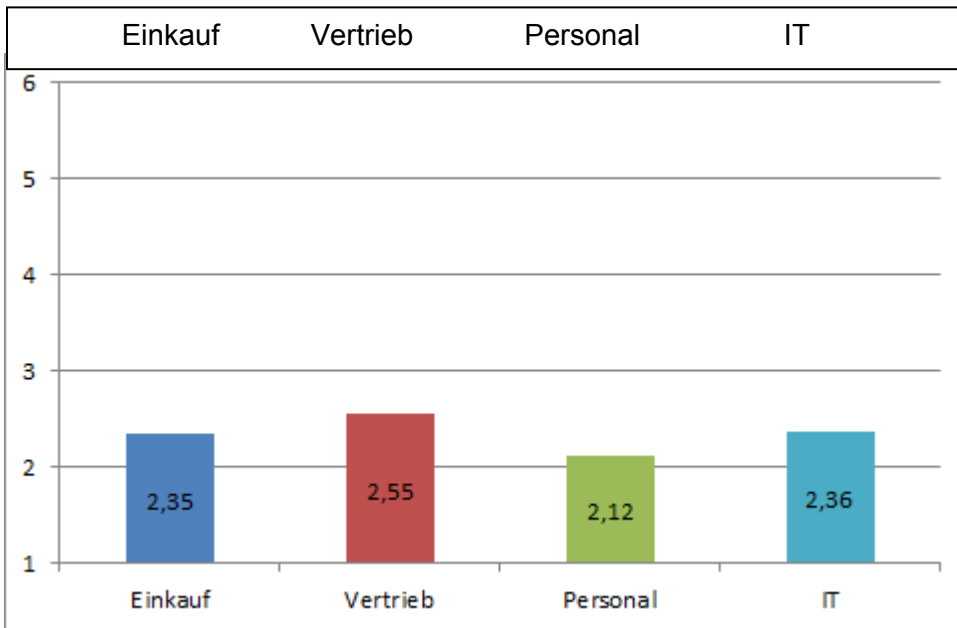
Dies zeigt auch immer wieder die Nachrichtenlage in den Tageszeitungen. Die häufigsten Compliance-Verstöße werden aus den Vertriebsabteilungen gemeldet. Eine Prävention oder Compliance-Kommunikation wird aber erschwert, wenn diesen Themen kaum Bedeutung beigemessen wird. Hier erscheinen evtl. insbesondere konkretere gesetzliche Vorgaben notwendig.

### 6.2.3 Sanktionsmaßnahmen von Compliance in den Abteilungen

Die Sanktionierung bei entstandenen Compliance-Verstößen ist eher ein juristisches Thema. Die Hauptfrage ist hier, ob und wie Compliance-Verstöße sanktioniert werden.

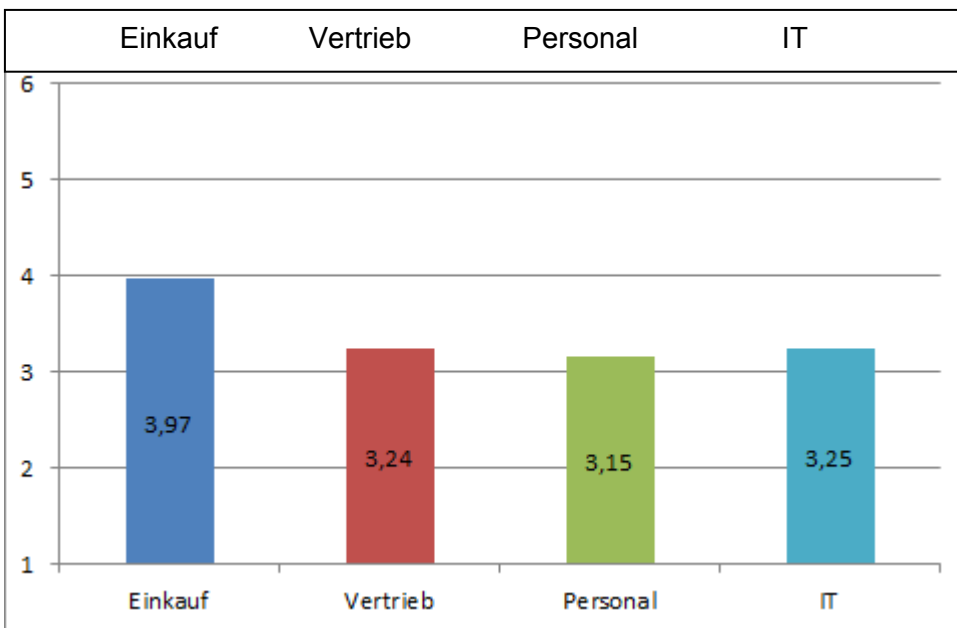
Compliance-Verstöße werden durchgehend in allen Abteilungen „überwiegend“ sanktioniert, nur der Vertrieb fällt mit dem schlechtesten Wert ( $\bar{x} = 2,55$ ) auf. Dies passt in das bisherige Bild, dass die Vertriebsabteilung Compliance noch nicht als wichtig genug einschätzt. Hierdurch erscheint es plausibel, dass Verstöße nicht konsequent sanktioniert werden. Auch in den anderen Abteilungen könnte das Ergebnis besser ausfallen. Denn es ist zu erwarten, dass Compliance-Verstöße konsequent sanktioniert werden.

**Abbildung 25: Werden Compliance-Verstöße sanktioniert, z.B. durch Ermahnung, Abmahnung oder Kündigung? (Frage 6.1)**



Höhe des Balkens spiegelt Arithmetisches Mittel wieder. Bewertung von 1="trifft voll zu" bis 6="trifft gar nicht zu"

**Abbildung 26: Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern bei Verstößen, z.B. Fahrlässigkeit, Vorsatz oder unverschuldetem Verhalten? (Frage 6.2)**



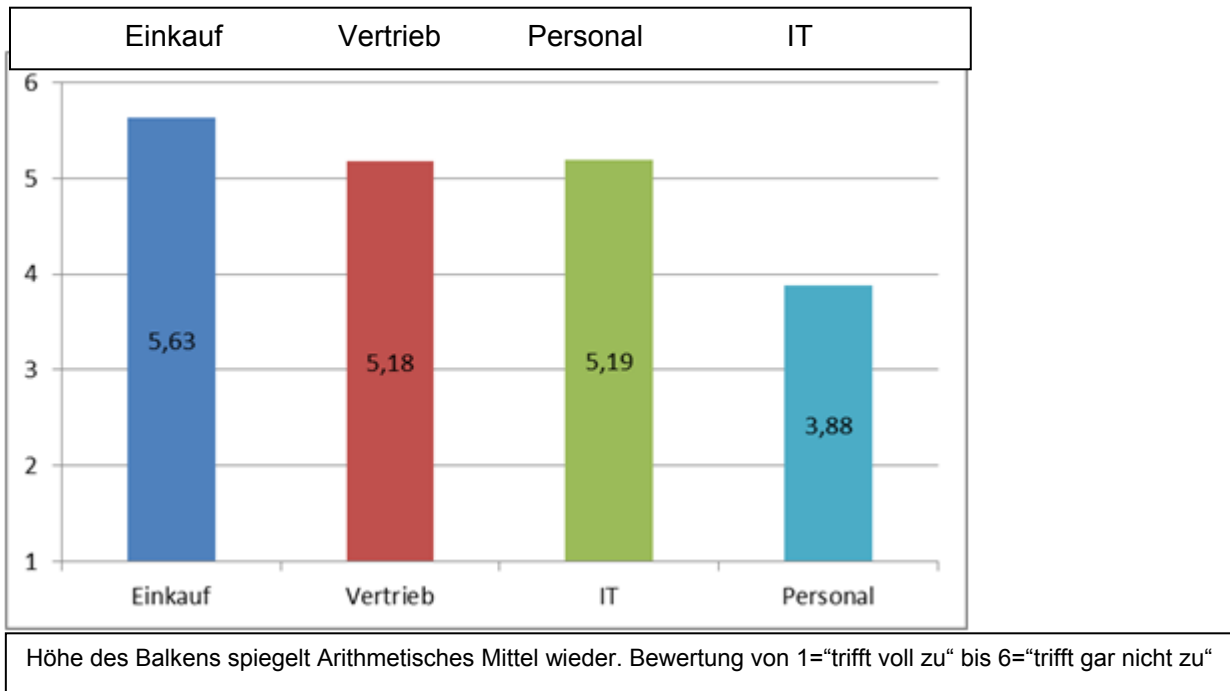
Höhe des Balkens spiegelt Arithmetisches Mittel wieder. Bewertung von 1="trifft voll zu" bis 6="trifft gar nicht zu"

In den Abteilungen bestehen „eher“ keine unterschiedlichen Standards bei verschiedenen Compliance-Verstößen. Es spielt kaum eine Rolle ob schuldhaft oder unverschuldet gehandelt wurde. Das Ergebnis zeigt, dass die Unternehmen keine stufenweise Sanktionierung durchführen. Für die Compliance-Kultur bedeutet dies, dass es bei Verstößen eher eine entweder / oder Entscheidung bei der Sanktionierung gibt. Kleine Verstöße werden evtl. nicht sanktioniert. Ab einer

gewissen Schwelle wird undifferenziert sanktioniert. Die Auswahl der arbeitsrechtlichen Reglementierungen und -möglichkeiten wird wohl nicht genutzt. Insbesondere die Einkaufsabteilung differenziert kaum ( $\bar{x} = 3,97$ ; Modus „eher nicht“). Hier scheint die Sanktionierung unmittelbar und heftig einzusetzen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es in der Praxis noch erheblich an stufenweisen Sanktionsmaßnahmen mangelt.

**Abbildung 27: Bestehen Verfahren zur Re-Integration von "Compliance-Straftätern"? (Frage 6.3)**



Dieses Ergebnis überrascht nun nicht mehr. Da es keine stufenweisen Sanktionsmaßnahmen gibt, bestehen auch fast keine Re-Integrationsmaßnahmen.

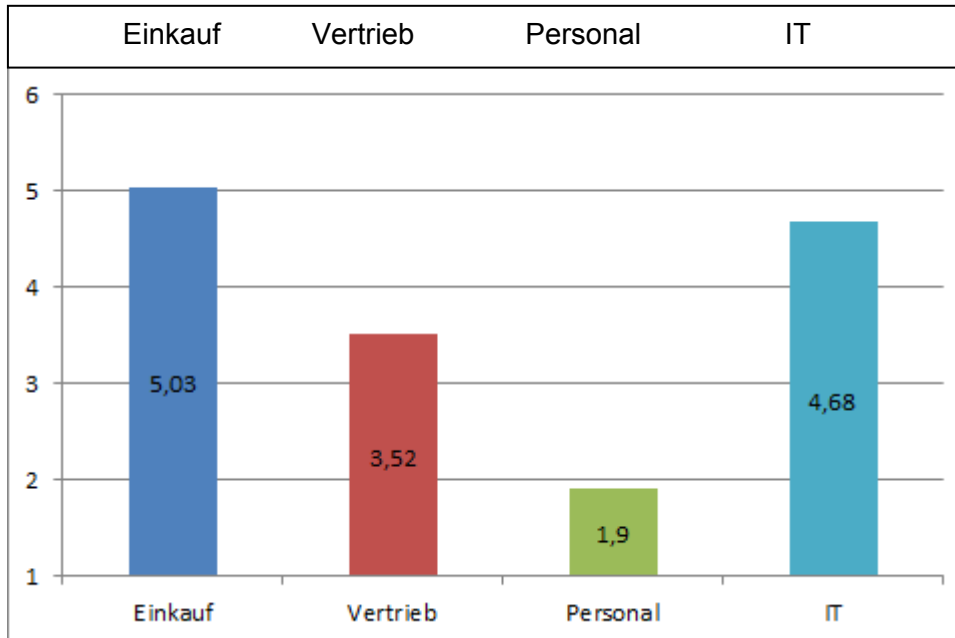
Überraschend ist jedoch, dass die Abteilungen tendenziell eher Verfahren für die Re-Integration von „Compliance-Straftätern“ nutzen. Der Modus liegt jeweils bei „trifft nicht zu“. Dieses Ergebnis lässt sich auf zwei Weisen deuten. Eine Möglichkeit ist, dass die Personalabteilung für die Re-Integration zuständig ist. Hiergegen spricht jedoch, dass auch die Personalabteilung sich hierfür „eher nicht“ zuständig fühlt. Eine andere Möglichkeit ist, dass aufgrund fehlender Differenzierung (siehe 6.2) umgehend abgemahnt oder gekündigt wird, ohne in diesem Zusammenhang ein Gespräch über die Verfehlungen zu führen.

Das Ergebnis deutet sehr stark darauf hin, dass Mitarbeiter bei Compliance-Verstößen schlichtweg entlassen werden. Diese Maßnahme ist eine sehr drastische, wodurch auch erklärt werden kann, dass diese weniger eingesetzt wird (siehe Frage 5.5).

### 6.2.4 Kontrollmaßnahmen für Compliance in den Abteilungen

Bei der Studie wurde die Kontrolle der Compliance-Systeme in den Vordergrund gestellt. Auf die Frage hin, ob mehr Compliance-Kontrollen wünschenswert sind, ergibt sich daher ein stark differenziertes Bild.

Abbildung 28: Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht? (Frage 7.1)



Höhe des Balkens spiegelt Arithmetisches Mittel wieder. Bewertung von 1="trifft voll zu" bis 6="trifft gar nicht zu"

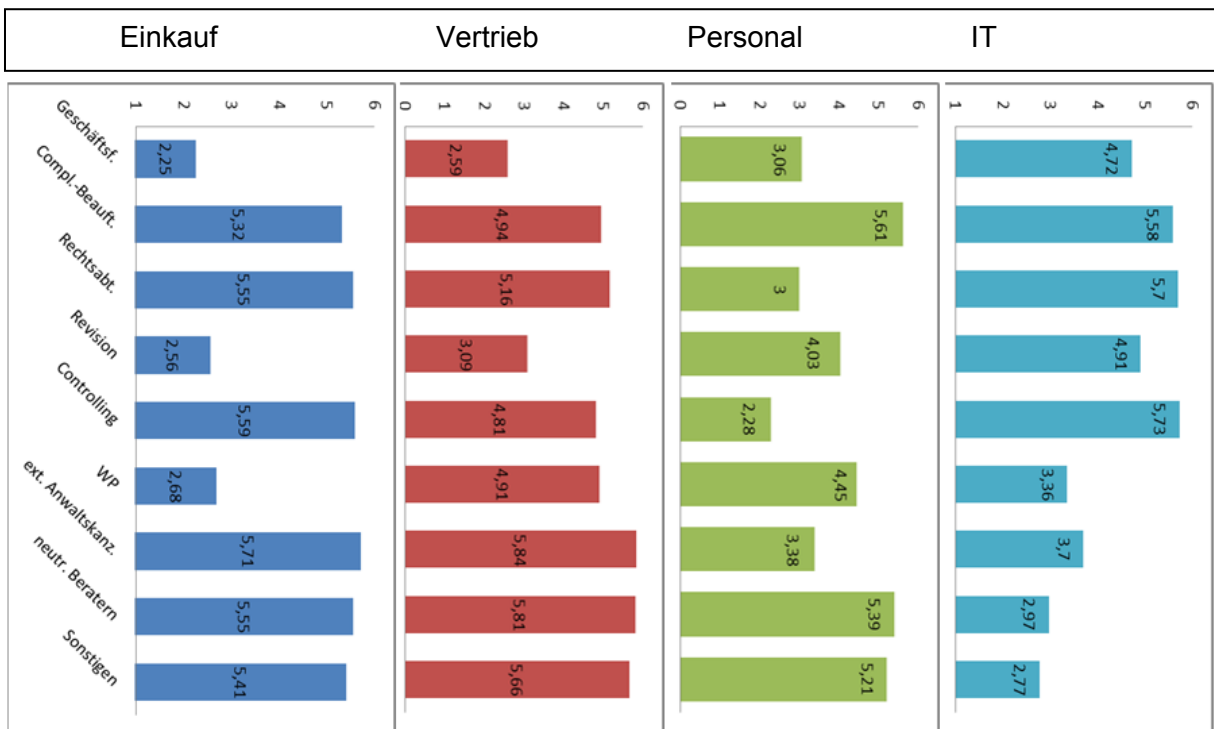
Die Einkaufs- und IT-Abteilung wünschen sich keine weiteren Compliance-Kontrollen (Modus „trifft überwiegend nicht zu“). Die Einkaufsabteilung scheint insgesamt bereits gut überwacht und kontrolliert. Die IT-Abteilungen wünschen sich, obwohl diese ihre bisherigen Maßnahmen als nicht ausreichend bewerten, keine weiteren Kontrollen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Prüfer (Wirtschaftsprüfer, Kanzleien und Berater) nicht genügend auf die speziellen Probleme der IT eingehen, sondern nur rudimentär prüfen. Das Vertrauen in die Kontrolleure scheint nicht gegeben zu sein. Hier wären IT-Spezialisten und IT-Anwälte von Nöten, um die IT-Abteilung effektiv zu schulen und zu kontrollieren.

Die Vertriebsabteilung wünscht sich überraschenderweise eher mehr Kontrollen, obwohl sie ihre bisherigen Maßnahmen als „gut“, und die Relevanz von Compliance am niedrigsten einschätzen. Offensichtlich sind sie mit den bisherigen Kontrollen nicht zufrieden. Evtl. präferiert der Vertrieb Compliance-Kontrollsysteme aufgrund der dezentralen Organisation des Vertriebs. Während die Einkaufsabteilung zumeist an einem Ort sitzt, ist der Vertrieb in der Fläche dezentral verbreitet.

Insbesondere die Personalabteilung wünscht sich mehr Kontrollen ( $\bar{x} = 1,9$ ). Hieraus lässt sich ein deutlicher Wunsch ableiten, Mitarbeiter besser zu kontrollieren bzw. bei Compliance-Vorfällen

besser unterstützt zu werden. Die Ergebnisse überraschen in ihrer Heterogenität. Aus den Antworten lassen sich aber keine tiefergehenden Erkenntnisse ableiten.

Abbildung 29: Werden die Abteilungen in Sachen Compliance kontrolliert? (Frage 7.2)



Höhe des Balkens spiegelt Arithmetisches Mittel wieder. Bewertung von 1="trifft voll zu" bis 6="trifft gar nicht zu"

Die Frage nach den bestehenden Kontrollmaßnahmen für Compliance zeigt ebenfalls ein heterogenes Bild. Der Einkauf wird überwiegend von der Geschäftsführung ( $\bar{x} = 2,25$ ), der Revision ( $\bar{x} = 2,56$ ) und von Wirtschaftsprüfern ( $\bar{x} = 2,68$ ) kontrolliert. Die interne Revision prüft in der Regel das Compliance-System und führt auch konkrete Einzelfallkontrollen durch. Die externen Wirtschaftsprüfer können im Rahmen des Jahresabschlusses (Risikomanagementreport) und / oder als Berater für die Kontrolle des Einkaufs engagiert werden. Wirtschaftsprüfer dürften eine Überprüfung jedoch vornehmlich aus steuer- und handelsrechtlicher Sicht (z.B. korrektes Führen der Buchhaltung) vornehmen, so dass anderweitige Compliance-Aspekte eher außen vor bleiben.

Insgesamt ist die Kontrolle im Einkauf relativ stark und basiert auf verschiedenen Prüfungen. Die Geschäftsleitung kontrolliert den Einkauf zudem am stärksten.

Der Vertrieb wird weniger intensiv kontrolliert. Dies steht im Gegensatz zu der Aussage, dass sich diese Abteilung gut kontrolliert fühlt und alle relevanten Bereiche regelmäßig geschult werden. Am ehesten kontrollieren die Geschäftsführung ( $\bar{x} = 2,59$ ) und die Revision ( $\bar{x} = 3,09$ ). Dieses Ergebnis könnte in der Struktur der Abteilung begründet sein. Während Einkauf und Personal sich häufig in der Niederlassung befinden, sind die Vertriebsmitarbeiter häufig außer Haus. Eine

regelmäßige Compliance-Überprüfung wird dadurch erheblich erschwert. Aus der geringen Kontrolle resultiert wohl auch der Wunsch nach mehr Compliance-Überprüfungen.

Die Personalabteilung wird noch weniger kontrolliert. Hier ist überraschender Weise das Controlling „überwiegend“ ( $\bar{x} = 2,28$ ), die Rechtsabteilung „eher“ ( $\bar{x} = 3,00$ ), die Geschäftsführung „eher“ ( $\bar{x} = 3,06$ ) und externe Anwaltskanzleien ebenfalls „eher“ ( $\bar{x} = 3,38$ ) zuständig. Die Zusammenarbeit der Personal- mit der Rechtsabteilung ist in Sachen Compliance arbeitstechnisch begründet. Schließlich werden beide Abteilungen bei Sanktionsmaßnahmen eingebunden. Inwiefern die Rechtsabteilung die Personalabteilung kontrolliert ist fraglich, evtl. ist hier eine enge Zusammenarbeit als Kontrolle gemeint. Überraschend ist, dass das Controlling die Personalabteilung in Sachen Compliance überprüft. Hierfür konnte bislang aus Theorie und Praxis keine Begründung gefunden werden.

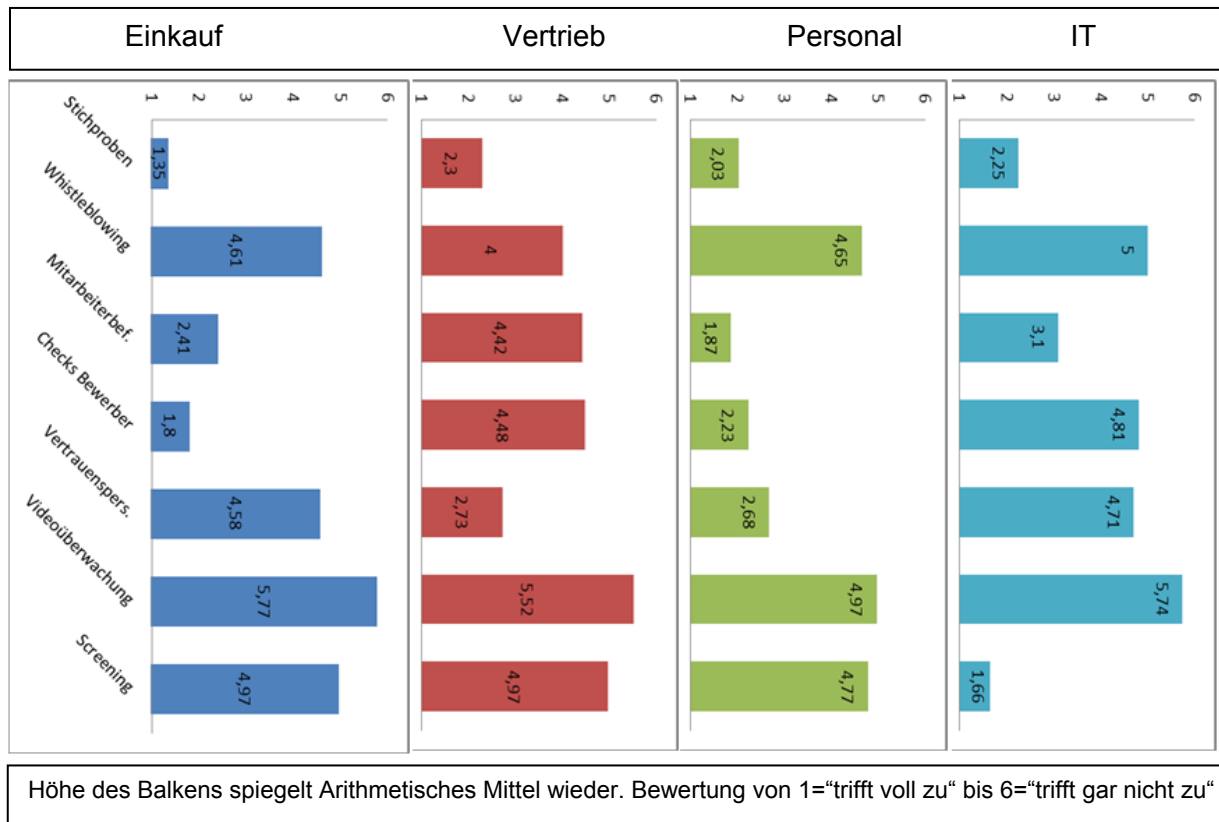
Während Einkauf, Vertrieb und Personal überwiegend intern kontrolliert werden, wird die IT-Abteilung ausschließlich extern kontrolliert. Hier sind neutrale Berater ( $\bar{x} = 2,97$ ) Wirtschaftsprüfer ( $\bar{x} = 3,36$ ) und eingeschränkt externe Anwaltskanzleien ( $\bar{x} = 3,70$ ) zuständig. Wieder liegen die Werte im „trifft eher zu“-Bereich. Einen hohen Wert erreicht „sonstige“ ( $\bar{x} = 2,77$ ). Denkbar ist, dass externe IT-Spezialisten die Abteilung kontrollieren. Die IT-Abteilung hat besondere Anforderungen an die Compliance, insbesondere technischer Art. Interne Kontrolleure haben dazu kaum das Know-how. Daher werden hauptsächlich externe Spezialisten beauftragt.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass für Compliance-Kontrolle unterschiedliche Institutionen zuständig sind. Andererseits wird für gute Compliance durch spezielles Fach Know-how gefordert (siehe folgende Abbildung).

Auch bei der Frage nach den erfolgsversprechenden Kontrollmaßnahmen zeigen sich deutliche Unterschiede. Lediglich Stichproben werden von allen Abteilungen als erfolgsversprechend gewertet. In dieser Studie wurden Kontrollen aufgrund der Literaturvorgaben eher als Systemkontrollen verstanden. Die hohe Erfolgswahrscheinlichkeit von Stichproben bei dieser Frage zeigt aber, dass gerade der Einzelfallkontrolle im operativen Compliance-Management eine sehr große Bedeutung beigemessen wird. Dies ist verständlich, da die Einführung und Kontrolle von Compliance-Systemen der Geschäftsleitung unterliegt.

Jedoch steht die Einkaufsabteilung diesen am positivsten gegenüber ( $\bar{x} = 1,35$ ). Whistleblowing und Videoüberwachung wird kein Erfolg eingeräumt. Hingegen könnte das Whistleblowing ein wesentlicher Faktor eines guten Compliance-Systems sein. Gerade in der Literatur wird das Whistleblowing als Compliance-Management-System-Bestandteil stark favorisiert. Insofern überrascht hier das Ergebnis deutlich.

Abbildung 30: Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg? (Frage 7.3)



Es kann vermutet werden, dass hier weniger Erfolgsaussicht bewertet wurde, sondern vielmehr eine ablehnende Haltung eingenommen wird. Zumal das Whistleblowing stark auf die Entdeckung von Einzelfällen ausgerichtet ist. Hingegen wird der Mitarbeiterbefragung eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit beigemessen. Hier wird insbesondere der Erfolg der Compliance-Management-Systeme abgefragt. Der Vertrieb misst dieser Maßnahmen kaum Bedeutung zu.

Die Videoüberwachung wird nur in besonders schweren und sich wiederholenden Fällen eingesetzt. Insofern kann deren Erfolg im Einzelfall eintreten, aber als Kontrollsystem eher nicht.

Im Gegensatz hierzu sieht die Vertriebsabteilung neben den Stichproben nur Erfolgschancen in der Einrichtung einer Vertrauensperson ( $\bar{x} = 2,73$ ). Neben Stichproben sieht die Personalabteilung an erster Stelle Chancen für Mitarbeiterbefragungen ( $\bar{x} = 1,87$ ), Bewerber-Checks ( $\bar{x} = 2,23$ ) und den Einsatz von Vertrauenspersonen ( $\bar{x} = 2,68$ ).

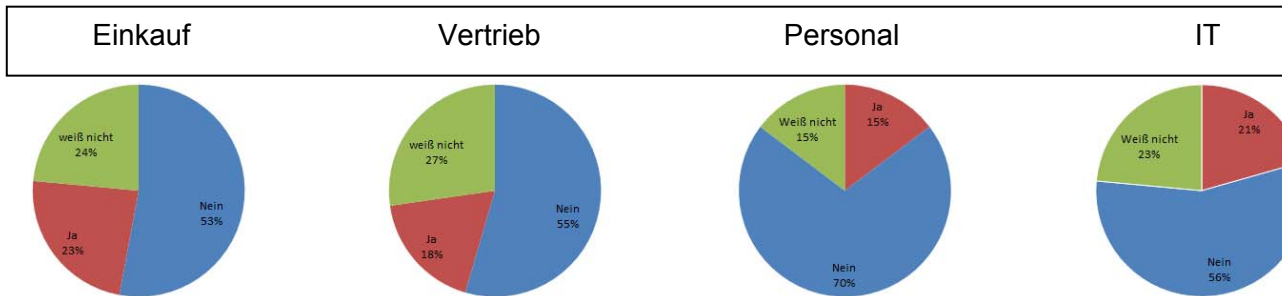
Die IT sieht die größten Chancen in dem Screening und dem Einsatz von elektronischen Programmen ( $\bar{x} = 1,66$ ). Sie ist die einzige Abteilung, die diese Maßnahme unterstützt, was vermutlich an der Beschaffenheit der Compliance-Vorfälle in der IT liegt. Insgesamt steht die Vertriebsabteilung den Kontroll-Maßnahmen insgesamt am kritischsten gegenüber. Während lediglich zwei Maßnahmen in Betracht kommen, ziehen die Einkaufs- und IT-Abteilung drei und die Personalabteilung vier in Erwägung. Es wird aber deutlich, dass in den unterschiedlichen Abteilungen unterschiedliche Maßnahmen eingesetzt werden müssen.



### 6.2.5 Standard für Compliance-Management-Systeme

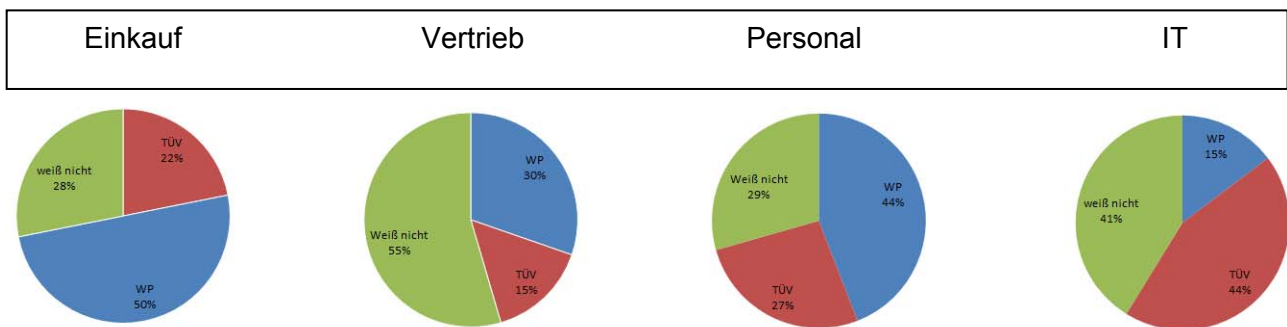
Die bestehenden Compliance-Management-Standards wurden bisher nur auf Unternehmensebene beschrieben. Die Frage ist hier, ob es verschiedener Standards für die jeweiligen Abteilungen bedarf, oder ob sich ein Standard durchsetzen wird.

Abbildung 31: Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System? (Frage 8.1)



Zwischen 15 und 20 Prozent der Abteilungen wünschen sich ein individuelles CMS. Spitzenreiter ist hier der Einkauf mit 23 Prozent und die IT mit 21 Prozent. Das Schlusslicht bilden Vertrieb mit 18 sowie Personal mit 15 Prozent. Dies lässt den Schluss zu, dass immerhin ein Fünftel zufrieden ist mit den bestehenden standardisierten Compliance-Management-Systemen. Jedoch liegt der Anteil der Unentschlossenen, zwischen 15 und 27 Prozent relativ hoch, sodass nicht abschließend gesagt werden kann, wie viel Prozent ein individuelles System bevorzugen würden. Es ist anzunehmen, dass ein großer Teil der „weiß nicht“ sich mit den Systemen nicht auskennt.

Abbildung 32: Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben? (Frage 8.2)



Einkauf, Vertrieb und Personal bevorzugen deutlich den Wirtschaftsprüferstandard. Dies korrespondiert auch mit der Frage, wer die Abteilungen kontrolliert. Demnach ist dort der WP-Standard bekannter als der TÜV-Standard.

Die IT-Abteilungen hingegen präferieren den TÜV-Standard und arbeiten kaum mit Wirtschaftsprüfern zusammen. Der TÜV scheint hier das Vertrauen zu genießen, da er ein technisches Image hat und mehr als Berater für IT-Abteilungen arbeitet.

Auch hier ist der Anteil der „weiß nicht“ mit 28 bis 55 Prozent, sehr hoch, was keine abschließende Beurteilung zulässt. Es ist anzunehmen, dass diesen Personen die Standards nicht hinreichend bekannt sind.

Die 28-50% Unentschlossenen, die sich weder für den TÜV- noch für den WP-Standard entschieden haben, können evtl. einen individuellen Compliance-Standard präferieren. Hier war die Fragestellung etwas ungenau, um eine eindeutige Antwort ableiten zu können. Grob kann aber abgeschätzt werden, dass von

- 15-20% ein individuelles Compliance-Management-System
- 30-50% der befragten Einkaufs-, Vertriebs- und Personalabteilungen einen WP-Standard
- 44% der IT-Abteilungen einen TÜV-Standard

gewünscht wird.

### **6.3 Analyse der einzelnen Abteilungen**

Im Folgenden werden die einzelnen Abteilungenseparat betrachtet, um einen detaillierten Blick in die jeweiligen Abteilungen zu werfen.

Die Frage nach den abteilungsspezifischen Compliance-Risiken wurde bisher nicht ausgewertet und stellt neue Ergebnisse dar. Alle anderen Fragen werden nun vertieft ein zweites Mal ausgewertet.

Die aggregierte Form mit ausschließlicher Betrachtung des arithmetischen Mittelwertes greift dabei jedoch zu kurz, da dies kein robustes Lagemaß darstellt, d.h. Ausreißer können den Mittelwert deutlich verändern. Boxplots hingegen stellen nur robuste Lage- und Streumaße dar, sodass detailliert analysiert werden kann.

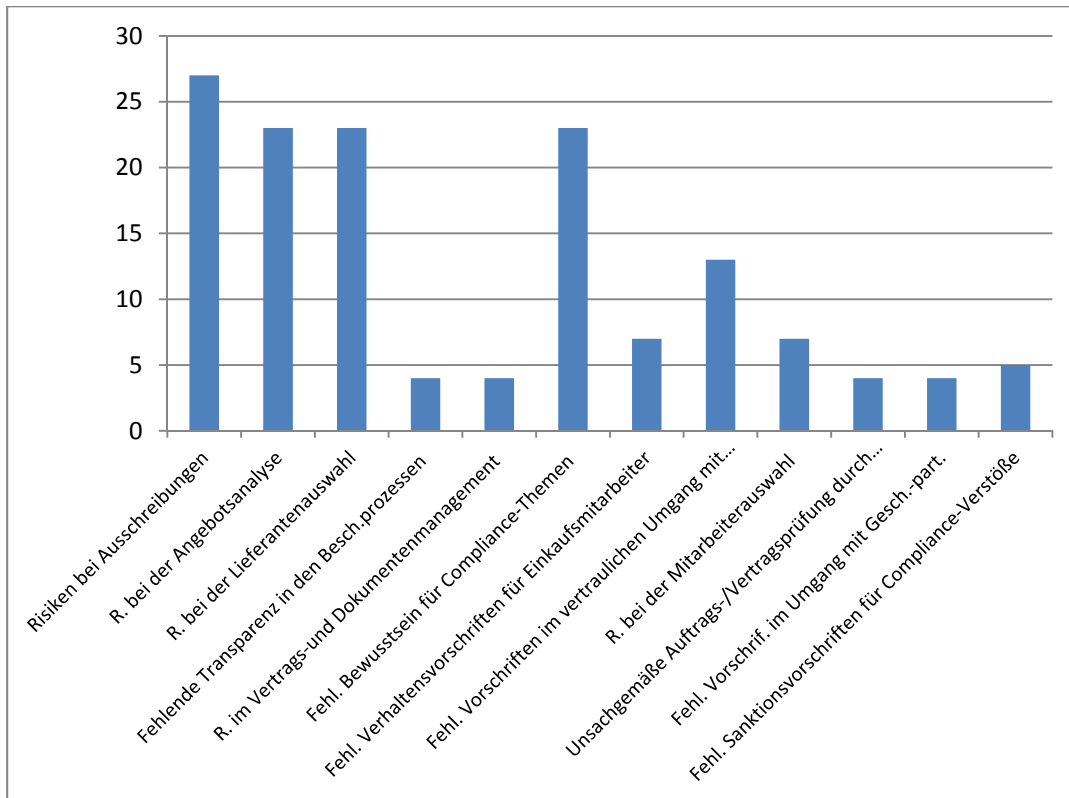
#### **6.3.1 Einkaufsabteilung**

##### **6.3.1.1 Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Einkauf**

Die Einkaufsabteilung eines Unternehmens ist Geschäftspartner unterschiedlicher Vertriebsabteilungen seiner Lieferanten. Missstände bei den Lieferanten wie z.B. Korruption, fehlende soziale Standards oder Betrugsversuche haben daher häufig auch unmittelbare Auswirkung auf die eigene Einkaufsabteilung (z.B. in Form von Korruption). Beschaffungsprozesse, Zuständigkeiten und Freigabegrenzen bei Bestellungen sowie die Annahme von Geschenken oder Einladungen sollten daher klar und transparent im Unternehmen geregelt und dokumentiert sein.

Der Einkauf kann in dieser Studie als der Zentraleinkauf angesehen werden. Die Abteilung sitzt in der Regel räumlich eng beisammen und es existieren einheitliche Systeme.

Abbildung 33: Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Einkaufsbereich. (Frage 4.1)



Bei den einkaufsspezifischen Fragen zu Compliance-Risiken sieht der Einkauf insbesondere Risiken bei:

- Ausschreibungen (27)
- Bewusstsein für Compliance-Themen
- Lieferantenauswahl
- Angebotsanalysen

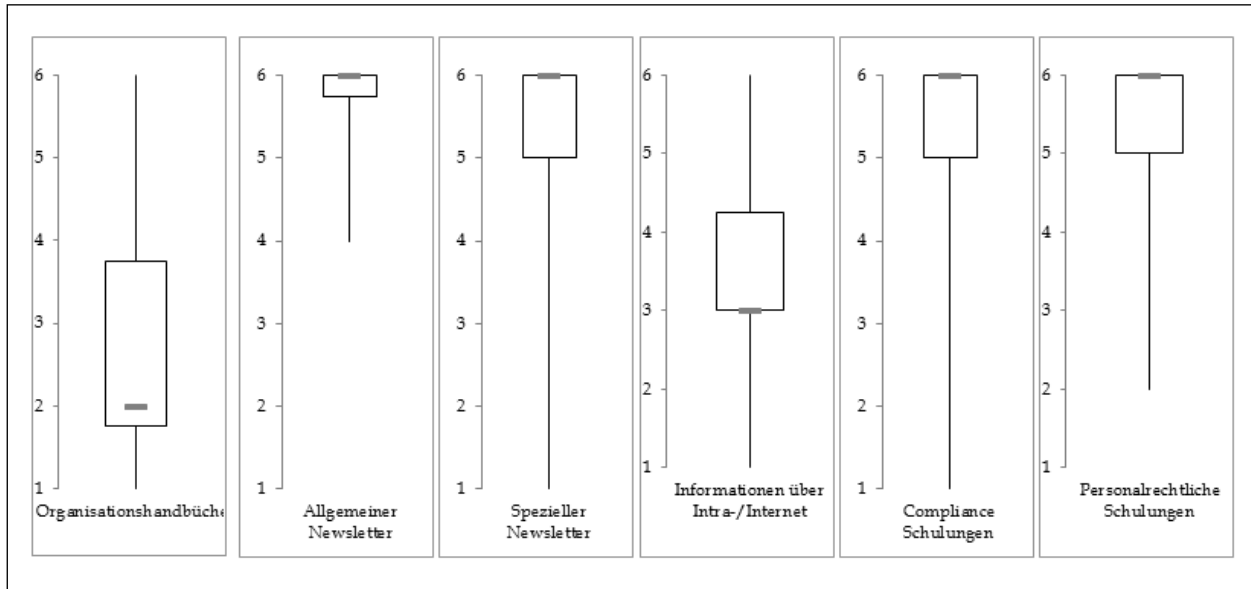
Neben den typischen Einkaufsrisiken fällt auf, dass das Bewusstsein für Compliance-Themen hoch eingestuft wird. Daraus lässt sich auf eine Compliance-orientierte vertrauensbasierte Unternehmenskultur schließen.

Im Gegensatz zu der allgemeinen Branchenfrage vorher wird die Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen als großes Risiko angesehen (28). Es befürchten nur wenige (13) Risiken bei der Weitergabe von Geschäftsgeheimnissen aufgrund von fehlenden Vorschriften. Auch hier scheint das Vertrauen in die Einhaltung der Compliance sehr hoch.

### 6.3.1.2 Umsetzung von Compliance im Einkauf

Im Folgenden wurde die operative Umsetzung von Compliance in den Einkaufsabteilungen untersucht.

Abbildung 34: "Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Einkaufsabteilung?" (Frage 5.1)



|           |      |      |      |      |      |      |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| $\bar{x}$ | 2,73 | 5,70 | 5,27 | 3,55 | 5,12 | 5,41 |
| $\sigma$  | 1,73 | 0,52 | 1,26 | 1,50 | 1,37 | 0,96 |
| $X_{Mod}$ | 2,00 | 6,00 | 6,00 | 3,00 | 6,00 | 6,00 |

In der Einkaufsabteilung sind vor allem Organisationshandbücher verbreitet, der Modalwert liegt bei „trifft überwiegend zu“, das arithmetische Mittel bei 2,73 mit einer Standardabweichung von 1,73. Daraus lässt sich schließen, dass Handbücher zwar verbreitet sind, es jedoch auch einige Firmen gibt, die über keinerlei Handbücher verfügen. 71 Prozent geben aber an, dass Organisationshandbücher vorhanden sind. Der Einkaufsprozess scheint gut organisiert und formalisiert zu sein.

An zweiter Stelle stehen Informationen über Inter- und Intranet. Hier liegt das arithmetische Mittel zwar nur bei 3,55 mit dem Modalwert „trifft eher zu“. Aus dem Boxplot lässt sich aber schließen, dass diese Informationen eine eher geringe Rolle in den Compliance-Maßnahmen einnehmen. Immerhin 65 Prozent nutzen das Inter- und Intranet für Compliance-Maßnahmen.

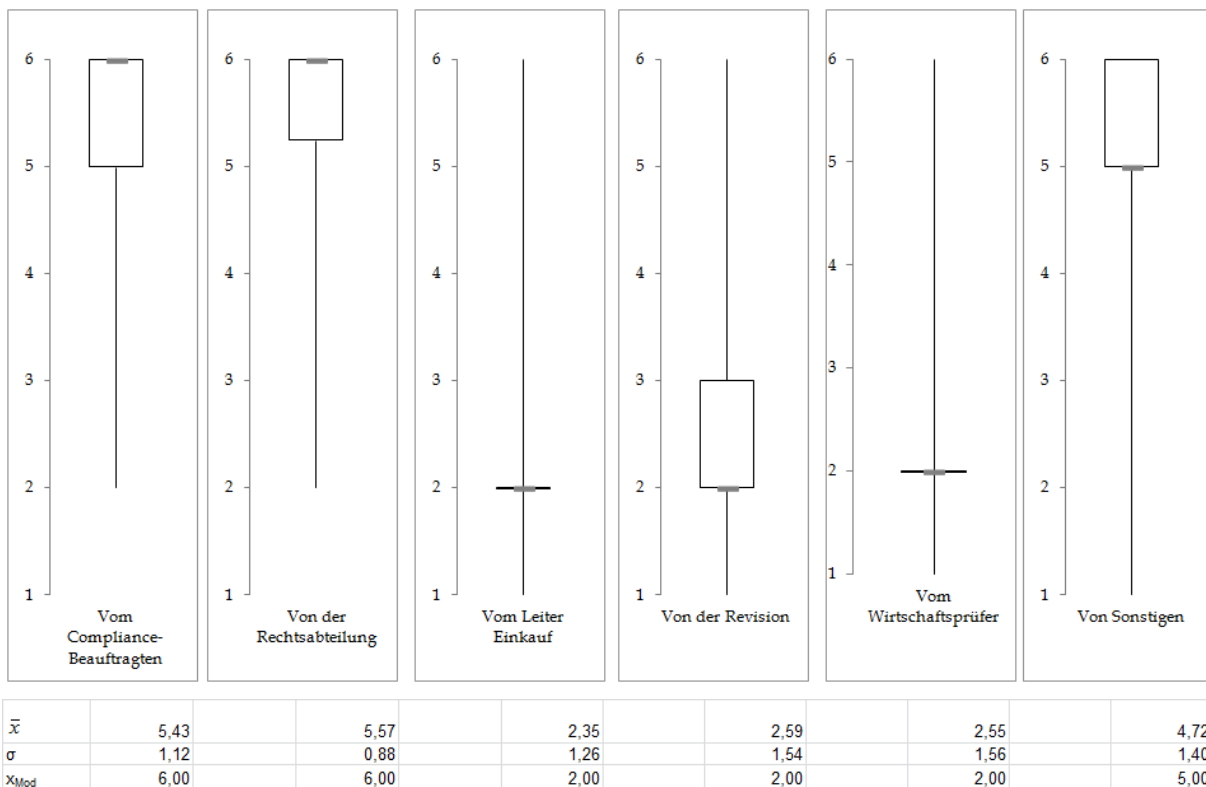
Allgemeine Newsletter, spezielle Newsletter, Personalrechtliche Schulungen und Compliance-Schulungen finden in den befragten Unternehmen in der Einkaufsabteilung überwiegend nicht statt, der Modalwert liegt jeweils bei „trifft gar nicht zu“. Ein allgemeiner Newsletter wird bei keinem Unternehmen eingesetzt, die Kategorien „trifft voll zu“ bis „trifft eher zu“ wurden bei einer

Enthaltung nicht angekreuzt. Im Gegensatz dazu geben immerhin 15 Prozent an, dass ein spezieller Newsletter „eher“ existiert.

Überraschend ist, dass Compliance- und personalrechtliche Schulungen in der Einkaufsabteilung quasi nicht stattfinden. Lediglich 12 Prozent, respektive 6 Prozent geben an, dass Schulungen existieren. Die Erklärung kann auch hier sein, dass im Einkauf bei der Einstellung von Mitarbeitern, im Training und im laufenden Alltag Compliance mitgelehrt wird.

Gesamt betrachtet sind die Compliance-Maßnahmen im Einkauf eher prozessorientiert und gut organisiert. Die Compliance-Kultur scheint auf diese Prozesse zu vertrauen. Prozesse und Regeln scheinen auch wichtiger als die Kommunikation von Compliance-Themen. Zusätzliche Schulungen für Compliance und personalrechtliche Themen scheinen nicht notwendig.

Abbildung 35: "Wurde die Einkaufsabteilung auf Compliance präventiv überprüft?" (Frage 5.2)



Obwohl die Vertrauenskultur im Einkauf relativ zu sein scheint, sollte gefragt werden, ob und wie Compliance präventiv überprüft wird.

Aus den Antworten wird ersichtlich, dass vor allem der Abteilungsleiter die Einkaufsabteilung auf Compliance präventiv überprüft. Anschließend folgen mit geringem Abstand die Revision und Wirtschaftsprüfer. Über 82 bzw. 79 Prozent der Teilnehmer sind der Meinung, dass der Abteilungsleiter oder die Wirtschaftsprüfer die Abteilung überprüfen. Die relativ hohen arithmetischen Mittelwerte (Abteilungsleiter=2,35; Wirtschaftsprüfer=2,55; Revision=2,59) und die große Streuung sind jedoch auch ein Indikator dafür, dass die Abteilungsleiter nicht allein geprüft

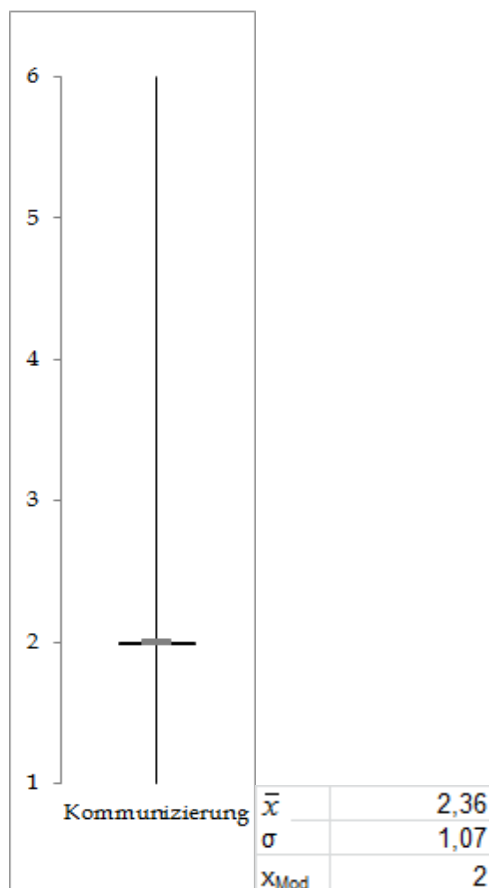
haben. Lediglich 9 Prozent haben die bestmögliche Kategorie „trifft voll zu“ gewählt. Sowohl bei dem Abteilungsleiter, den Wirtschaftsprüfern und der Revision verteilt sich das Ergebnis überwiegend auf die zweitbeste Kategorie „trifft überwiegend zu“ (68, 62, 41 Prozent). Dieses Ergebnis scheint besonders deutlich zu sein. Es wird klar, dass der Einkauf sehr stark überprüft wird. Die Einkaufs-Prozesse bzw. das Compliance-Management-System lassen sich auch gut überprüfen und bspw. zertifizieren.

Der Compliance-Beauftragte und die Rechtsabteilung sind überraschenderweise nicht für die Überprüfung zuständig. Nur 9 bzw. 3 Prozent geben an, dass diese die Einkaufsabteilung überprüft haben. Der Modalwert liegt hier jeweils bei „trifft gar nicht zu“ (62 bzw. 65 Prozent). Gute Compliance scheint demnach im Einkauf kein juristisches Thema zu sein und auch kein Compliance-spezifisches. Dies bestätigt im Umkehrschluss nochmals die Prozessorientierung.

Aus diesem Ergebnis lässt sich ableiten, dass es in den befragten Unternehmen keinen Compliance-Beauftragten gibt.

Es wird auch deutlich, dass die Compliance-Überprüfung intern (Abteilungsleiter und Revision) und extern (Wirtschaftsprüfer) behandelt wird. Der Einkauf scheint präventiven Compliance-Kontrollen positiv gegenüber zu stehen.

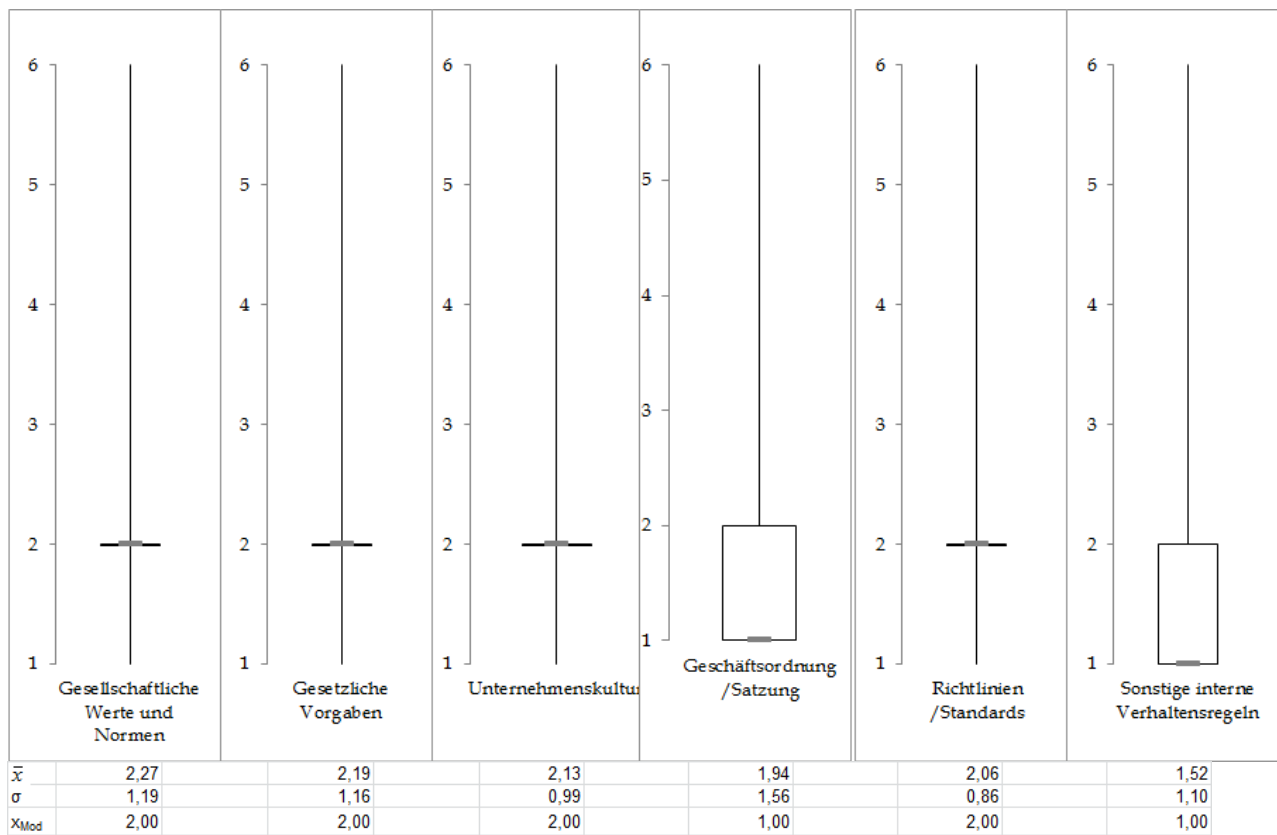
**Abbildung 36: "Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert?" (Frage 5.3)**



In der Einkaufsabteilung scheint Compliance-Kommunikation wahrgenommen zu werden. Während Kommunikation über Newsletter innerhalb der Einkaufsabteilung weniger relevant ist (Antwort zu Frage 5.1) und auf Einkaufs-Newsletter überwiegend verzichtet wird.

88% geben an, dass es in ihrem Unternehmen kommuniziert wird, der arithmetische Mittelwert beträgt 2,36 bei einer Streuung von 1,07. Am meisten wurde „trifft überwiegend zu“ genannt (71 Prozent). Das bedeutet, dass es nur wenige Unternehmen gibt, in denen Compliance nicht kommuniziert wird (9 Prozent), was durch die geringe Standardabweichung von 1,07 gestützt wird.

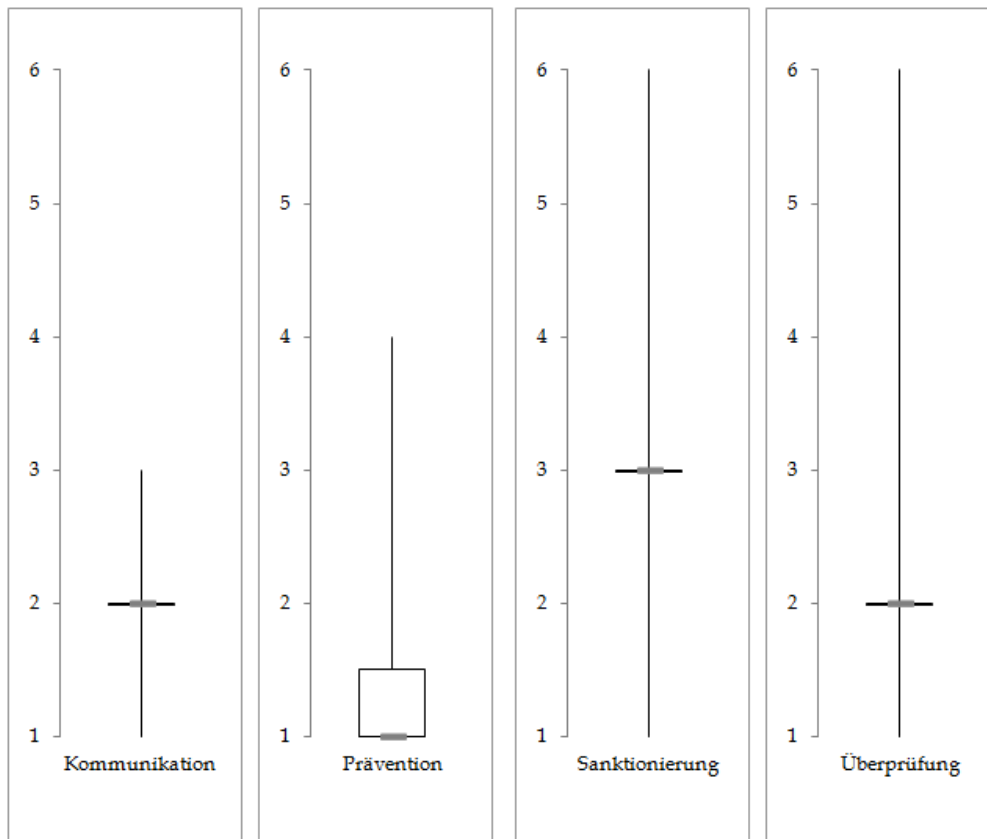
**Abbildung 37: "Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert / geschult?"(Frage 5.4)**



Es fällt auf, dass alle Kommunikationsmittel regelmäßig im Unternehmen kommuniziert werden. Wenn Compliance im Unternehmen gut kommuniziert wird, dann schließt sich die Frage an, wie dies geschieht. Spitzenreiter sind sonstige interne Verhaltensregeln mit einem Mittelwert von 1,52 (Modus „trifft voll zu“) und die Geschäftsordnung/-Satzung mit einem arithmetischen Mittelwert von 1,94 und dem Modus „trifft voll zu“. Bei beiden Möglichkeiten wurden jeweils von über 50 Prozent die bestmögliche Kategorie „trifft voll zu“ angekreuzt. Richtlinien und Standards ( $\bar{x}$  =2,06), Unternehmenskultur ( $\bar{x}$  =2,13), Gesetzliche Vorgaben ( $\bar{x}$  =2,19) sowie gesellschaftliche Werte und Normen ( $\bar{x}$  =2,27) werden ebenfalls regelmäßig kommuniziert. Über 75 Prozent haben jeweils angegeben, dass die Kategorien „überwiegend“ oder „voll“ geschult werden. Die Einkaufsabteilung scheint also umfangreich die Compliance-Kommunikation wahrzunehmen.

Dieses Ergebnis steht aber evtl. im Gegensatz zu dem Ergebnis der Frage 5.1, laut dem Schulungen und Informationen über Newsletter im Einkauf selbst eine geringe Rolle spielen und lediglich über Organisationshandbücher kommuniziert werden. Auch wenn angegeben wird, dass die Kommunikationsmittel regelmäßig geschult werden. Insgesamt lässt sich aus den Antworten schließen, dass der Einkauf mit der Compliance-Kommunikation in den Unternehmen sehr zufrieden ist. Die Kommunikation von Compliance scheint dem Einkauf auch wichtig zu sein.

Abbildung 38: "Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Einkaufsmanagement?" (Frage 5.5)



|           |      |      |      |      |
|-----------|------|------|------|------|
| $\bar{x}$ | 1,97 | 1,38 | 2,91 | 2,27 |
| $\sigma$  | 0,46 | 0,77 | 0,76 | 0,93 |
| $x_{Mod}$ | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 |

Bei der Frage wo der Einkauf den Schwerpunkt der Compliance in der Einkaufsabteilung sieht, fällt insbesondere auf, dass die Prävention eine herausragende Stellung einnimmt ( $\bar{x} = 1,38$ ). Über 76 Prozent sind der Meinung, dass die Prävention den Schwerpunkt bildet („trifft voll zu“). Dies deckt sich mit den bisherigen Antworten und der Vermutung, dass im Einkauf verstärkt präventiv auf gut organisierte Prozesse vertraut wird, da im Einkauf ein besonderer Wert auf Prävention gelegt wird.

Mit deutlichem Abstand folgt die Kommunikation ( $\bar{x} = 1,97$ ). Hier stimmen die meisten Einkäufer überein, dass die Kommunikation „überwiegend“ als Schwerpunkt gesehen wird. Dies wird an der geringen Standardabweichung von 0,46 ersichtlich. Immerhin 88 Prozent bewerten die Kommunikation mindestens „überwiegend“ als Schwerpunkt. Es wird deutlich, dass Compliance-Kommunikation wichtig ist, aber offensichtlich nicht in Form von Newslettern (Frage 5.1).

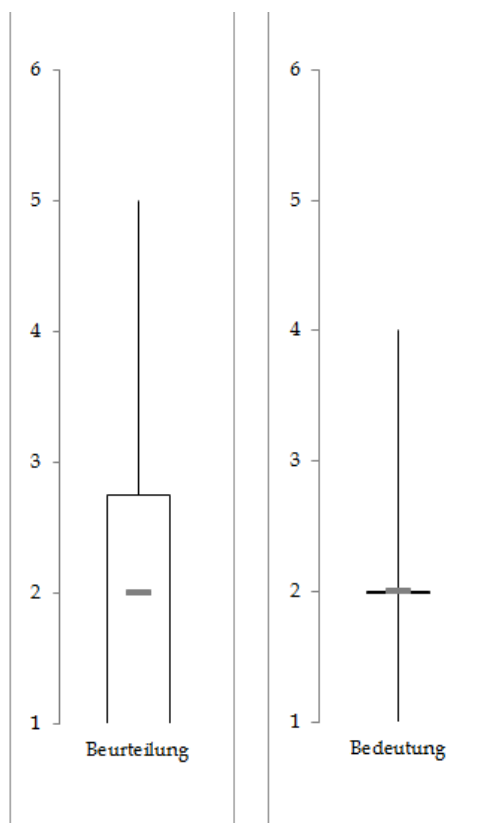


Etwas schlechter, aber immer noch hoch, schneidet die Überprüfung ab. Der Modalwert liegt mit 74 Prozent auf „überwiegend ein Schwerpunkt“ ( $\bar{x} = 2,27$ ). Der Einkauf präferiert also auch Compliance-Überprüfung. Fraglich bleibt jedoch noch, ob eine Überprüfung der Compliance-Systeme oder Einzelkontrollen und Stichproben gewünscht werden.

Im Gegensatz dazu wird die Sanktionierung nur eingeschränkt als Schwerpunkt gesehen ( $\bar{x} = 2,91$ , Modalwert=“trifft eher zu“ 71 Prozent). Im Vergleich zu den anderen Abteilungen liegt der Schwerpunkt immer noch höher.

Hieraus lässt sich erkennen, dass Compliance im Einkauf einen hohen Stellenwert hat. Vor allem genießt die Prävention, aber auch die Kommunikation und Überprüfung von Compliance einen hohen Stellenwert. Selbst die Sanktionierung wird hier stärker als in den anderen Abteilungen gewichtet, aber absolut noch immer als wichtig eingeschätzt.

**Abbildung 39: "Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen und welche Bedeutung besitzt Einkaufs-Compliance in Ihrem Unternehmen?" (Fragen 5.6 & 5.7)**



|           |      |      |
|-----------|------|------|
| $\bar{x}$ | 2,36 | 2,21 |
| $\sigma$  | 0,85 | 0,72 |
| $X_{Mod}$ | 2,00 | 2,00 |

Zwei Drittel (62 Prozent) der befragten Einkaufs-Abteilungen messen Compliance „überwiegend“ eine große Bedeutung zu ( $\bar{x} = 2,21$ ). Nur 6 Prozent denken, dass Compliance keine große

Bedeutung zukommt. Dies verteilt sich auf „eher nicht“, eine schlechtere Bewertung wurde nicht abgegeben. Das zeigt, dass das Thema in der Einkaufsabteilung fest verankert ist. Die Bedeutung der Compliance ist auch im Vergleich zu den anderen Abteilungen am höchsten.

Die eigenen Compliance-Maßnahmen werden in der Einkaufsabteilung allerdings differenziert bewertet. Obwohl 88 Prozent ihre Maßnahmen mindestens als befriedigend einschätzen und niemand als ungenügend, geben wiederum nur 3 Prozent an, dass sie Ihre Maßnahmen als sehr gut bewerten würden. Hier scheint noch Verbesserungsbedarf zu bestehen, vor allem wenn man beachtet, welche hohe Bedeutung Compliance zugemessen wird. Im Vergleich zu den anderen Abteilungen schätzen die Einkäufer ihre Compliance-Maßnahmen besser ein, bleiben aber dennoch kritisch. Insgesamt kann festgehalten werden, dass Compliance im Einkauf gut organisiert ist und dem Thema eine hohe Bedeutung zukommt.

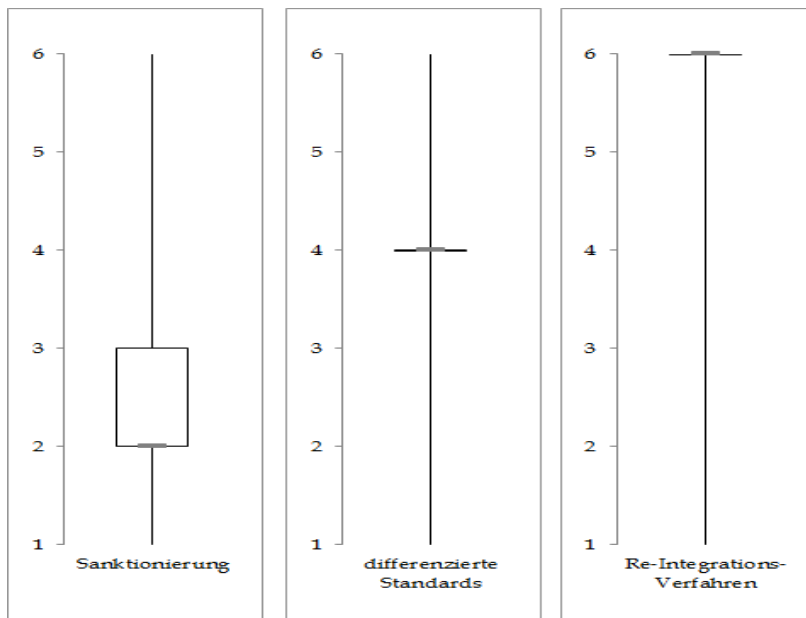
### 6.3.1.3 Sanktionsmaßnahmen von Compliance in der Einkaufsabteilung

Die Sanktionierung von Compliance-Verstößen hatte insgesamt einen mittelhohen Stellenwert, allerdings war dieser im Einkauf noch am höchsten. Hier interessiert nun die Frage, wie Compliance-Verstöße sanktioniert werden.

Abbildung 40: "Werden Compliance-Verstöße sanktioniert?" (Frage 6.1)

Abbildung 41: "Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern bei Verstößen, z.B. bei Fahrlässigkeit, Vorsatz oder unverschuldetem Verhalten?" (Frage 6.2)

Abbildung 42: "Bestehen Verfahren zur Re-Integration von Compliance-Straftätern?" (Frage 6.3)



|           |      |      |      |
|-----------|------|------|------|
| $\bar{x}$ | 2,35 | 3,97 | 5,63 |
| $\sigma$  | 1,00 | 1,05 | 0,86 |
| $x_{Mod}$ | 2,00 | 4,00 | 6,00 |

Bei der Betrachtung der Sanktionierung ergibt sich ein differenziertes Bild. Obwohl 88 Prozent Verstöße sanktionieren, geben nur 12 Prozent an, dass Compliance-Verstöße in der Einkaufsabteilung konsequent sanktioniert werden („Trifft voll zu“). Der Modus liegt bei „trifft überwiegend zu“ mit 59 Prozent. Es lässt sich deutlich erkennen, dass die Einkaufsabteilung sanktioniert, jedoch nicht völlig konsequent.

Eindeutig ist, dass obwohl sanktioniert wird, keine unterschiedlichen Standards für verschiedene Verstöße gelten. Die Maßnahmen werden den Verstößen nicht angepasst und differenziert behandelt ( $\bar{x} = 3,97$ ). 76 Prozent geben an, dass keine differenzierten Standards bestehen, wobei sich die Antworten eindeutig überwiegend auf „trifft eher nicht zu“ verteilen (56 Prozent). Die Antworten sind hier sehr eindeutig bei wenig differenzierter Sanktionierung. Im Vergleich zu den anderen Abteilungen, sanktioniert der Einkauf eher mehr.

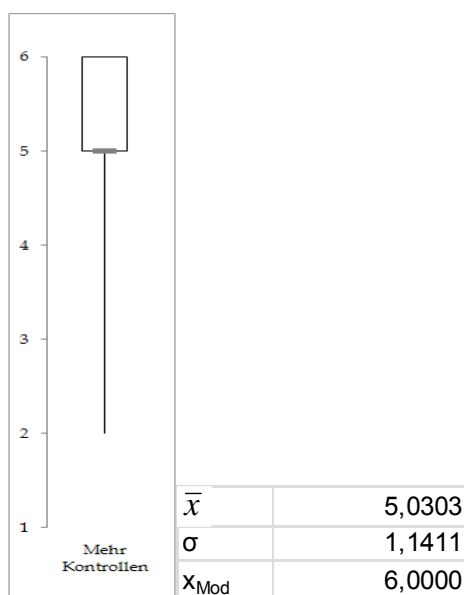
Ebenso bestehen keine Verfahren zur Re-Integration von „Compliance-Tätern“. 88 Prozent geben an, das „Täter“ nicht mit einem bestimmten Verfahren re-integriert werden. Es scheint, als würden nur schwere Compliance-Verstöße mit Entlassungen oder anderen schweren, personalrechtlichen Maßnahmen geahndet werden.

Obwohl Verstöße sanktioniert werden, bestehen keine differenzierten Standards und keine Re-Integrations-Verfahren. Aber gerade die differenzierten Standards sind wichtig, um der Vielfalt an möglichen Verstößen gerecht zu werden. Ebenso ist es wichtig, dass Verfahren zur Re-Integration entwickelt werden, damit Wiederholungstaten vorgebeugt und Fehler aufgezeigt werden.

#### 6.3.1.4 Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer Einkaufsabteilung

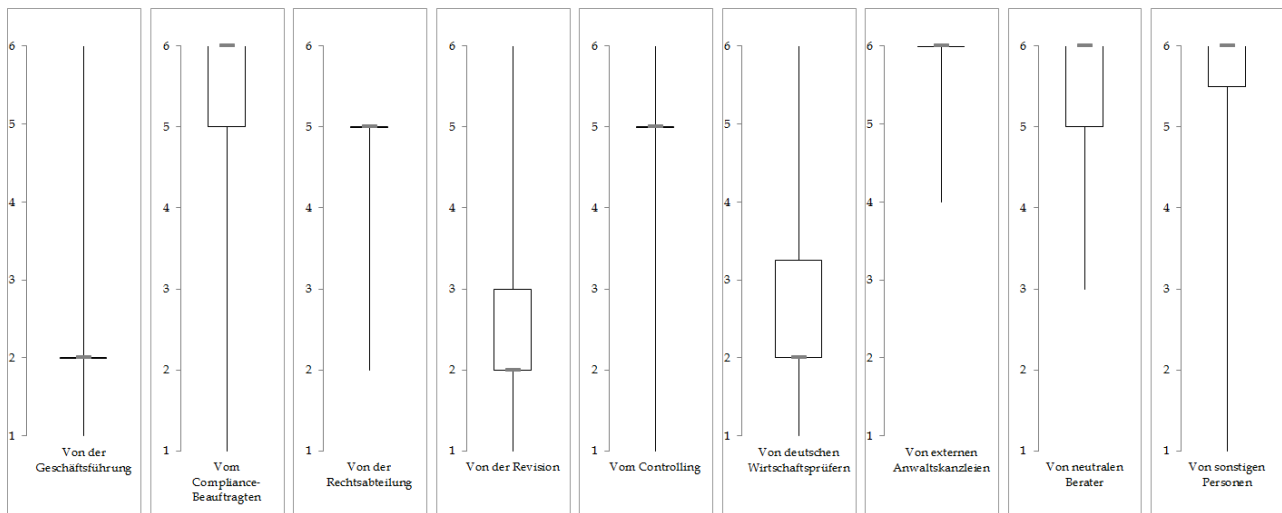
Bei der hohen Bedeutung der Compliance im Einkauf stellt sich die Frage, ob der Einkauf mehr Compliance-Kontrollen wünscht.

Abbildung 43: "Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?" (Frage 7.1)



Obwohl Compliance eine hohe Bedeutung in der Einkaufsabteilung hat, wünschen sich 85 Prozent keine weitergehenden Kontrollen. Kein Befragter hat den Bestwert „trifft voll zu“ angekreuzt. Auch im Vergleich zu den anderen Abteilungen liegt der Einkauf mit Abstand weniger Wert auf weitere Kontrollmaßnahmen. Er scheint zufrieden mit der präventiven Kontrolle durch die Abteilungsleiter, interne Revision und den Wirtschaftsprüfern zu sein. Dennoch schließt sich die Frage an, welche Kontrollmechanismen im Einkauf eingesetzt werden.

Abbildung 44: "Wird die Einkaufsabteilung in Sachen Compliance kontrolliert?" (Frage 7.2)



|                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| $\bar{x}$        | 2,25 | 5,32 | 5,55 | 2,56 | 4,59 | 2,68 | 5,71 | 5,55 | 5,41 |
| $\sigma$         | 1,03 | 1,15 | 0,84 | 1,39 | 1,20 | 1,57 | 0,52 | 0,80 | 1,30 |
| $x_{\text{Mod}}$ | 2,00 | 6,00 | 6,00 | 2,00 | 5,00 | 2,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 |

Die Antworten decken sich beinahe identisch mit der Frage nach präventiven Compliance-Maßnahmen. Der Einkauf wird kontrolliert durch:

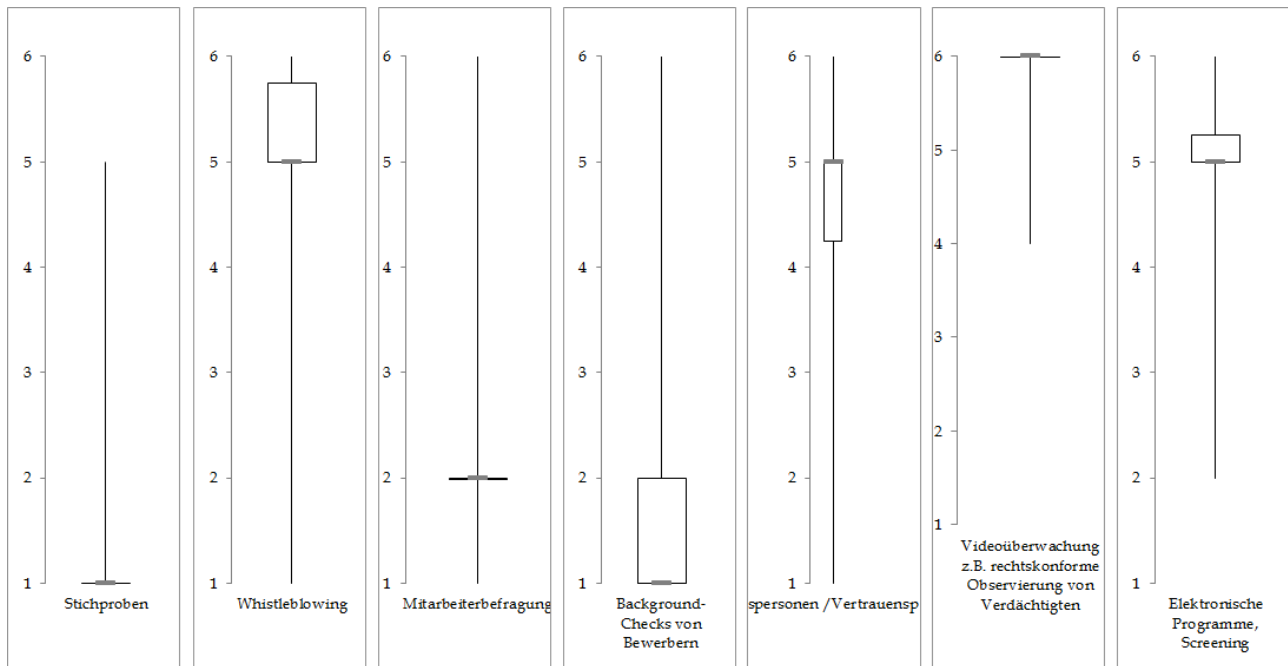
- die Geschäftsführung
- die interne Revision und
- von Wirtschaftsprüfern.

Die Kontrolle geschieht vor allem durch die Geschäftsführung ( $\bar{x} = 2,25$ ). Hierbei geben 77 Prozent an, dass die Geschäftsführung die Kontrolle voll oder überwiegend übernimmt. Der Modalwert liegt bei 65 Prozent in der Kategorie „trifft überwiegend zu“. Mit einem arithmetischen Mittelwert von 2,56 folgt die Revision. Hier geben 71 Prozent an, dass die Abteilung die Kontrolle mindestens überwiegend übernimmt. Als Externe überprüfen Wirtschaftsprüfer die Einkaufsabteilung auf Compliance Verstöße. Es geben 71 Prozent an, dass die Wirtschaftsprüfer die Einkaufsabteilung kontrollieren.

Ein Compliance-Beauftragter, das Controlling, Anwaltskanzleien, neutrale Berater, oder die eigene Rechtsabteilung spielen bei der Kontrolle des Einkaufs keine Rolle. Die Ergebnisse fallen sehr eindeutig aus.

Im Detail stellt sich nun die Frage, welche Kontrollmechanismen den größten Erfolg versprechen.

Abbildung 45: "Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?" (Frage 7.3)



|           |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|
| $\bar{x}$ | 1,35 | 4,61 | 2,41 | 1,80 | 4,58 | 5,77 | 4,97 |
| $\sigma$  | 0,80 | 1,25 | 1,22 | 1,47 | 1,13 | 0,55 | 0,90 |
| $x_{Mod}$ | 1    | 5    | 2    | 1    | 5    | 6    | 5    |

Stichproben sehen 97 Prozent der Befragten als erfolgsversprechende Maßnahme. Der Modus liegt bei „trifft voll zu“ mit 76 Prozent. Dieses Ergebnis war bei allen Abteilungen als sehr hoch eingestuft worden. Im Einkauf überrascht das Ergebnis jedoch insofern, als davon ausgegangen wurde, dass die Priorität bei Compliance-Management-Systemen in der Prävention liegt. Hier wird deutlich, dass dennoch der operativen Einzelprüfung ein sehr hoher Stellenwert beigemessen wird.

An zweiter Stelle folgen Background-Checks von Bewerbern, dies sehen 74 Prozent als effektive Maßnahme. Dies kann als präventive Maßnahme gewertet werden. Gerade der Einkauf (und die Personalabteilung) wählen Ihre Bewerber u.a. auch nach Compliance-Gesichtspunkten aus.

Ebenfalls wird der Mitarbeiterbefragungen (85 Prozent) eine hohe Erfolgsaussicht zugewiesen. Diese Maßnahme zielt wieder sehr stark auf ein gutes Compliance-Management-System ab. Es verwundert daher nicht, dass gerade der Einkauf (und die Personalabteilung) großen Wert auf die Befragung der Mitarbeiter legen.

Whistleblowing, Vertrauenspersonen und dem elektronischen Screening werden keine guten Erfolgsaussichten eingeräumt (15, 12, 9 Prozent). Auf dem letzten Platz folgt die Videoüberwachung, der niemand Erfolgsaussichten einräumt. Diese als besonders eingriffsintensiv anzusehenden Kontrollen führen beim Einkauf offensichtlich kaum zu Erfolg. Dies lässt sich gut mit

der eher vertrauensbasierten Compliance-Kultur im Einkauf erklären. Eingriffsintensive Kontrollmaßnahmen würden hier die Vertrauensbasis stören.

### 6.3.1.5 Standard für Compliance-Management-Systeme

Die abschließende Frage ist nun, welche Compliance-Management-Systeme (CMS) vom Einkauf konkret gewünscht werden.

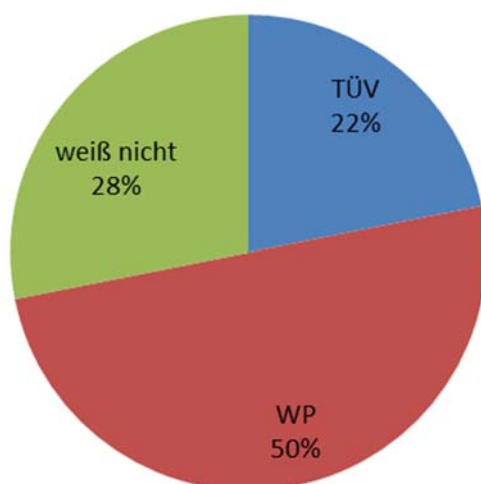
Abbildung 46: "Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?" (Frage 8.1)



Knapp mehr als die Hälfte wünscht sich kein individuelles CMS, während 23 Prozent ein individuelles CMS befürworten. Der hohe Prozentsatz für „weiß nicht“ könnte daher stammen, dass vermutlich die meisten befragten Einkaufsabteilungen kein individuelles CMS besitzen und daher mit der Frage nichts anfangen konnten.

Da Wirtschaftsprüfer die präventive und operative Kontrolle der Compliance übernehmen (Frage 5.2 und 7.2), könnte vermutet werden, dass der Einkauf die Wirtschaftsprüfungs-Standards kennt und präferiert.

Abbildung 47: "Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?" (Frage 8.2)



Es zeigt sich wie erwartet, dass die Einkaufsabteilungen hauptsächlich den Wirtschaftsprüfer-Standard bevorzugen. Denn diejenigen, die sich kein individuelles CMS wünschen, präferieren hauptsächlich den Wirtschaftsprüfer-Standard IDW EPS 980. Der TÜV-Standard hingegen wird nur von 22 Prozent bevorzugt. Annähernd ein Drittel hat die Möglichkeit „weiß nicht“ angekreuzt. Dieses Ergebnis lässt sich so interpretieren, dass die CMS-Systeme nicht allen bekannt sind. Es überrascht allerdings, dass gerade der Einkauf der Compliance eine so hohe Bedeutung beimisst, aber trotzdem nicht entscheiden kann, welchem System der Vorzug zu geben ist, zumal in der Kontrollfrage, ob die Antwort von einem Spezialisten mit Compliance-Kenntnissen ausgefüllt wurde, relativ hoch war. Es scheint, als würden auch einige Spezialisten sich noch wenig mit den verschiedenen Standards auskennen.

### **6.3.2 Vertriebsabteilung**

Gerade bei provisionsgetriebenen Geschäftsabschlüssen ist die Versuchung groß sich gegenüber der unliebsamen Konkurrenz ggf. Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, welche mit den einschlägigen Gesetzen jedoch alles andere als vereinbar sind.

Insbesondere im Vertrieb lauern daher erhebliche Compliance-Risiken, besonders deutlich wird dies wenn man sich die Korruptions-Schlagzeilen der vergangenen Jahre zu Siemens, MAN oder die Schlagzeilen zu illegalen Preisabsprachen von ThyssenKrupp oder dem Bierkartell der Brauereien Anheuser-Busch, Bitburger, Krombacher, Veltins, Warsteiner und Ernst Barre anschaut.

Im Falle von Kartellabsprachen drohen den Unternehmen aufgrund des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) neben der Nichtigkeit des Vertrages und Schadensersatzforderungen (§ 33 GWB) schnell Bußgelder (§ 81 Abs. 4 GWB) oder Vorteilsabschöpfungen (§ 81 Abs. 5 GWB) in mehrstelliger Millionenhöhe, wobei die Bußgelder ergänzend auch gegenüber der Geschäftsführung verhängt werden können (§§ 130, 9 OWiG), soweit diese ihre Aufsichtspflichten verletzt hat. Im Falle von Korruptionsdelikten gem. §§ 299, 334 StGB oder Submissionsbetrug (§ 298 StGB) drohen gar Freiheitsstrafen für die beteiligten Personen.

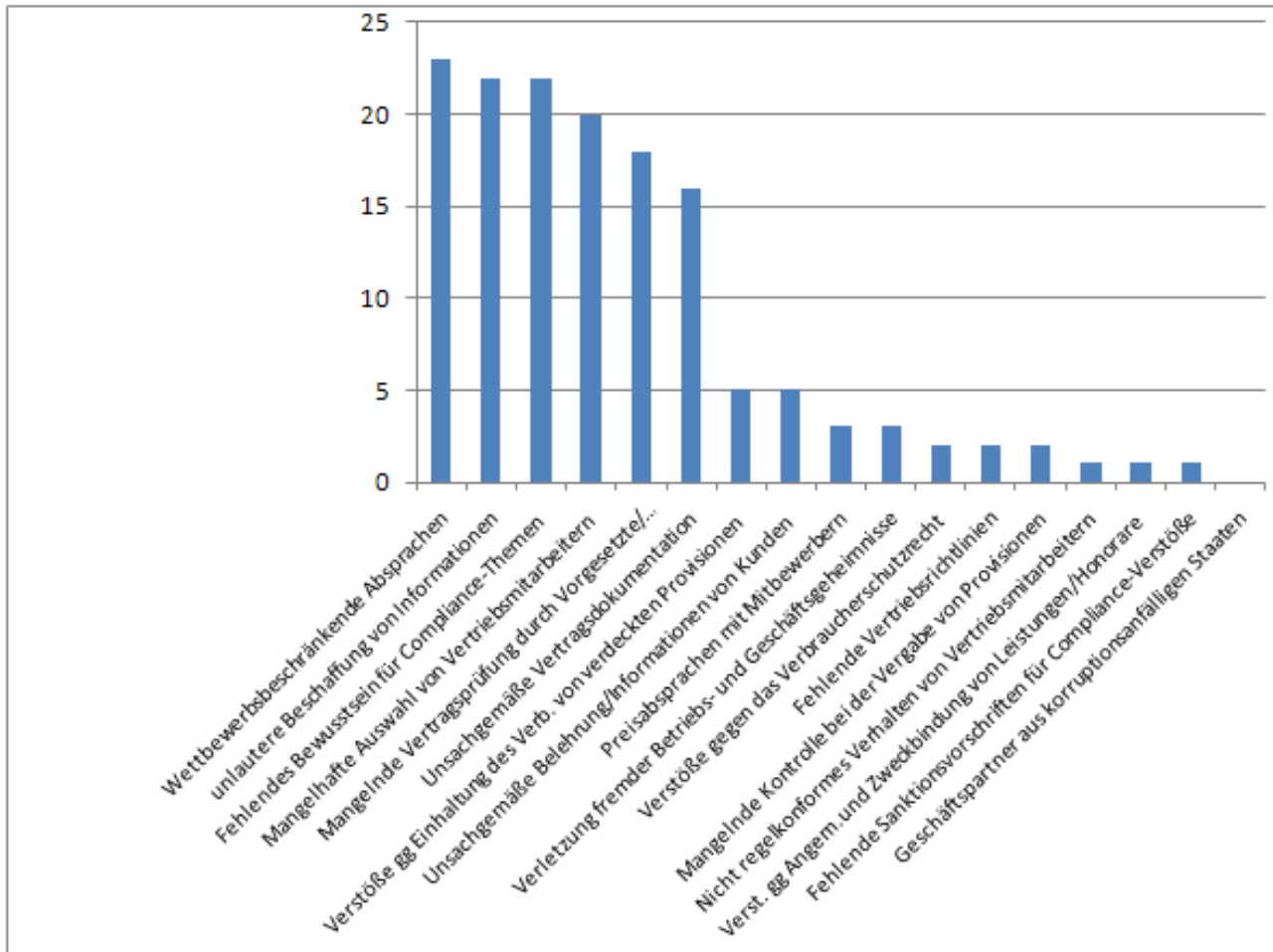
Die Implementierung eines Compliance-Programmes kann als Präventivmaßnahme zur Vermeidung von Verstößen beitragen. Ein laufendes Compliance-Programm kann zudem im Falle eines wider Erwarten doch eintretenden Kartellrechtsverstoßes ein Entlastungsargument zugunsten der Geschäftsführung darstellen.

Die Vertriebsabteilung schließt den Vertrieb direkt und das Marketing mit ein. Anders als bei allen anderen Abteilungen besteht hier die Besonderheit, dass der Vertrieb aus verschiedenen Abteilungen besteht und räumlich dezentral über das ganze Vertriebsnetz verteilt ist. Viele Vertriebsmitarbeiter arbeiten sogar von zu Hause aus.

### 6.3.2.1 Planung und Einschätzung von Compliance Risiken im Vertrieb

Gerade die Risiken aus Vertrieb und Marketing sind öffentlich bekannt durch Skandale und Rechtsprozesse. Es gilt hier genauer zu analysieren, wo konkret die Compliance-Risiken liegen.

Abbildung 48: Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Vertrieb. (Frage 4.1)



Bei den vertriebspezifischen Fragen zu Compliance-Risiken sieht der Vertrieb insbesondere Vertriebs- Risiken bei:

- wettbewerbsbeschränkenden Absprachen (23)
- fehlende Bewusstsein für Compliance-Themen und die unlautere Beschaffung von Informationen (je 22)
- mangelhafte Auswahl von Vertriebsmitarbeitern (20)

Das Ergebnis ist deutlich zweigeteilt und kann eindeutig abgegrenzt werden. Speziell in den vertriebsrelevanten Bereichen wird das Risiko der wettbewerbsbeschränkenden Absprachen gesehen, wobei über Kartellabsprachen besonders häufig in der Presse zu lesen ist.

Das fehlende Bewusstsein für Compliance-Themen und die unlautere Beschaffung von Informationen sind weitere Risikopunkte. Die mangelhafte Auswahl von Vertriebsmitarbeitern ist ein weiteres Risikofeld.



Interessant scheint das Risiko mangelhafter Vertragsprüfung und Dokumentation. Schließlich werden diese Verträge meist dezentral außer Haus abgeschlossen. Die Ansprache von Vertragsdetails des Vertriebsmitarbeiters mit den Kunden vor Ort ist hier ein Problemfeld.

Interessant ist, dass, wie beim Einkauf auch, das fehlende Bewusstsein für Compliance-Risiken als hoch eingestuft wird. Das passt auch zu dem Risiko Vertriebsmitarbeiter mangelhaft auszuwählen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Vertriebsmitarbeiter weniger aus Sicherheitsaspekten ausgewählt werden und das Verkaufstalent im Mittelpunkt steht. Ein großer Ehrgeiz von Vertriebsmitarbeitern kann dabei auch zum Compliance-Risiko werden.

Mit einigem Abstand, aber immer noch wichtig, wird die mangelnde Vertragsprüfung durch Vorgesetzte (18) und die unsachgemäße Vertragsdokumentation (16) als Risiko wahrgenommen.

Interessanter ist dahingegen die Einschätzung eines niedrigen Risikos durch den Vertrieb. Das Risiko

- verdeckter Provisionen
- Preisabsprachen
- mangelhafter Kontrolle bei der Vergabe von Provisionen und
- nicht regelkonformes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern

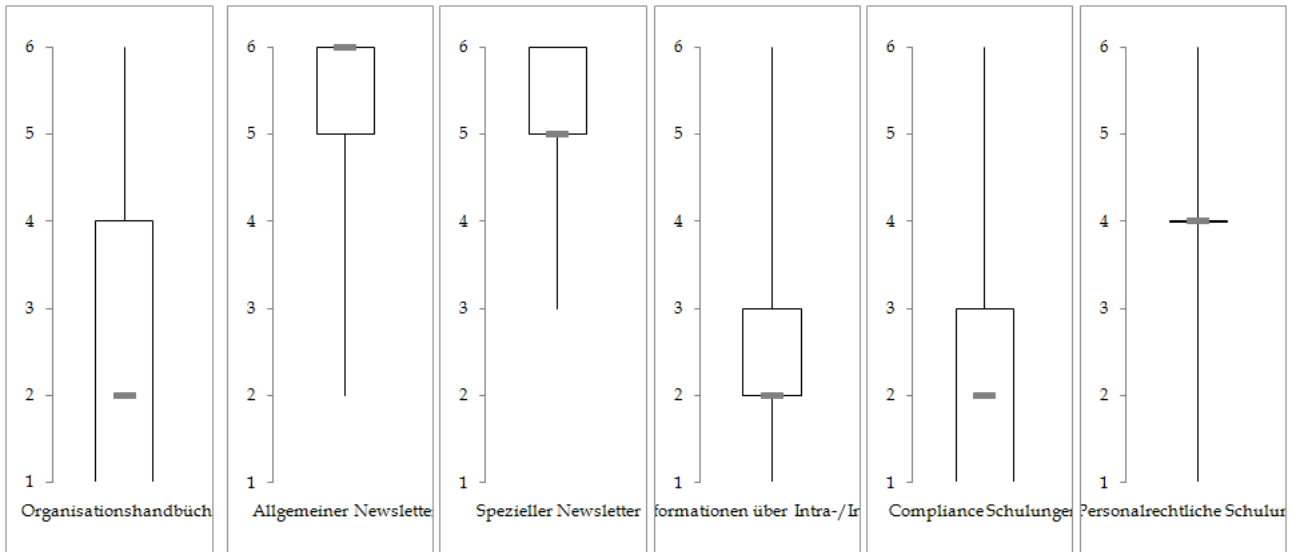
wird als gering eingeschätzt. Dabei treten gerade hier die publikumswirksamen Compliance-Verstöße auf. Demnach scheinen diese Risiken nur in wenigen Unternehmen ein tatsächliches Risiko zu sein. Tritt aber ein solcher Verstoß ein, so wird dies besonders intensiv in der Presse berichtet. In der Öffentlichkeit scheint dadurch ein verzerrtes Bild zu entstehen.

Ein Mangel an Vertriebsrichtlinien wird kaum als Risiko gesehen. Dabei wäre hier zu erwarten gewesen, dass gerade ohne Richtlinien Compliance-Risiken entstehen. Ebenso verwundert die niedrige Einschätzung des Risikos durch nicht regelkonformes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern.

### **6.3.2.2 Umsetzung von Compliance in der Vertriebsabteilung**

Gerade im Vertrieb ist es interessant zu untersuchen, wie Compliance in der Praxis umgesetzt wird. Der Vertrieb ist, anders als die anderen Abteilungen, dezentral in der Fläche organisiert (siehe Abbildung nächste Seite).

Abbildung 49: "Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Vertriebsabteilung?" (Frage 5.1)



|           |      |      |      |      |      |      |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| $\bar{x}$ | 2,48 | 5,21 | 5,27 | 2,61 | 2,27 | 3,88 |
| $\sigma$  | 1,81 | 1,34 | 0,83 | 1,39 | 1,56 | 1,32 |
| $X_{Mod}$ | 1    | 6    | 6    | 2    | 1    | 4    |

Das am häufigsten eingesetzte Compliance-Instrument sind in der Vertriebsabteilung Compliance-Schulungen ( $\bar{x}=2,27$ ). 82 Prozent der Befragten geben an, dass Compliance-Schulungen stattfinden, wovon immerhin 45 Prozent den Bestwert „trifft voll zu“ ausgewählt haben. Lediglich 6 Prozent haben angegeben, dass Compliance-Schulungen gar nicht durchgeführt werden. Dieses Ergebnis weicht bspw. deutlich ab von der Einkaufsabteilung, in der Schulungen kaum eine Rolle spielen.

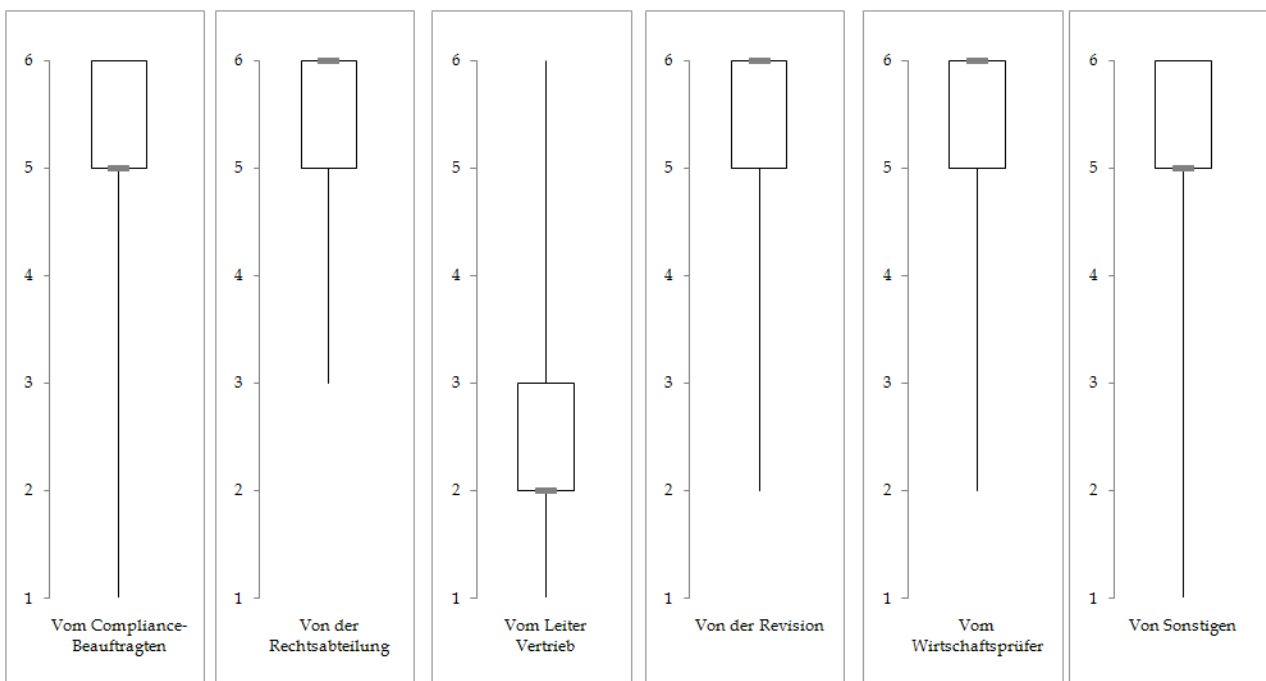
An zweiter Stelle stehen Organisationshandbücher ( $\bar{x}=2,48$ ), 73 Prozent geben an, dass diese eingesetzt werden. Hier ist jedoch eine hohe Standardabweichung von 1,81 gegeben, da die Angaben stark gestreut sind. So geben 12 Prozent an, Organisationshandbücher „gar nicht“ einzusetzen. Das zeigt, dass in Sachen Compliance-Management-Systemen noch Nachholbedarf besteht. Einige Vertriebsabteilungen arbeiten bereits mit ausgearbeiteten Organisationshandbüchern, andere eher weniger. Offensichtlich hat aber jeder Vertrieb ein Organisationshandbuch mit Compliance-Inhalten. Neben den Schulungen und Handbüchern werden überwiegend Informationen über Intra- und Internet eingesetzt ( $\bar{x}=2,61$ ). 85 Prozent geben an, dass diese Maßnahmen ihrer Abteilung gängige Praxis sind. Jedoch hat es den Anschein, als wären diese Informationen qualitativ oder quantitativ nicht ausreichend, da lediglich 12 Prozent angeben, dass dies „voll“ zutreffe. Mit Newslettern erreicht die Unternehmensseite dezentrale Vertriebsmitarbeiter gut. Doch offensichtlich wird dieses Kommunikations-Tool noch nicht überall eingesetzt. Die Akzeptanz von Compliance-Newslettern ist genauso gering wie im Einkauf.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Compliance im Vertrieb sehr viel stärker über Kommunikation geschieht, als durch formale Systeme. Dabei liegt das Gewicht stark auf den Internet und Intranet und Schulungen, nicht bei Newslettern.

Während bei dem allgemeinen Newsletter immerhin noch 15 Prozent angeben, dass er „überwiegend“ oder „eher“ genutzt wird, geben lediglich 3 Prozent an, dass sie über einen speziellen Newsletter informiert werden.

Relativ wenig verbreitet sind personalrechtliche Schulungen ( $\bar{x} = 3,88$ ). 76 Prozent geben an, dass diese nicht durchgeführt werden. Der Modalwert liegt hierbei auf „eher nicht“ mit 55 Prozent. Sowohl der allgemeine ( $\bar{x} = 5,21$ ), als auch der spezielle Newsletter ( $\bar{x} = 5,27$ ) werden in der Vertriebsabteilung eindeutig nicht eingesetzt. Dies verwundert allerdings. Gerade für dezentral tätige Regionalleiter, die bei Compliance-Themen oft eigenverantwortlich entscheiden müssen, sollten Schulungen ein größeres Gewicht haben.

Abbildung 50: "Wurde die Vertriebsabteilung auf Compliance präventiv überprüft?" (Frage 5.2)



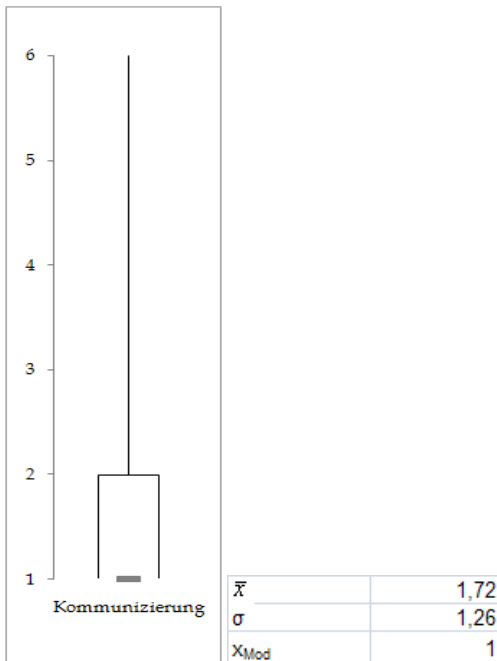
|           |      |      |      |      |      |      |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| $\bar{x}$ | 4,84 | 5,66 | 2,59 | 5,12 | 5,33 | 4,88 |
| $\sigma$  | 1,44 | 0,64 | 1,45 | 1,25 | 1,12 | 1,43 |
| $X_{Mod}$ | 6    | 6    | 2    | 6    | 6    | 5    |

Für die präventive Compliance-Überprüfung zeichnet alleinig sich der Vertriebsleiter verantwortlich ( $\bar{x} = 2,59$ ). Der Modalwert liegt bei „trifft überwiegend zu“ mit 58 Prozent, 79 Prozent geben an, dass der Leiter die Abteilung zumindest präventiv auf Compliance überprüft hat. Ansonsten gibt es wohl niemanden, der den Vertrieb präventiv kontrolliert. Weder der Compliance-Beauftragte ( $\bar{x} = 4,84$ ), die Rechtsabteilung ( $\bar{x} = 5,66$ ), die Revision ( $\bar{x} = 5,12$ ), die Wirtschaftsprüfer ( $\bar{x} = 5,33$ ), oder Sonstige ( $\bar{x} = 4,88$ ) kontrollieren den Vertrieb präventiv. Dieses Ergebnis lässt darauf

schließen, dass keine gründliche Kontrolle der Vertriebsabteilung durchgeführt wurde. Dieses Ergebnis überrascht, zumal die öffentlich bekannten Compliance-Verstöße im Vertrieb als schwerwiegend angesehen werden können.

Bei der Frage nach der Kommunikation von Compliance-Themen wird nun eine deutliche Priorität erwartet.

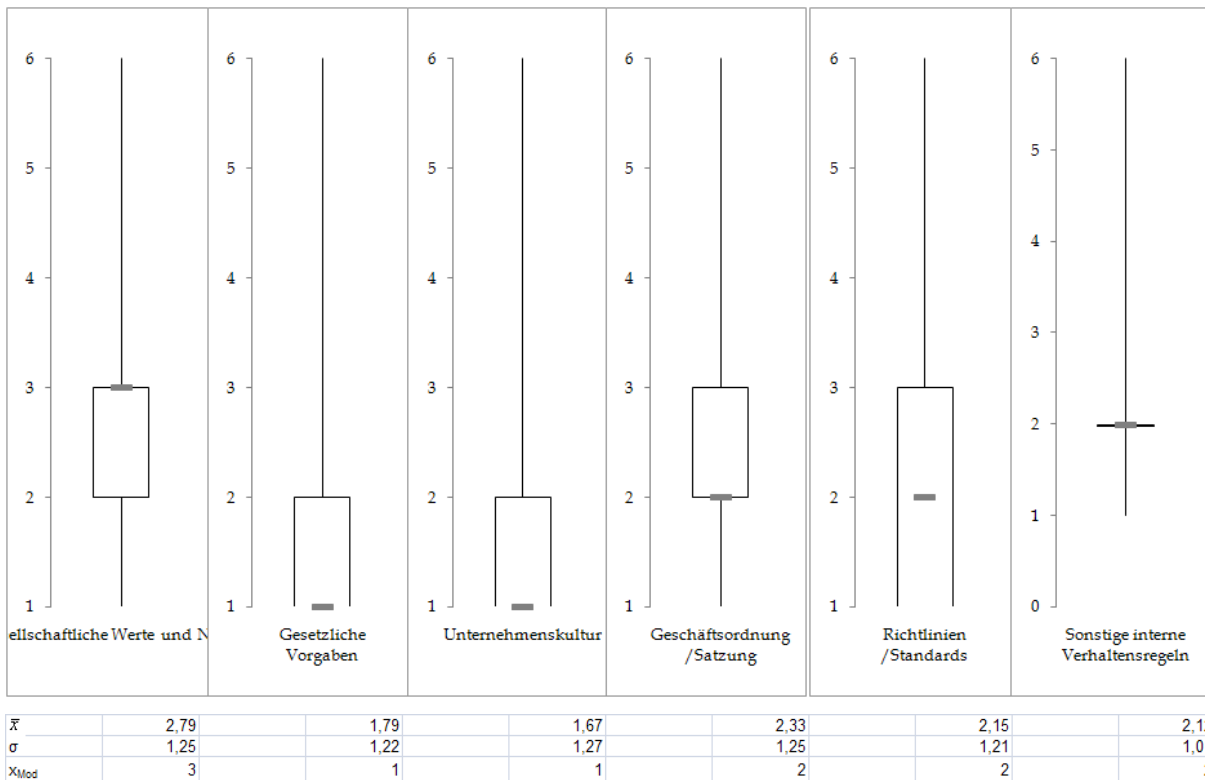
**Abbildung 51: "Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert, z.B. durch die Geschäftsführung / Vertriebsleiter, Themengruppen?" (Frage 5.3)**



Tatsächlich nimmt der Vertrieb die Kommunikation von Compliance durch die Geschäftsleitung sehr intensiv wahr ( $\bar{x} = 1,72$ ). 88 Prozent geben an, dass die Kommunikation mindestens „überwiegend“ stattfindet. Der Modalwert liegt hierbei mit 58 Prozent auf „trifft voll zu“. Bemerkenswert ist, dass lediglich 3 Prozent der Vertriebs-Abteilungen Compliance-Kommunikation nicht wahrnehmen und in 6 Prozent „überwiegend nicht“. Die Kommunikation von Compliance durch das Unternehmen wird, wie im Einkauf (und der Personalabteilung), auch deutlich wahrgenommen. Die Frage ist nun, wie kommunizieren Unternehmen Compliance aus der Sicht der Unternehmen?

In der Vertriebsabteilung werden durchgehend alle abgefragten Compliance-Themen regelmäßig kommuniziert. Dies deckt sich mit den umfangreichen Compliance-Maßnahmen. Spitzenreiter ist die Unternehmenskultur ( $\bar{x} = 1,67$ ) und gesetzliche Vorgaben ( $\bar{x} = 1,79$ ). Die hohe Bedeutung der Unternehmenskultur war auch erwartet. Die persönliche Kommunikation im Vertrieb hat hier einen besonderen Stellenwert. Überraschend ist der hohe Stellenwert gesetzlicher Vorgaben. Es zeigt aber auch die Wirkung von Gesetzen auf die Unternehmens-Kultur und auf das Verhalten der Mitarbeiter.

Abbildung 52: "Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert / geschult?" (Frage 5.4)



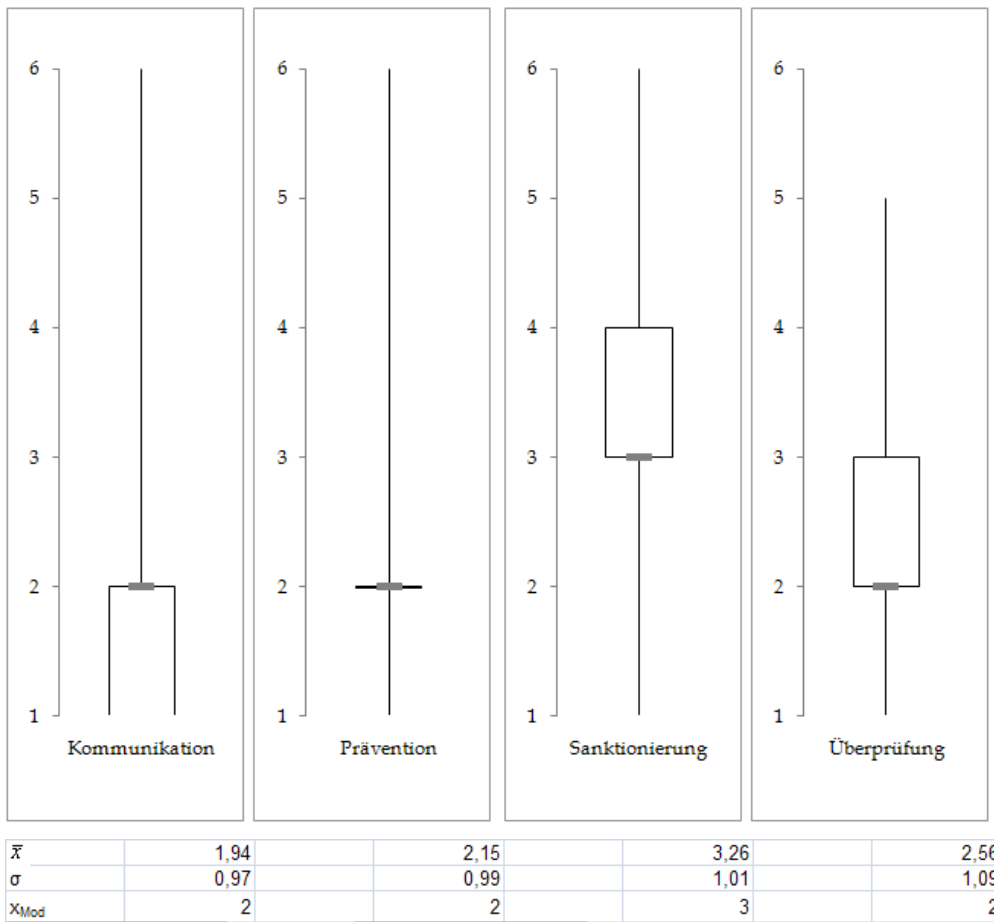
Sonstige interne Verhaltensregeln ( $\bar{x} = 2,12$ ), Richtlinien und Standards ( $\bar{x} = 2,15$ ), die Geschäftsordnung und -satzung ( $\bar{x} = 2,33$ ) sind ebenso wichtig in der Kommunikation von Unternehmen. Auffällig hoch ist im Vergleich zu anderen Abteilungen die Kommunikation der Geschäftsordnung. Anscheinend ist die Compliance für Vertriebsabteilungen regelbasierter als erwartet. Auffällig ist die relativ niedrige Einschätzung von Werten und gesellschaftlicher Normen für die Compliance-Kommunikation ( $\bar{x} = 2,79$ ), wohingegen die Unternehmenskultur einen so hohen Stellenwert hat. Aus den bisherigen Antworten lässt sich schon vermuten, wo der Vertrieb den Schwerpunkt der Compliance-Maßnahmen sieht.

Auffällig ist, dass bei jeder Kategorie, mit Ausnahme der sonstigen internen Verhaltensregeln, jeweils exakt 6 Prozent die schlechteste Möglichkeit auswählen. Es scheint also einen gewissen Prozentsatz an Vertriebsabteilungen zu geben, die auf die Kommunikation von Compliance-Themen verzichten.

Der Vertrieb sieht den Schwerpunkt in seiner Abteilung hauptsächlich in der Kommunikation ( $\bar{x} = 1,94$ ) und in der Prävention ( $\bar{x} = 2,15$ ). 94 Prozent, respektive 91 Prozent sehen hier einen Schwerpunkt. Lediglich 3 Prozent sind jeweils der Meinung, dass weder Kommunikation, noch Prävention einen Schwerpunkt bilden. Die sehr hohe Gewichtung der Kommunikation von Compliance im Vertrieb geht einher mit dem Wunsch einer starken Compliance- bzw. Unternehmenskultur. Allerdings ist die Compliance-Prävention weniger gewichtet als in allen

anderen Abteilungen. Das unterstreicht die Notwendigkeit der Kommunikation im Vertrieb nochmals. Dies ist insbesondere durch die häufige Dezentralität von Vertriebsmitarbeitern bedingt.

Abbildung 53: "Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Vertriebsmanagement?" (Frage 5.5)

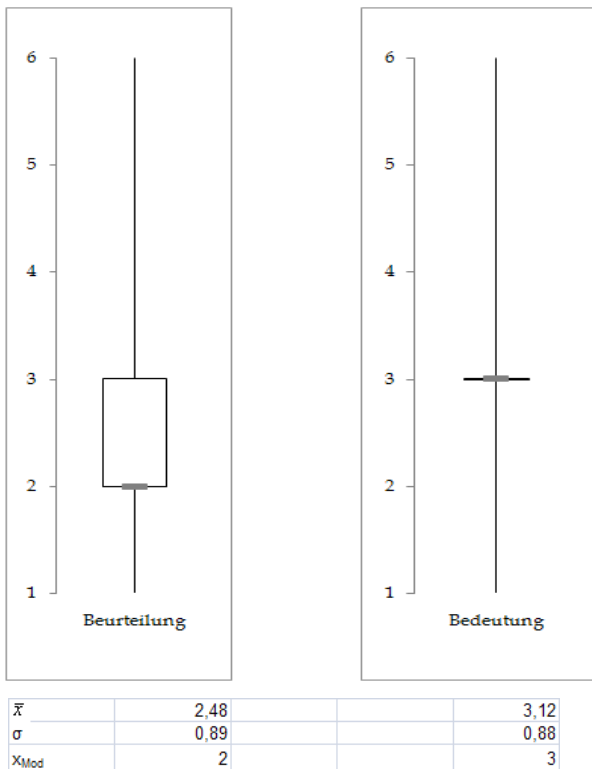


Wesentlich differenzierter wird die Überprüfung ( $\bar{x} = 2,56$ ) und Sanktionierung ( $\bar{x} = 3,26$ ) gesehen. Hier sind schon 21 bzw. 27 Prozent der Meinung, dass dies kein Schwerpunkt darstellt.

Interessant ist, dass der Vertrieb im Vergleich zu den anderen Abteilungen die Sanktionierung von Compliance-Verstößen weniger wichtig einschätzt. Dies verwundert, da zuvor gerade festgestellt wurde, dass Gesetze einen hohen Stellenwert für die Compliance im Vertrieb haben.

Wie der Einkauf und die Personalabteilung schätzt auch der Vertrieb seine Compliance-Maßnahmen als gut ein ( $\bar{x} = 2,48$ ). Der Modalwert liegt mit 61 Prozent bei „trifft überwiegend zu“, jedoch vergeben nur 6 Prozent die Bestnote. Immerhin 21 Prozent beurteilen die Maßnahmen als nicht ausreichend. Auffällig ist allerdings die geringe Bedeutung der Compliance im Vergleich zu den anderen Abteilungen ( $\bar{x} = 3,12$ ).

**Abbildung 54: "Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen und welche Bedeutung wird dem Thema Vertriebs-Compliance in Ihrem Unternehmen beigemessen?" (Frage 5.6 und 5.7)**



### 6.3.2.3 Sanktionsmaßnahmen von Compliance in Ihrer Vertriebsabteilung

Nachdem die Sanktionierung vom Vertrieb als eher weniger wichtig eingeschätzt wurde, stellt sich nun die Frage, wie der Vertrieb nun mit Sanktionen umgeht.

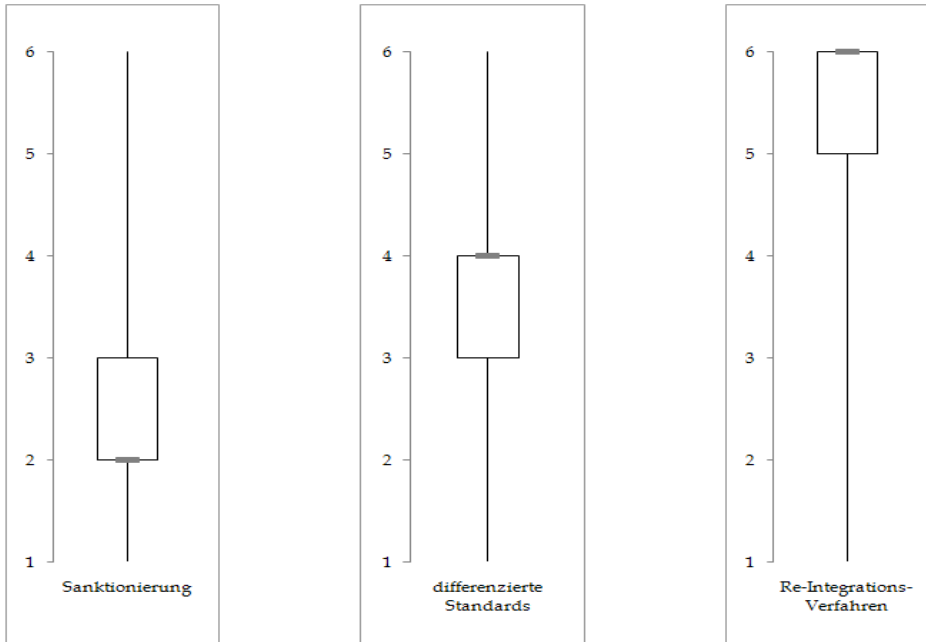
Die Vertriebsabteilung sanktioniert Compliance-Verstöße ( $\bar{x} = 2,55$ ) im Vergleich zu anderen Abteilungen eher weniger. Der Modalwert liegt bei „trifft überwiegend zu“ mit 42 Prozent. Allerdings muss dieses Ergebnis differenziert betrachtet werden, da lediglich 15 Prozent „trifft voll zu“ ausgewählt haben, sowie 18 Prozent der Meinung sind, dass Compliance-Verstöße nicht ausreichend geahndet werden. Die Meinungen bzgl. Sanktionsmaßnahmen im Vertrieb gehen demnach deutlich auseinander.

Ob differenzierte Standards bei unterschiedlichen Vergehen, z.B. mit oder ohne Vorsatz, lässt sich nicht eindeutig bewerten. Der Modalwert liegt zwar bei „trifft eher zu“ mit 52 Prozent, jedoch geben nur 6 Prozent die beste Kategorie, und 27 Prozent die drei schlechtesten Kategorien an. Es scheint also, dass zwar differenzierte Standards teilweise bestehen, diese jedoch vermutlich kaum genutzt werden bzw. verbesserungswürdig sind. Sanktionsmaßnahmen scheinen sich auch hier auf besonders schwere Fälle zu beschränken und bei Verstoß zu harten Maßnahmen zu führen. Kleinere Verstöße werden offensichtlich nicht geahndet.

Abbildung 55: "Werden Compliance-Verstöße sanktioniert, z.B. durch Ermahnung, Abmahnung, Kündigung?" (Frage 6.1)

Abbildung 56: "Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern bei Verstößen, z.B. bei Fahrlässigkeit, Vorsatz, unverschuldetem Verhalten?" (Frage 6.2)

Abbildung 57: "Bestehen Verfahren zur Re-Integration von Compliance-Straftätern?" (Frage 6.3)



|           |      |  |      |  |      |
|-----------|------|--|------|--|------|
| $\bar{x}$ | 2,55 |  | 3,24 |  | 5,18 |
| $\sigma$  | 1,16 |  | 1,23 |  | 1,29 |
| $x_{Mod}$ | 2    |  | 3    |  | 6    |

Verfahren zur Re-Integration nach einem Compliance-Verstoß bestehen in der Vertriebsabteilung nicht ( $\bar{x} = 5,18$ ). Der Modalwert liegt auf „trifft gar nicht zu“ mit 58 Prozent. Lediglich 9 Prozent geben an, dass Verfahren zur Re-Integration bestehen. Da sich die Sanktionierung auf besonders schwere Fälle zu konzentrieren scheint, gibt es auch keine Re-Integration, wohl eher eine Entlassung.

### 6.3.2.4 Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer Vertriebsabteilung

Bislang erweckte der Vertrieb den Anschein, als seien mehr Compliance-Kontrollen erwünscht. Besseren Aufschluss ergibt die konkrete Frage, ob die Vertriebsabteilung mehr Compliance-Kontrollen wünscht (siehe Abbildung 58).

Es ergibt sich aber leider kein klares Bild, ob sich die Vertriebsabteilungen mehr Kontrollen wünschen oder nicht ( $\bar{x} = 3,52$ ). Der Modus liegt bei „trifft eher zu“ (55 Prozent). Kumuliert wünschen sich aber 61 Prozent mehr Kontrollen, im Gegensatz zu 39 Prozent, die dies nicht wünschen. Von den Gegnern von mehr Kontrollen entfallen jedoch nur 15 Prozent auf die beiden schlechtesten Kategorien. In der Tendenz kann aber demnach festgehalten werden, dass der Vertrieb eher mehr Kontrollen wünscht. Es stellt sich hier insbesondere die Frage, wie der Vertrieb sich diese Kontrolle vorstellt (siehe Abbildung 59).



Abbildung 58: "Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?" (Frage 7.1)

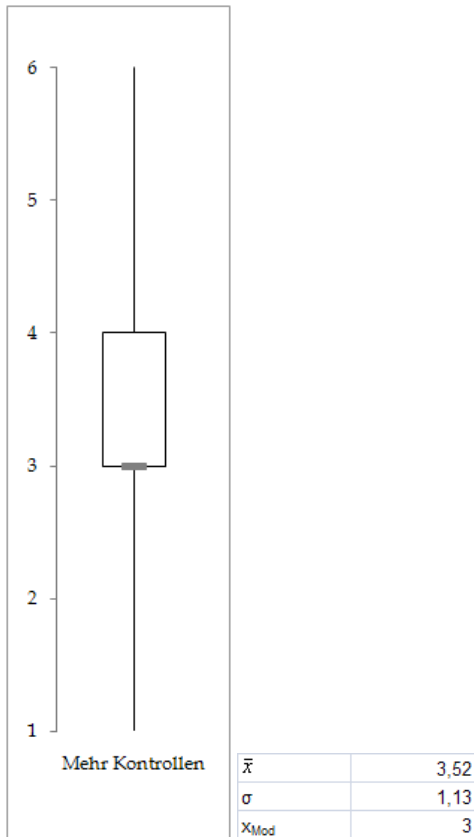
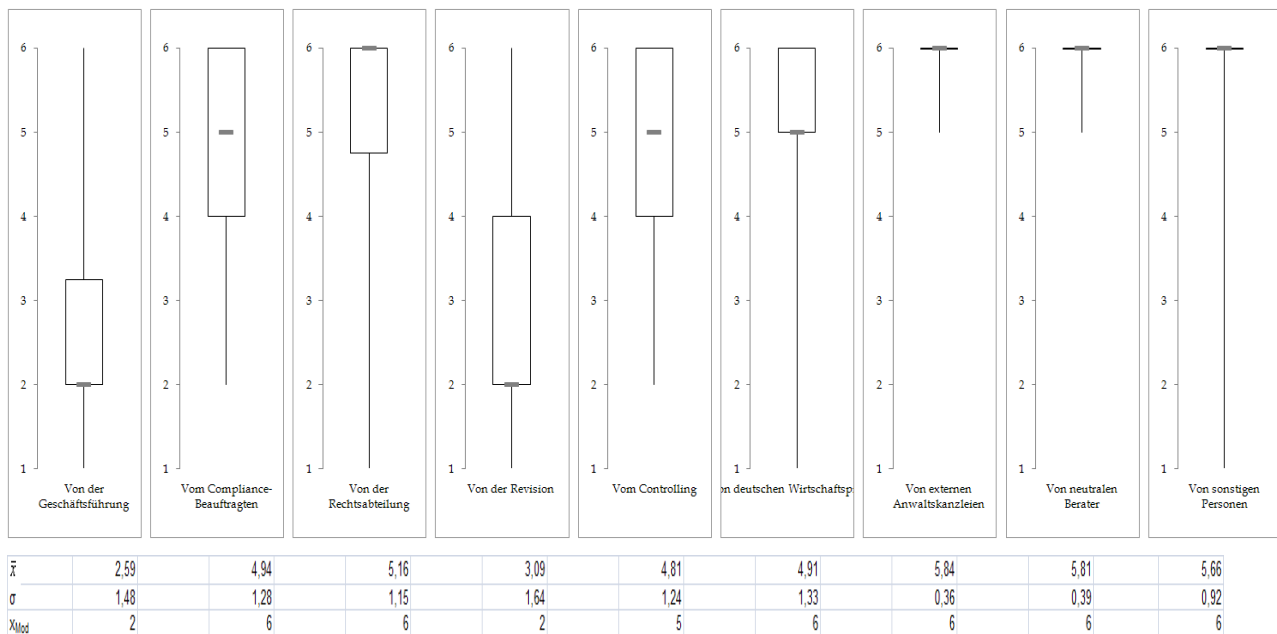


Abbildung 59: "Wird die Vertriebsabteilung in Sachen Compliance kontrolliert?" (Frage 7.2)



Für die Kontrolle des Vertriebs ist, wie im Einkauf und der Personalabteilung, in erster Line die Geschäftsführung ( $\bar{x} = 2,59$ ) zuständig. Hier ist jedoch eine hohe Standardabweichung von 1,48 gegeben, was bedeutet, dass die Werte stark verteilt auf die Kategorien sind. Somit lässt sich kein

eindeutiges Bild zeichnen. Fraglich ist, ob dies auf die Dezentralität des Vertriebs zurückzuführen ist. Viele Vertriebsmitarbeiter sind räumlich sehr stark von der Geschäftsleitung getrennt.

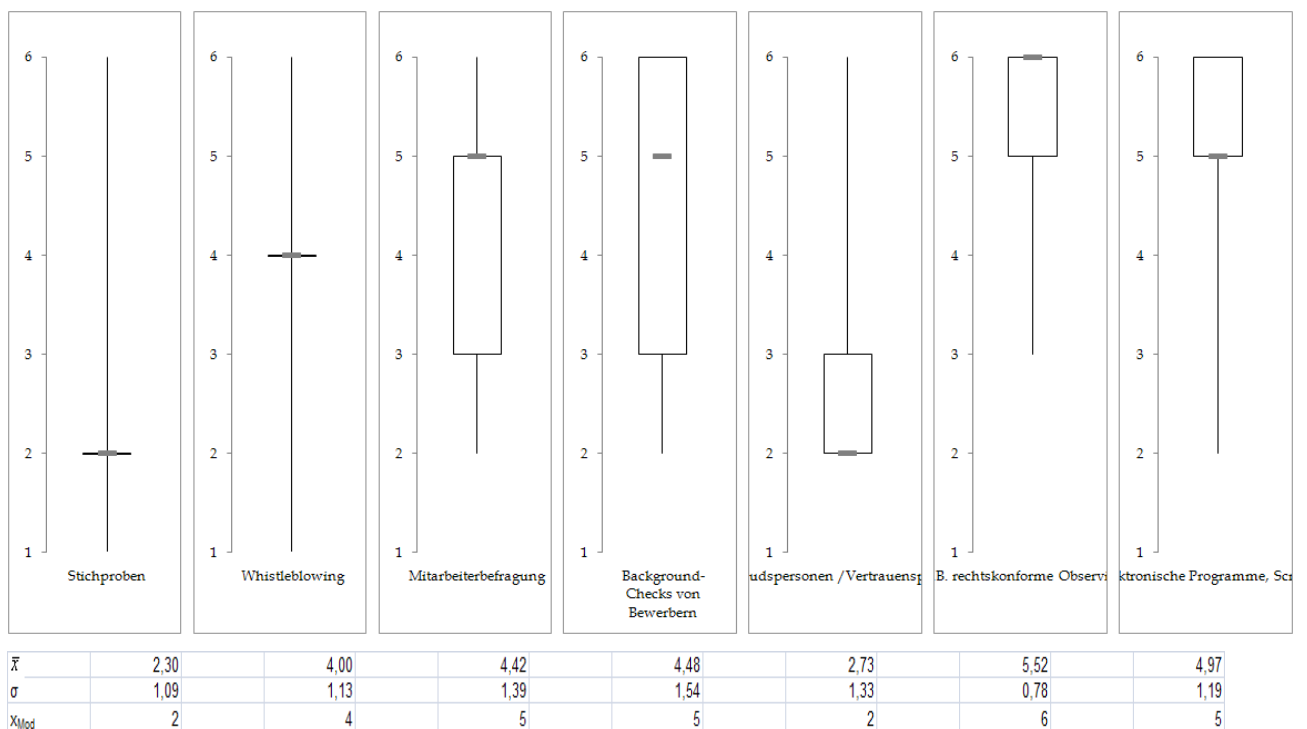
Neben der Geschäftsführung kontrolliert nur die Revision den Vertrieb ( $\bar{x} = 3,1$ ). Hier ist der Anteil, in denen dies nicht der Fall ist jedoch relativ hoch. Auf „trifft nicht zu“ entfallen 21 Prozent aller Stimmen. Damit ist die Revision nicht eindeutig für die Compliance-Kontrolle im Vertrieb zuständig.

Ansonsten werden die Vertriebsabteilungen kaum kontrolliert. Außer bei dem Controlling (Modus=5) liegt der Modalwert jeweils auf „trifft gar nicht zu“. Auch dieses Ergebnis überrascht, zumal einige Unternehmen ein Vertriebs-Controlling aufweisen. Das Vertriebs-Controlling scheint demnach keinerlei Compliance-Aufgaben wahrzunehmen. Externe Compliance-Kontrolleure werden in keiner Weise eingesetzt. Weder externe Anwälte, noch Berater sind beteiligt. Auch Wirtschaftsprüfer werden sehr selten und nur in Einzelfällen genutzt.

Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu den vorherigen Ergebnissen, dass die Vertriebsabteilung bereits umfangreich kontrolliert wird. Fraglich scheint, wie die Kontrollen gewährleistet werden sollen, wenn weder eine Abteilung noch externe Prüfer eindeutig hier für verantwortlich sind?

Besonders interessant wird nun, welche Kontrollmechanismen die internen Compliance-Beauftragten umsetzen.

Abbildung 60: "Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?" (Frage 7.3)



Der Vertrieb räumt Stichproben den größten Erfolg für die Umsetzung von Compliance-Kontrollen ein ( $\bar{x} = 2,30$ ). Immerhin 91 Prozent halten Stichproben kumuliert für sinnvoll. Allerdings wird der Erfolg von Stichproben niedriger eingeschätzt als im Einkauf. Im Einkauf sind Stichproben räumlich sicherlich einfacher durchzuführen als im dezentralen Vertrieb.

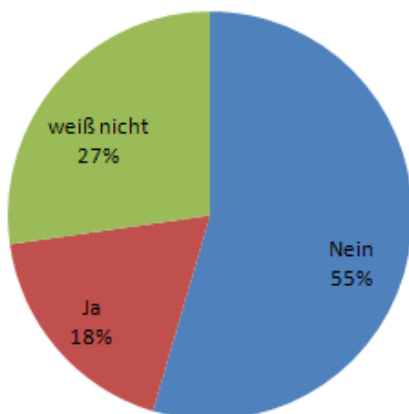
Chancen werden Vertrauenspersonen eingeräumt ( $\bar{x} = 2,73$ ). Hier stimmen kumuliert immerhin 82 Prozent zu. Der Modus liegt auf „trifft überwiegend zu“ mit 70 Prozent. Dieses Ergebnis ist sehr interessant. Der Vertrieb steht meist alleine ohne Compliance-Management-Systeme vor Ort beim Kunden und muss schwerwiegende Entscheidungen treffen. Tätigt der Verkäufer ein dubioses Geschäft wird ihm das positiv auf die Provision oder den Bonus angerechnet. Lehnt er ein Geschäft aus Compliance-Gründen ab, kann dies ein persönlicher Nachteil sein. Schlimmer ist es noch, wenn von der Regional- oder Vertriebsleitung Umsatzdruck aufgebaut wird. Vor diesem Hintergrund sind Vertrauenspersonen für den Verkäufer besonders wichtig.

Anderen Kontroll-Maßnahmen werden vom Vertrieb kaum Chancen eingeräumt: Whistleblowing ( $\bar{x} = 4,00$ ), Mitarbeiter-Befragungen ( $\bar{x} = 4,42$ ), Background-Checks von Bewerbern ( $\bar{x} = 4,48$ ), Screening ( $\bar{x} = 4,97$ ) und der rechtskonformen Observation ( $\bar{x} = 5,52$ ) werden nicht als mögliches erfolgreiches Kontrollinstrument gesehen. Anzumerken ist allerdings, dass das Whistleblowing im Vergleich zu den anderen Abteilungen einen deutlich höheren Stellenwert hat. Dies kann auf die breite räumliche Streuung zurückgeführt werden.

### 6.3.2.5 Standard für Compliance-Management-Systeme

Auch wenn der Vertrieb tendenziell weniger Fokus auf formalen Compliance-Management-Systemen zu legen scheint, ist es interessant zu erkunden, welche Art von Compliance-Management-Systemen der Vertrieb präferiert.

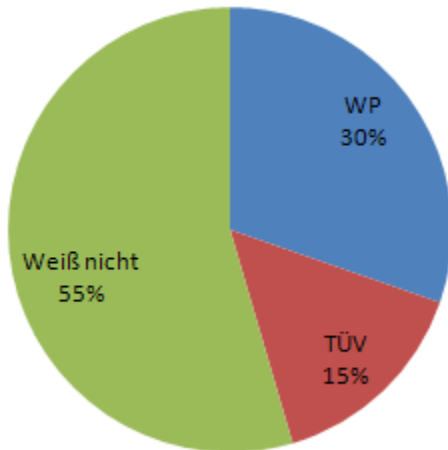
Abbildung 61: "Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?" (Frage 8.1)



Der überwiegende Teil der Vertriebsabteilungen wünscht sich kein individuelles Compliance-Management-System. Lediglich 18 Prozent sind dafür. Jedoch ist der Anteil der „weiß nicht“ mit 27 Prozent überdurchschnittlich hoch. Hieraus kann man schließen, dass die Vertriebsabteilungen kaum individuelle Compliance-Management-Systeme besitzen.

Es könnte auch sein, dass im Vertrieb wenig Vertrauen in die Wirksamkeit von Compliance-Management-Systeme besteht oder generell eine Tendenz besteht, Regelverstöße in Kauf zu nehmen, um die Zahl der Abschlüsse zu erhöhen.

Abbildung 62: "Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?" (Frage 8.2)



Der Teil, der sich kein individuelles CMS wünscht, präferiert mit 30 Prozent den Wirtschaftsprüferstandard IDW EPS 980 und nur zu 15 Prozent den TÜV-Standard TR CMS 101:201. Die Tendenz zum Wirtschaftsprüfer-Standard kann gesehen werden im teilweisen Einbezug der Wirtschaftsprüfer bei der präventiven Kontrolle von Compliance.

Über die Hälfte (55 Prozent) sind nicht entschlossen. Hieraus lässt sich wieder ableiten, dass die Standards den Vertriebsabteilungen nicht bekannt sind. Die Enthaltungen bei dieser Frage sind ungewöhnlich hoch. Der Vertrieb hat offensichtlich die geringste Kenntnis zu Compliance-Management-Systemen im Vergleich.

### 6.3.3 IT-Abteilung

Abgeleitet vom Compliance-Begriff umfasst IT-Compliance die Befolgung, Kommunikation und Überprüfung einschlägiger Regeln – gesetzliche und betriebsinterne – im Zusammenhang mit dem Betrieb der Informationstechnologie.

Im Zweifelsfall ist die Unternehmensleitung verpflichtet ihre Sorgfalt nachzuweisen. Im Falle von Aktiengesellschaften ergibt sich dies explizit aus dem Gesetz (§ 93 Abs. 2 Satz 2 AktG), im Falle von Gesellschaften mit beschränkter Haftung gilt jedoch nichts anderes (BGH, Urteil vom 04.11.2002, II ZR 224/00).

Einige IT-Compliance-Pflichten (wie z.B. Datenschutz) ergeben sich explizit aus dem Gesetz, andere können sich jedoch auch aus vertraglichen Vereinbarungen (z.B. Service-Level-Agreements) oder ISO-Normen (wie z.B. ISO 27001) ergeben. Denn ist im Streitfall eine ausreichende Sicherheit anhand des aktuellen Stands der Technik zu beurteilen, so werden ISO-Normen von den Sachverständigen regelmäßig als Maßstab herangezogen. Weitere in diesem Zusammenhang zu nennende Vorgaben können z.B. sein:

- Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU), welche die handelsrechtliche Aufbewahrung digitaler Unterlagen regeln,

- Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBS), welche die handelsrechtlichen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung beim Einsatz von IT-Systemen zur Unterstützung der manuellen Buchführung darlegen,
- Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), wobei es sich um ein Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zur Ausgestaltung eines angemessenen Risikomanagements bei deutschen Finanzinstituten und Versicherungen handelt,
- Basel II, wobei es sich um diverse Eigenkapitalvorschriften für alle Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute handelt, auf welche auch das Risiko direkter oder indirekter Verluste infolge unzulänglicher oder ausfallender interner Verfahren, Mitarbeiter und Systeme oder infolge bankexterner Ereignisse Einfluss hat,
- IT-Verträge wie z.B. Service-Level-Agreements, Hosting Vereinbarungen, Softwarepflege- oder Hardwarewartungsvereinbarungen,
- Allgemeine Verträge mit Auswirkungen auf die IT, wie z.B. Geheimhaltungs- oder Archivierungsvereinbarungen,
- Interne Vorgaben, wie z.B. Passwortrichtlinien, Virenschutz-, Backup-, Notfall-, Berechtigungs-, Lizenzmanagement- oder Inventarisierungskonzepte,
- Externe Vorgaben, wie z.B. Verträge zur Auftragsdatenverarbeitung, IT Infrastructure Library ((ITIL) ein international anerkannter Standard zur Umsetzung eines IT Service Managements), ISO 27001 (internationaler IT-Sicherheitsstandard).

Nach dem Vertrieb und dem Einkauf spielt in Sachen Compliance auch die IT-Abteilung eine große Rolle. Ähnlich wie im Einkauf ist die IT räumlich konzentriert. Allerdings weichen die Compliance-Themen bei der IT deutlich von den anderen Abteilungen ab. Die Compliance-Themen sind naturgemäß sehr viel mehr technischer Natur.

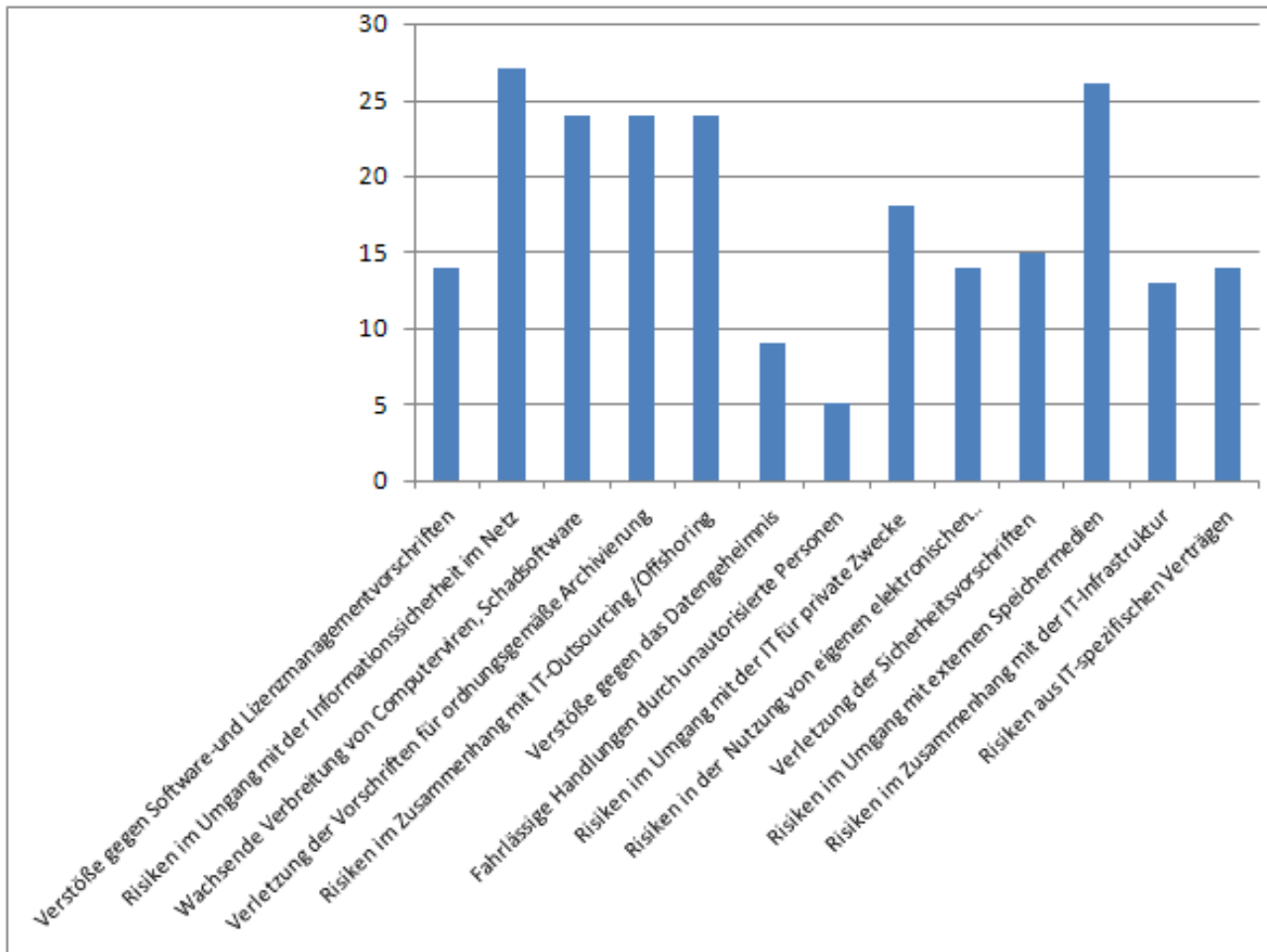
### **6.3.3.1 Planung und Einschätzung von Compliance Risiken in der IT**

Der IT-Abteilung wurden zur Auswahl von Compliance-Risiken deutlich mehr technische Compliance-Risiken als Möglichkeit angeboten.

Die IT sieht das bedeutendste Risiko

- im Umgang mit der Informationssicherheit im Netz (27)
- in dem Umgang mit externen Speichermedien (26),
- in der wachsenden Verbreitung von Computerviren und Schadsoftware (24),
- in der Verletzung der Vorschriften für eine ordnungsgemäße Archivierung (24) sowie
- im Zusammenhang mit IT-Outsourcing und -Offshoring (24).

Abbildung 63: Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken in der IT-Abteilung. (Frage 4.1)



Es geht kaum um menschliches Versagen bei Compliance-Themen sondern eher um IT-Sicherheit. Menschliches Versagen, wie z. B. fahrlässige Handlungen durch unautorisierte Personen wird von der IT-Abteilung fast vollständig als weniger wichtig eingestuft.

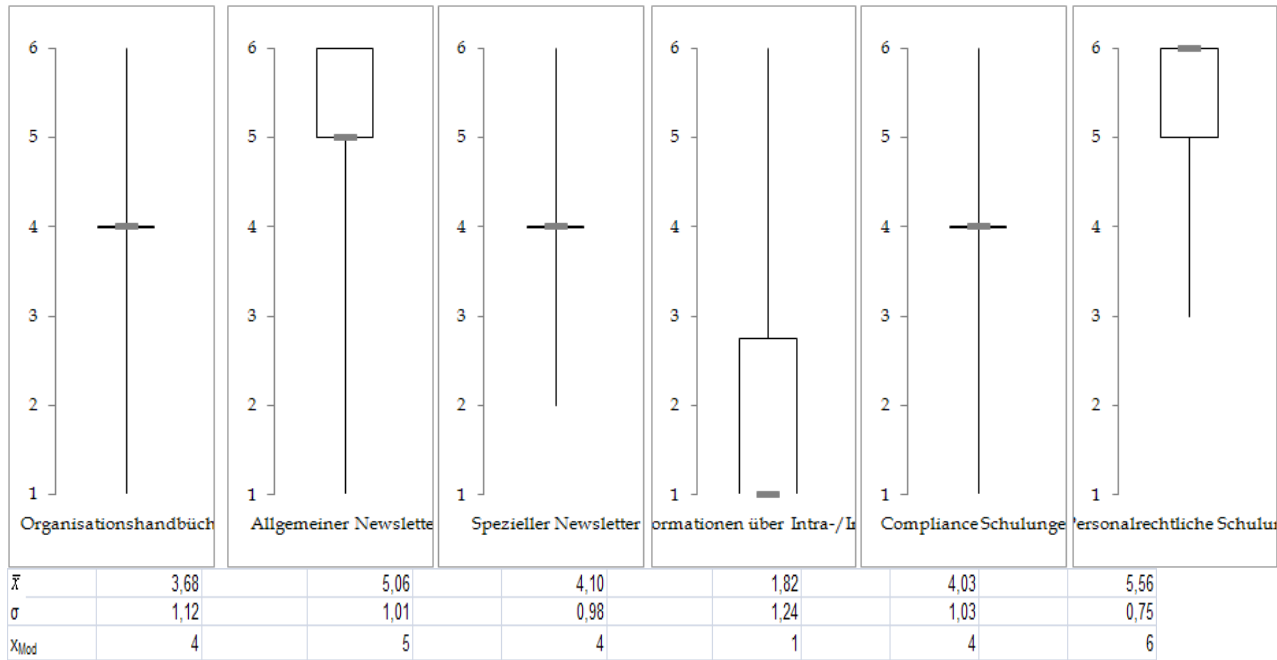
Weniger riskant wird der Umgang der IT für private Zwecke (18), die Verletzung der Sicherheitsvorschriften (15), Verstöße gegen Software- und Lizenzmanagementvorschriften (14), Risiken in der Nutzung von eigenen elektronischen Medien (14), Risiken aus IT-spezifischen Verträgen (14) und Risiken im Zusammenhang mit der IT-Infrastruktur (13) eingestuft. Eine sehr geringe Gefährdung geht hiernach von Verstößen gegen das Datengeheimnis (9) und von fahrlässigen Handlungen durch unautorisierte Personen aus.

### 6.3.3.2 Umsetzung von Compliance in der IT-Abteilung

Vor diesem Hintergrund ist es besonders interessant zu analysieren, welche Compliance-Maßnahmen in der IT-Abteilung bestehen.

In der IT werden in erster Linie das Intra- und Internet ( $\bar{x} = 1,82$ ) eingesetzt, um sich über Compliance-Maßnahmen zu informieren. Kumuliert wird diese Maßnahme in 94 Prozent aller Abteilungen durchgeführt.

Abbildung 64: "Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer IT-Abteilung?" (Frage 5.1)



Ansonsten werden keine anderen Maßnahmen übergreifend genutzt. Die Umsetzung der IT-Compliance läuft hauptsächlich technisch ab. Die IT-Mitarbeiter informieren sich hauptsächlich über das Intranet und in einer Vielzahl von externen Systemen im Internet.

Vereinzelt werden Organisationshandbücher eingesetzt ( $\bar{x}$  =3,68). 23,5 Prozent der Abteilungen setzen diese ein, der Modalwert liegt auf „trifft eher nicht zu“ mit 65 Prozent.

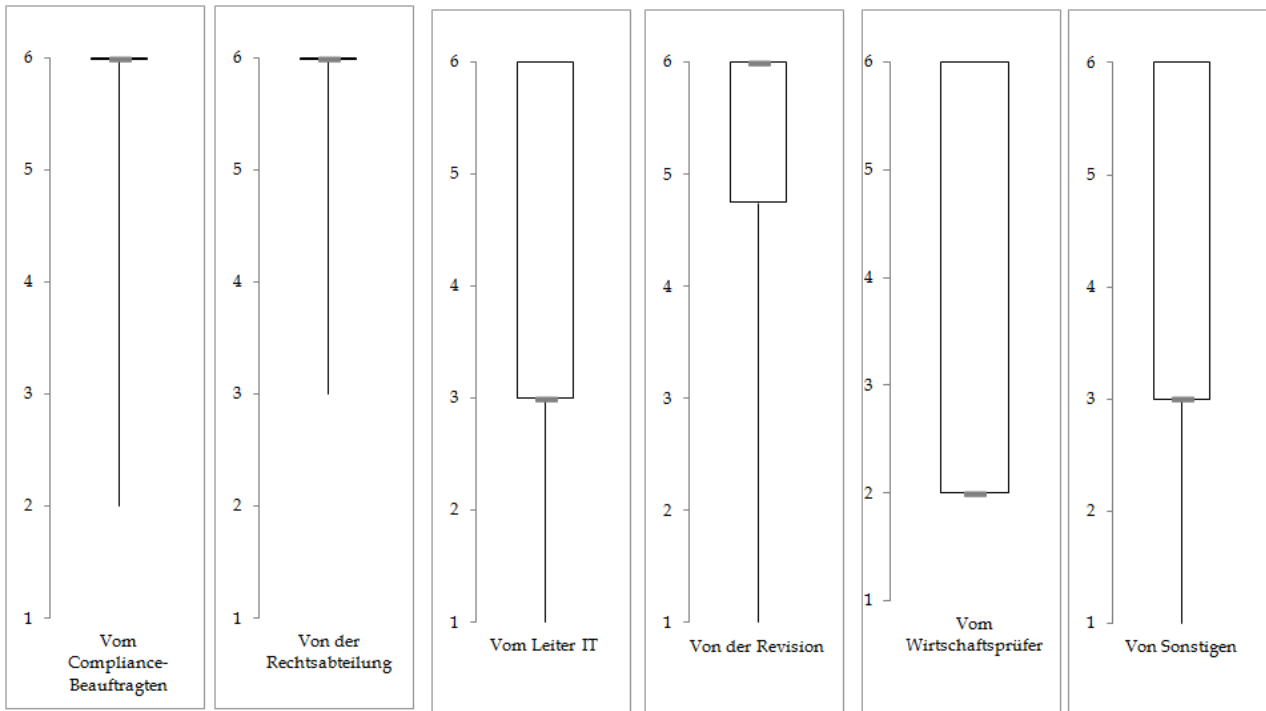
15 Prozent geben an diese zumindest überwiegend einzusetzen. Es ist jedoch auch hier zu vermuten, dass diese Organisationshandbücher eher in elektronischer Form gemeint sind, also einer Art von Intranet.

Spezielle Newsletter ( $\bar{x}$  =4,10) und Compliance-Schulungen( $\bar{x}$  =4,03) werden nur in 12 bzw. 15 Prozent eingesetzt. Gar keine Rolle spielen allgemeine Newsletter ( $\bar{x}$  =5,06) und personalrechtliche Schulungen ( $\bar{x}$  =5,56).

So stellt sich die Frage, wie IT-Abteilungen präventiv überprüft werden (siehe folgende Abbildung).

Die präventive Überprüfung übernimmt, wie in den anderen Abteilungen auch, der Leiter der Abteilung ( $\bar{x}$  =2,50). 88 Prozent geben an, dass der Leiter diese Aufgabe übernimmt, der Modus liegt bei „trifft überwiegend zu“ mit 76 Prozent. Jedoch geben auch 9 Prozent an, dass dieses „gar nicht“ geschehe. In der IT scheinen bei einigen Abteilungen andere Institutionen die präventive Kontrolle zu übernehmen oder es findet gar keine statt.

Abbildung 65: "Wurde die IT-Abteilung auf Compliance präventiv überprüft?" (Frage 5.2)



|           |      |      |      |      |      |      |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| $\bar{x}$ | 5,34 | 5,61 | 2,50 | 5,27 | 5,09 | 3,42 |
| $\sigma$  | 0,75 | 0,66 | 1,26 | 1,38 | 1,60 | 1,39 |
| $X_{Mod}$ | 6    | 6    | 2    | 6    | 6    | 3    |

Der Anteil Sonstiger ist relativ hoch ( $\bar{x} = 3,42$ ). 59 Prozent geben an, dass dies „eher“ der Fall ist. Auch dieses Ergebnis weicht von den Einkaufs- und Vertriebsabteilungen deutlich ab. Nur die Personalabteilung scheint ebenfalls sonstige Berater zur Compliance-Prävention einzusetzen. Hier werden insbesondere IT-Berater vermutet, die technisch Compliance präventiv umsetzen.

Weder ein Compliance-Beauftragter ( $\bar{x} = 5,34$ ), die Rechtsabteilung ( $\bar{x} = 5,61$ ), die Revision ( $\bar{x} = 5,27$ ) noch Wirtschaftsprüfer ( $\bar{x} = 5,09$ ) kontrollieren die Abteilung präventiv. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass das Thema sehr komplex ist und in den Kontrollinstanzen das nötige Fachwissen fehlt. Die internen Abteilungen können diese technisch-orientierten Compliance-Prävention nicht übernehmen, da ihnen wahrscheinlich das technische Fachwissen fehlt.

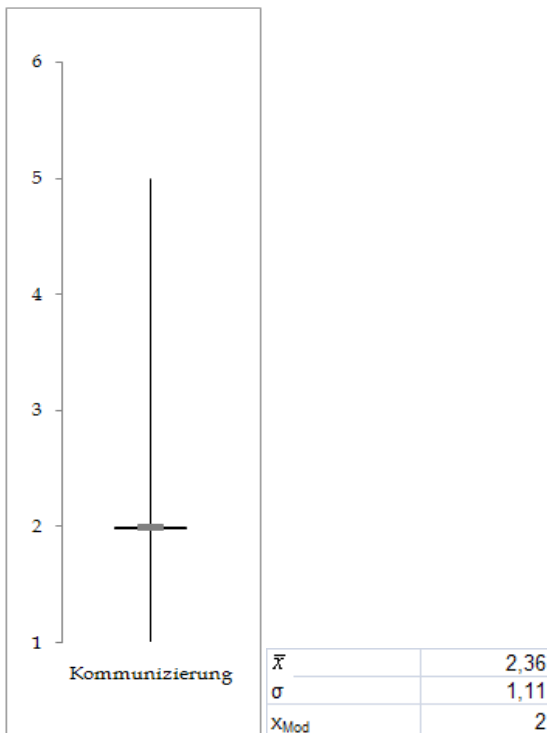
Eine Überprüfung der IT-Abteilung durch Wirtschaftsprüfer findet wahrscheinlich nur sekundär im Rahmen ihres Prüfauftrags für das Unternehmen statt. Hierbei wird die IT-Abteilung zur Darlegung von IT-Sicherheitsmaßnahmen überprüft.

Die Prävention von Compliance in der IT scheint ein reines Berater-Thema zu sein. Spezialisten aus Recht, BWL bzw. Risikomanagements werden nicht eingesetzt.

Es schließt sich die Frage an, wie Compliance in IT-Abteilungen kommuniziert wird.



Abbildung 66: "Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert, z.B. durch die Geschäftsführung / IT-Leiter, Themengruppen?" (Frage 5.3)

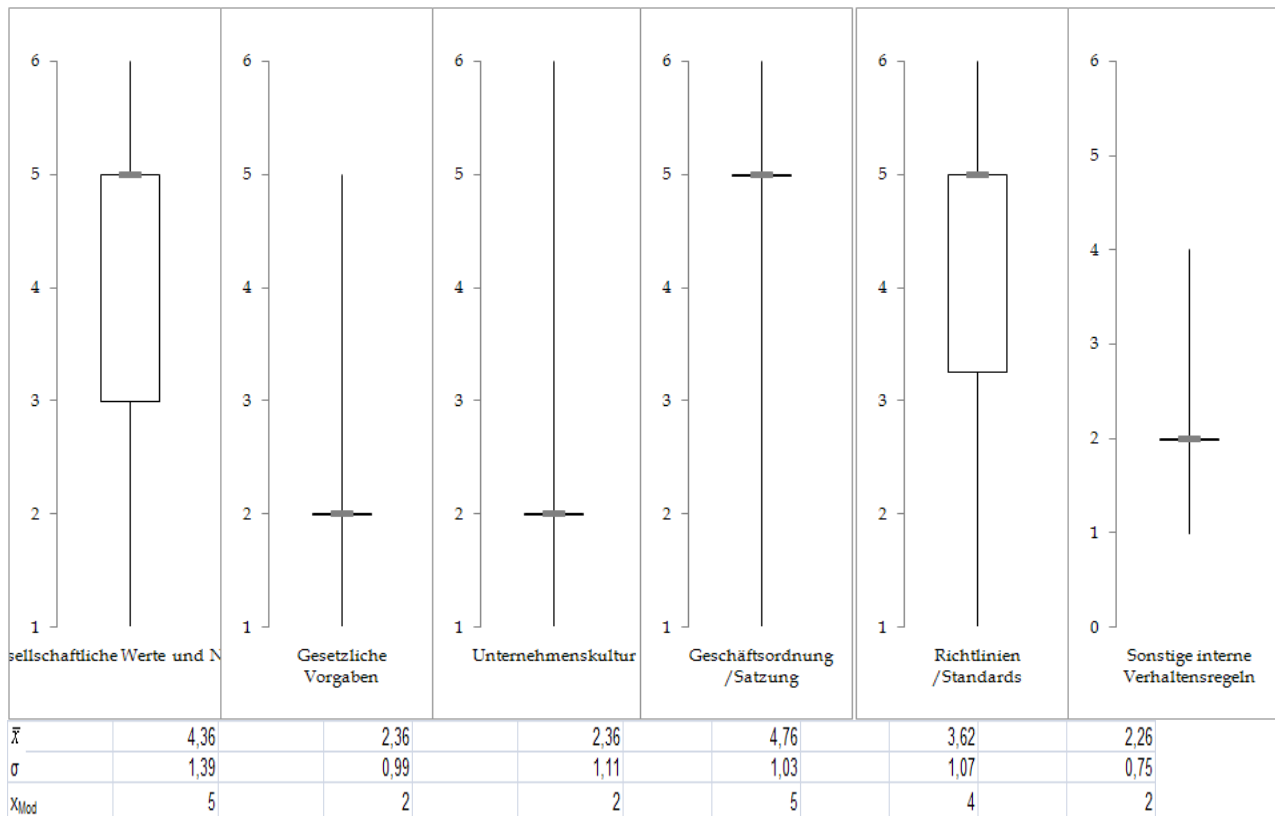


Obwohl es in der IT kaum präventive Compliance-Maßnahmen gibt, geben die IT-Abteilungen an, dass Compliance aber im Unternehmen kommuniziert wird ( $\bar{x} = 2,36$ ). Jedoch geben auch 18 Prozent an, dass dies nicht der Fall ist. Im Vergleich zu den anderen Abteilungen nehmen IT-Mitarbeiter die Kommunikation von Compliance durch die Geschäftsführung weniger wahr.

Besonders interessant ist nun, wie IT-Mitarbeiter die Compliance-Bereiche im Unternehmen einschätzen (siehe folgende Abbildung).

Gesetzliche Vorgaben ( $\bar{x} = 2,36$ ), die Unternehmenskultur ( $\bar{x} = 2,36$ ) und sonstige interne Verhaltensregeln ( $\bar{x} = 2,26$ ) werden von den IT-Mitarbeitern im Unternehmen besonders wahrgenommen. Compliance scheint für die IT-Mitarbeiter auf harten Gesetzen und Regeln basiert zu sein. Damit lässt sich auch vermuten, dass auch die Unternehmens-Kultur eher regelbasiert denn vertrauensbasiert sein sollte. Dies lässt sich auch daraus ableiten, dass Werten und Normen eine eher geringere Bedeutung beigemessen wird ( $\bar{x} = 4,36$ ). Die IT-Mitarbeiter legen weniger Wert auf vertrauensbasierte Compliance. Dies zeigt auch die starke Kommunikation von gesetzlichen Vorgaben. Offen bleibt, was IT-Mitarbeiter unter sonstigen internen Verhaltensregeln verstehen.

**Abbildung 67: "Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert / geschult?" (Frage 5.4)**



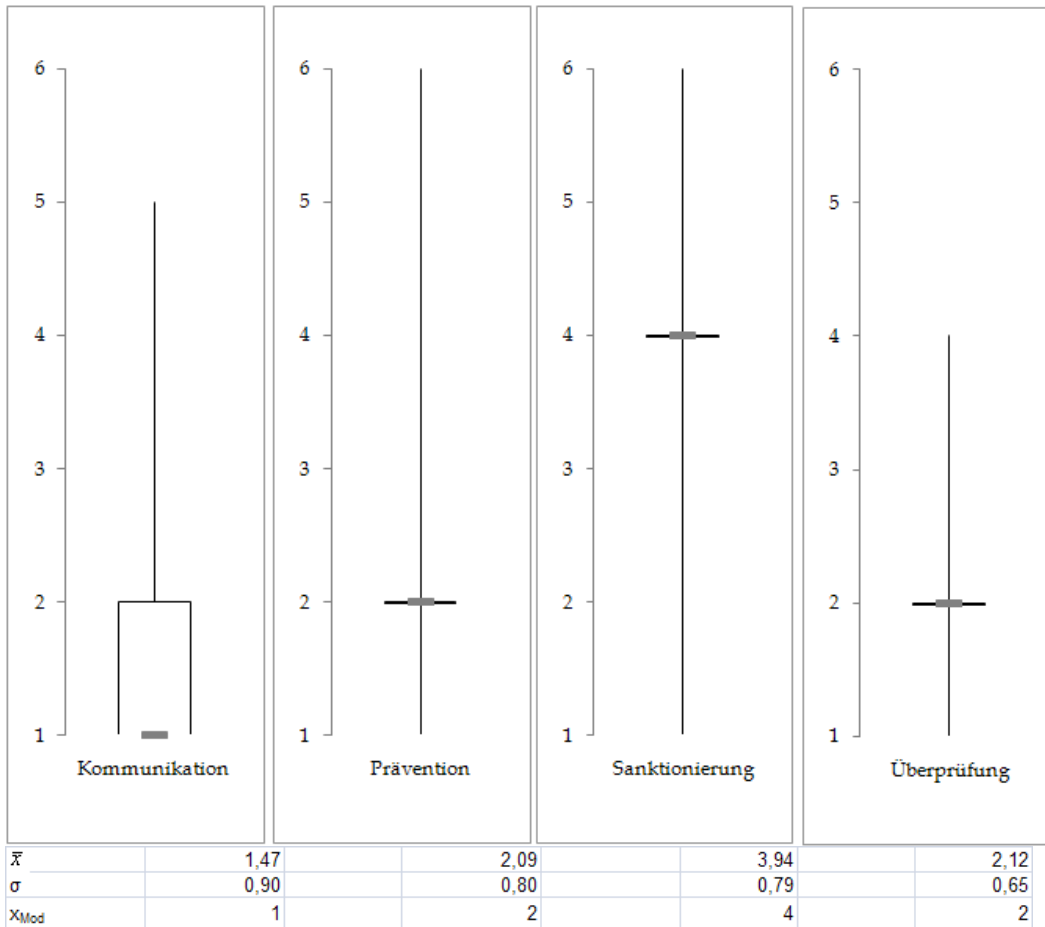
88,2 Prozent geben an, dass sonstige interne Verhaltensregeln kommuniziert werden ( $\bar{x}$  =3,62). Die Modalwerte liegen jeweils auf „trifft überwiegend zu“, die beste Kategorie wurde maximal zu 12 Prozent ausgewählt. Gesetzliche Vorgaben sind demnach deutlich wichtiger als hausinterne Richtlinien und Standards. Die Geschäftsordnung und Satzung der Unternehmen spielt für die IT-Mitarbeiter fast keine Rolle ( $\bar{x}$  =4,76).

Fraglich ist nun, wo die IT den Schwerpunkt der Compliance sieht (siehe folgende Abbildung).

Die IT sieht den Schwerpunkt hauptsächlich in der Kommunikation ( $\bar{x}$  =1,47). 94 Prozent denken, dass die Kommunikation mindestens „überwiegend“ den Schwerpunkt bildet. Dieses Ergebnis ist im Vergleich zu den anderen Abteilungen besonders hoch. Aus der Frage zuvor (Frage 5.4) geht jedoch hervor, dass die Kommunikation sich eher weniger um Werte und Normen dreht, als vielmehr um konkrete Gesetzes-Informationen und interne Verhaltensregeln.

Prävention ( $\bar{x}$  =2,09) und Überprüfung ( $\bar{x}$  =2,12) kommen überwiegend gleichbedeutend an zweiter Stelle. 79 bzw. 74 Prozent sind überzeugt, dass diese beiden „überwiegend“ einen Schwerpunkt bilden. Während, wie in allen Abteilungen, die präventive Compliance hoch eingeschätzt wird, bewerten IT-Mitarbeiter die Überprüfung abweichend hoch (wie die Personalabteilung auch). Hier handelt es sich vermutlich um die technische Überprüfung. Darauf lässt auch die Einschätzung der technischen Risiken schließen.

Abbildung 68: "Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im IT-Management?" (Frage 5.5)

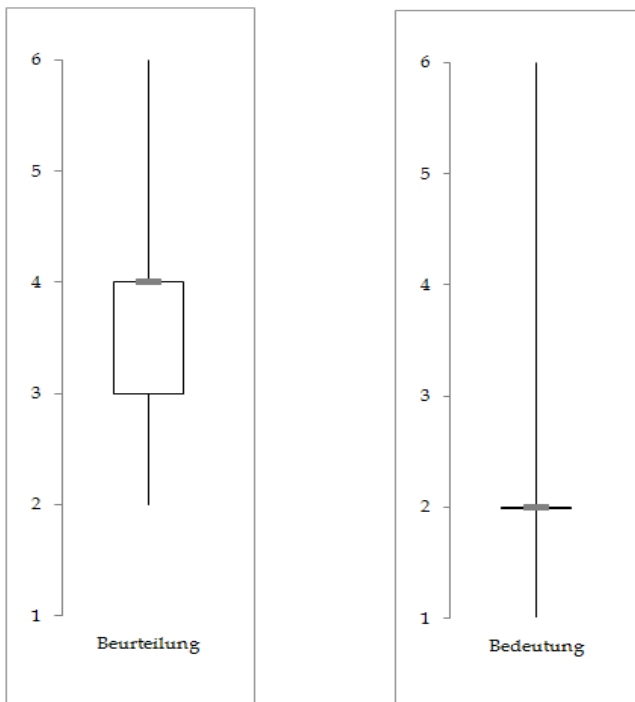


Zudem ist die IT-Abteilung selbst stark in die Überprüfung mit eingebunden. IT-Abteilungen überprüfen technisch den reibungslosen Ablauf im Unternehmen und steuern diesen auch aktiv. Durch den technischen Fokus der IT-Abteilung wird die Einschätzung der Compliance-Maßnahmen nun besonders interessant.

Die Sanktionierung hingegen wie immer auf dem letzten Platz ( $\bar{x}$  =3,94). Hier sehen nur 14 Prozent „eher“ einen Schwerpunkt (siehe folgende Abbildung).

Die IT-Abteilung bewertet ihre eigenen Compliance-Maßnahmen als nicht ausreichend ( $\bar{x}$  =3,62). Niemand vergibt die Bestnote, 68 Prozent sind kumuliert nicht zufrieden. Dieses Ergebnis weicht sehr deutlich von den anderen Abteilungsergebnissen ab. Die IT schätzt Compliance-Maßnahmen als wenig wirksam ein. Dies muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass die IT die Compliance weniger im menschlichen Versagen sieht. Sicherlich zielen die IT-Experten hier auf die mangelhafte technische Compliance ab. Sie sehen wohl in starkem Maße Compliance-Probleme und -Risiken in den IT-Systemen.

**Abbildung 69:** " Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen und welche Bedeutung wird dem Thema IT-Compliance in Ihrem Unternehmen beigemessen?" (Frage 5.6 und 5.7)



|           |      |      |
|-----------|------|------|
| $\bar{x}$ | 3,62 | 2,36 |
| $\sigma$  | 0,82 | 1,03 |
| $X_{Mod}$ | 4    | 2    |

Die Bedeutung von IT-Compliance im Unternehmen jedoch wird deutlich höher eingeschätzt ( $\bar{x}$  =2,36). 12 Prozent sind der Meinung, dass die Bedeutung sehr hoch ist, kumuliert schätzen 85 Prozent Compliance als wichtig ein. Jedoch spielt in 6 Prozent der Fälle IT-Compliance im Unternehmen keine Rolle.

### 6.3.3.3 Sanktionsmaßnahmen von Compliance in Ihrer IT-Abteilung

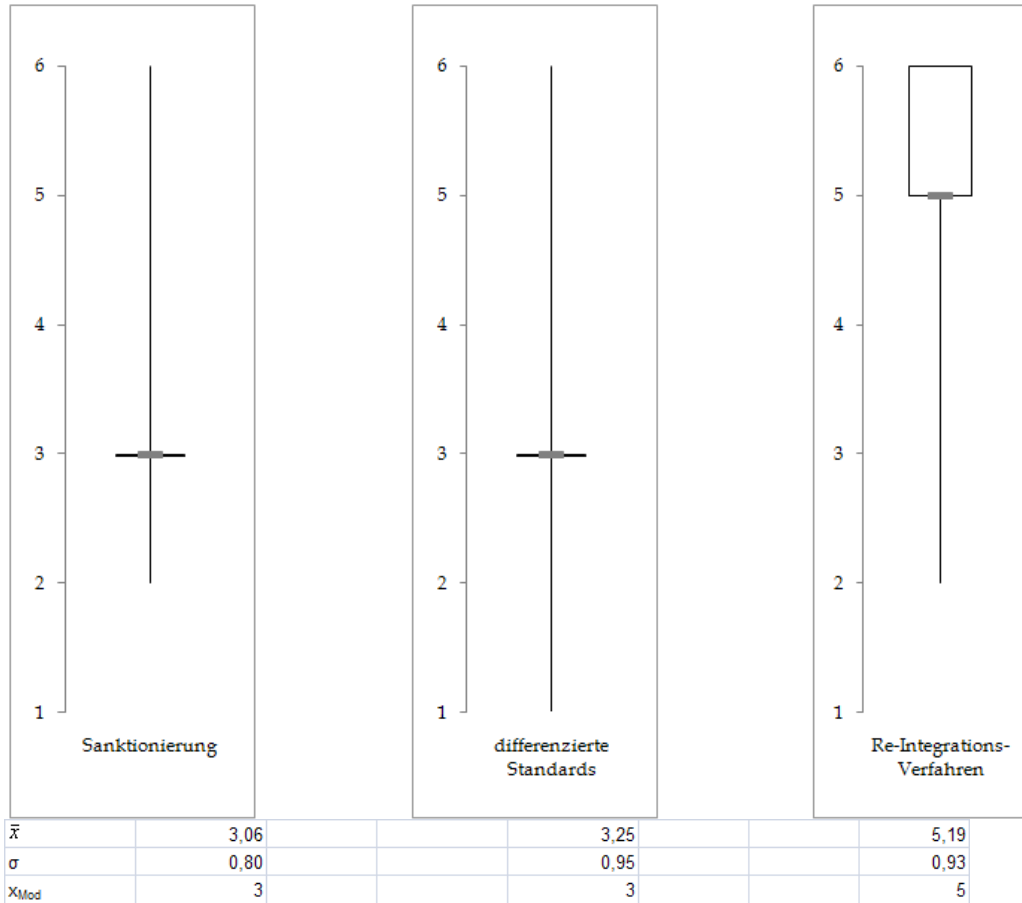
Im Vergleich zum Einkauf und Personalwesen schätzen die IT-Abteilungen die Bedeutung etwas geringer ein. Es wäre zu vermuten gewesen, dass aufgrund der IT-Risiken die Bedeutung und Wichtigkeit im Unternehmen noch höher eingeschätzt wird.

Da die IT-Abteilung der Meinung ist, dass IT-Compliance im Unternehmen nicht genügend Bedeutung zugemessen wird, kann man vermuten, dass Sanktionen eher weniger ausgeprägt sind. IT-Probleme scheinen zudem eher technischer und externer Natur zu sein.

Abbildung 70: "Werden Compliance-Verstöße sanktioniert, z.B. durch Ermahnung, Abmahnung, Kündigung?" (Frage 6.1)

Abbildung 71: "Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung bei Verstößen, z.B. bei Fahrlässigkeit, Vorsatz, unverschuldetem Verhalten?" (Frage 6.2)

Abbildung 72: "Bestehen Verfahren zur Re-Integration von Compliance-Straftätern?" (Frage 6.3)



Wie in den anderen Abteilungen auch, wird der Sanktionierung von Compliance-Verstößen ebenfalls wenig Bedeutung zugemessen ( $\bar{x}=3,06$ ). 15 Prozent der Befragten geben an, dass Verstöße „überwiegend“ geahndet werden. Niemand denkt, dass jeder Verstoß konsequent in jedem Fall geahndet wird. Die Mehrheit gibt an, dass Verstöße „eher“ sanktioniert werden (68 Prozent).

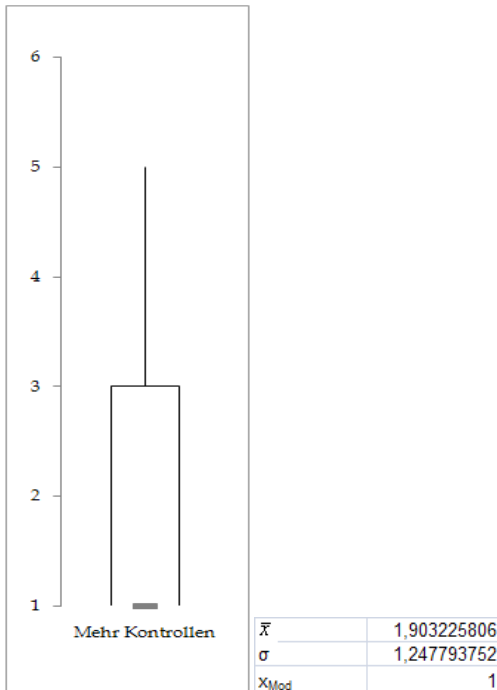
Ebenfalls meinen die wenigsten IT-Abteilungen, dass in ihrem Unternehmen differenzierte Standards für die Sanktionierung von Verstößen vorhanden sind ( $\bar{x}=3,25$ ). Der Modus liegt auf „trifft eher zu“ mit 65 Prozent. Das bedeutet, dass die Strafe der Schwere des Verstoßes nur ungenügend angepasst wird.

Wurde die Strafe vollstreckt, gibt es keine Verfahren zur Re-Integration des Compliance-Straftäters ( $\bar{x}=5,19$ ). „Trifft voll zu“ wurde von keinem der befragten Unternehmen ausgewählt, die zweitbeste Kategorie lediglich von 3 Prozent.

### 6.3.3.4 Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer IT-Abteilung

Die hohen technischen und externen Risiken lassen den Wunsch nach mehr IT-Compliance vermuten. Zudem scheinen IT`ler Kontrollen eher zugetan zu sein, als andere Abteilungen.

Abbildung 73: "Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?" (Frage 7.1)

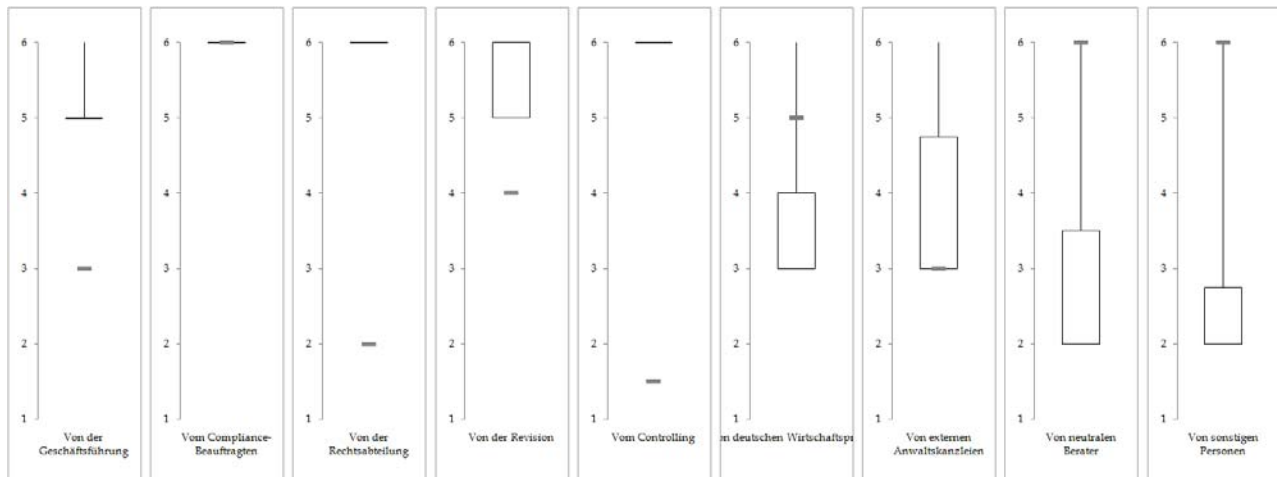


Das Ergebnis fällt auch sehr eindeutig aus. IT-Abteilungen wünschen sich unverkennbar mehr IT-Kontrollen. Das weicht auch deutlich von allen anderen Abteilungen ab. Dies kann evtl. auf die erheblichen technischen und externen Compliance-Risiken zurückgeführt werden.

Über dreiviertel der IT-Abteilungen wünschen sich mehr Compliance-Kontrollen ( $\bar{x} = 1,90$ ). Über die Hälfte (53 Prozent) haben „trifft voll zu“ ausgewählt, nicht eine Abteilung wünscht sich auf keinen Fall mehr Kontrollen. Dieses klare Ergebnis scheint auch einher zu gehen, mit dem allgemeinen Wunsch der Branche nach mehr IT-Sicherheit. Somit wird es auch besonders interessant, wie Compliance in IT-Unternehmen kontrolliert wird (siehe folgende Abbildung).

Auch dieses Ergebnis weicht von den anderen Abteilungen deutlich ab. Die Kontrolle in Sachen Compliance obliegt insbesondere externen, neutralen Beratern und sonstigen Personen. Am ehesten sind externe Berater ( $\bar{x} = 2,97$ ) und sonstige Personen ( $\bar{x} = 2,77$ ) genannt. Daraus lässt sich schließen, dass technische Berater herangezogen werden. Dabei wird es sich wohl weniger um die Kontrolle der IT-Mitarbeiter im eigenen Unternehmen handeln, sondern vielmehr um die Lösung technischer Compliance-Probleme.

Abbildung 74: "Wird die IT-Abteilung in Sachen Compliance kontrolliert?" (Frage 7.2)



|           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| $\bar{x}$ | 4,72 | 5,58 | 5,70 | 4,91 | 5,73 | 3,36 | 3,70 | 2,97 | 2,77 |
| $\sigma$  | 0,99 | 0,96 | 0,84 | 1,23 | 0,58 | 1,22 | 1,42 | 1,64 | 1,61 |
| $X_{Mod}$ | 5    | 6    | 6    | 5    | 6    | 3    | 3    | 2    | 2    |

Wirtschaftsprüfer ( $\bar{x} = 3,36$ ) und externe Anwaltskanzleien ( $\bar{x} = 3,70$ ) werden teilweise noch zur Compliance-Kontrolle herangezogen.

Interne Instanzen wie die Geschäftsführung ( $\bar{x} = 4,72$ ), der Compliance-Beauftragte ( $\bar{x} = 5,58$ ), die Rechtsabteilung ( $\bar{x} = 5,70$ ), die Revision ( $\bar{x} = 4,91$ ) oder das Controlling ( $\bar{x} = 5,73$ ) übernehmen keine Kontrollfunktion. Dies stützt die These, dass die Sachverhalte in der IT zu komplex sind, sodass externe Fachleute gebraucht werden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in der IT, anders als im Rest des Unternehmens, Compliance an externe Berater vergeben wird und weder die Geschäftsleitung noch andere interne Instanzen einbezogen werden.

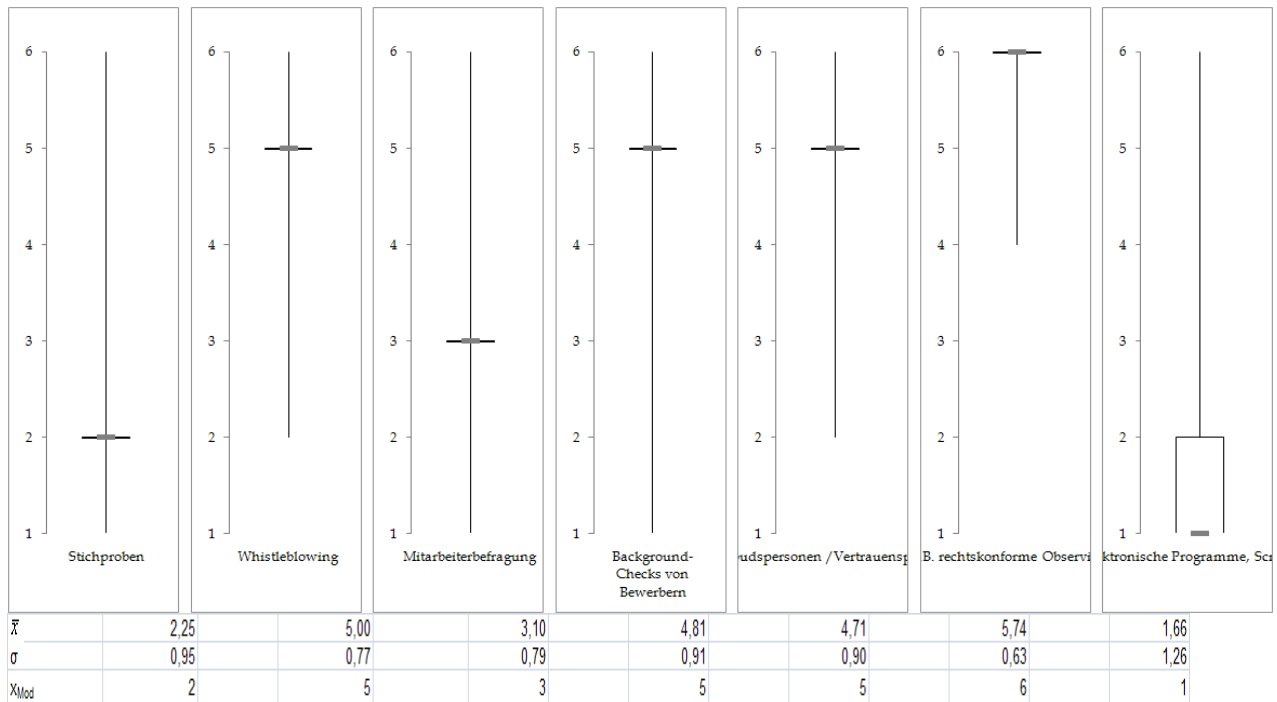
Auch für die Kontrollmechanismen sind nun von den Unternehmen abweichende Ergebnisse zu erwarten (siehe folgende Abbildung).

Wie zu erwarten war, sehen die IT-Abteilungen den Erfolg von Compliance in anderen Mechanismen, als der Rest des Unternehmens.

In der IT versprechen elektronische Programme zum Auffinden von Compliance-Verstößen den größten Erfolg ( $\bar{x} = 1,66$ ). 88 Prozent sehen hier gute Chancen, lediglich 6 Prozent nicht. Während andere Abteilungen dem Screening keine Bedeutung zu schreiben (eher vertrauens- oder prozessorientierte Compliance-Kultur), bevorzugt die IT automatisierte Kontrolle.

Als zweite Maßnahme werden Stichproben eine hohe Erfolgsquote zugewiesen. Kumuliert unterstützen diese 85 Prozent, nur 9 Prozent räumen den Stichproben keine Chance ein. Dieses Ergebnis kann bei der IT im Zusammenhang mit technischen Screenings gesehen werden, wohl eher weniger in Stichproben an bestimmten Arbeitsplätzen.

Abbildung 75: "Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?" (Frage 7.3)

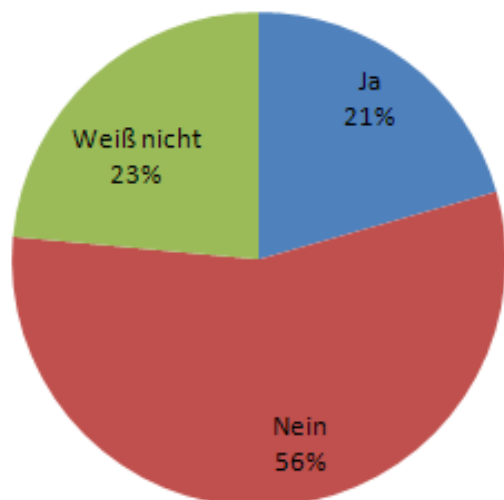


Weniger bedeutungsvoll sind in der IT Mitarbeiterbefragungen ( $\bar{x} = 3,10$ ). Hier liegt der Modalwert bei „trifft eher zu“ mit 76 Prozent. Whistleblowing ( $\bar{x} = 5,00$ ), Background-Checks von Bewerbern ( $\bar{x} = 4,81$ ), Vertrauenspersonen ( $\bar{x} = 4,71$ ) und rechtskonforme Überwachung ( $\bar{x} = 5,74$ ) haben hier keine Bedeutung. Deutlich abweichend vom Vertrieb, wo Vertrauensleute präferiert werden, spielen diese bei der technisch orientierten IT eine völlig untergeordnete Rolle.

**6.3.3.5 Standard für Compliance-Management-Systeme**

Bei dem hohen Gewicht auf Compliance-Kontrollen wird es nun interessant, welche Compliance-Management-Systeme die IT präferiert.

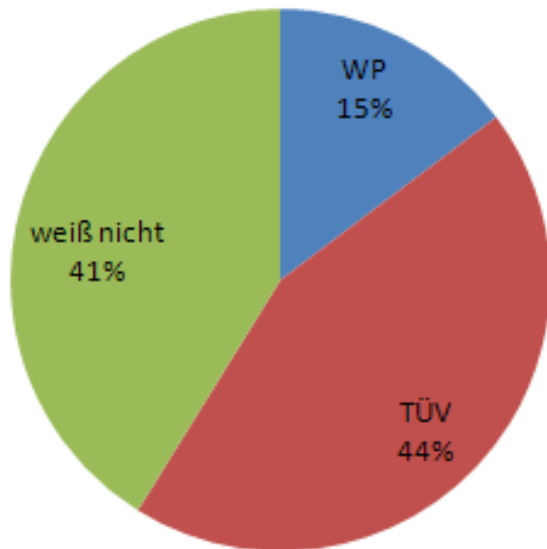
Abbildung 76: "Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?" (Frage 8.1)





Über die Hälfte der Abteilungen wünscht sich kein individuelles CMS (56 Prozent). 21 Prozent sind der Meinung, dass ein standardisiertes System zu bejahen ist. Der Anteil der Enthaltungen fällt mit 23 Prozent hoch aus.

**Abbildung 77: "Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?" (Frage 8.2)**



Diejenigen, die sich ein Standardisiertes System wünschen, wünschen sich zu 44 Prozent den TÜV- und nur zu 15 Prozent den WP-Standard. Dies kann evtl. auf die technische Orientierung des TÜVs und den in den IT-Abteilungen weniger bekannten WP-Standard zurückgeführt werden. Der TÜV-Standard wird demnach, abweichend zum Wirtschaftsprüfer-Standard im Einkauf und Vertrieb, präferiert.

Der Anteil „weiß nicht“ liegt knapp unter der Hälfte, was darauf hindeutet, dass sich die Abteilungen mit den Standards nicht auskennen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich IT-Abteilungen noch relativ wenig mit den CMS-Standards auskennen.

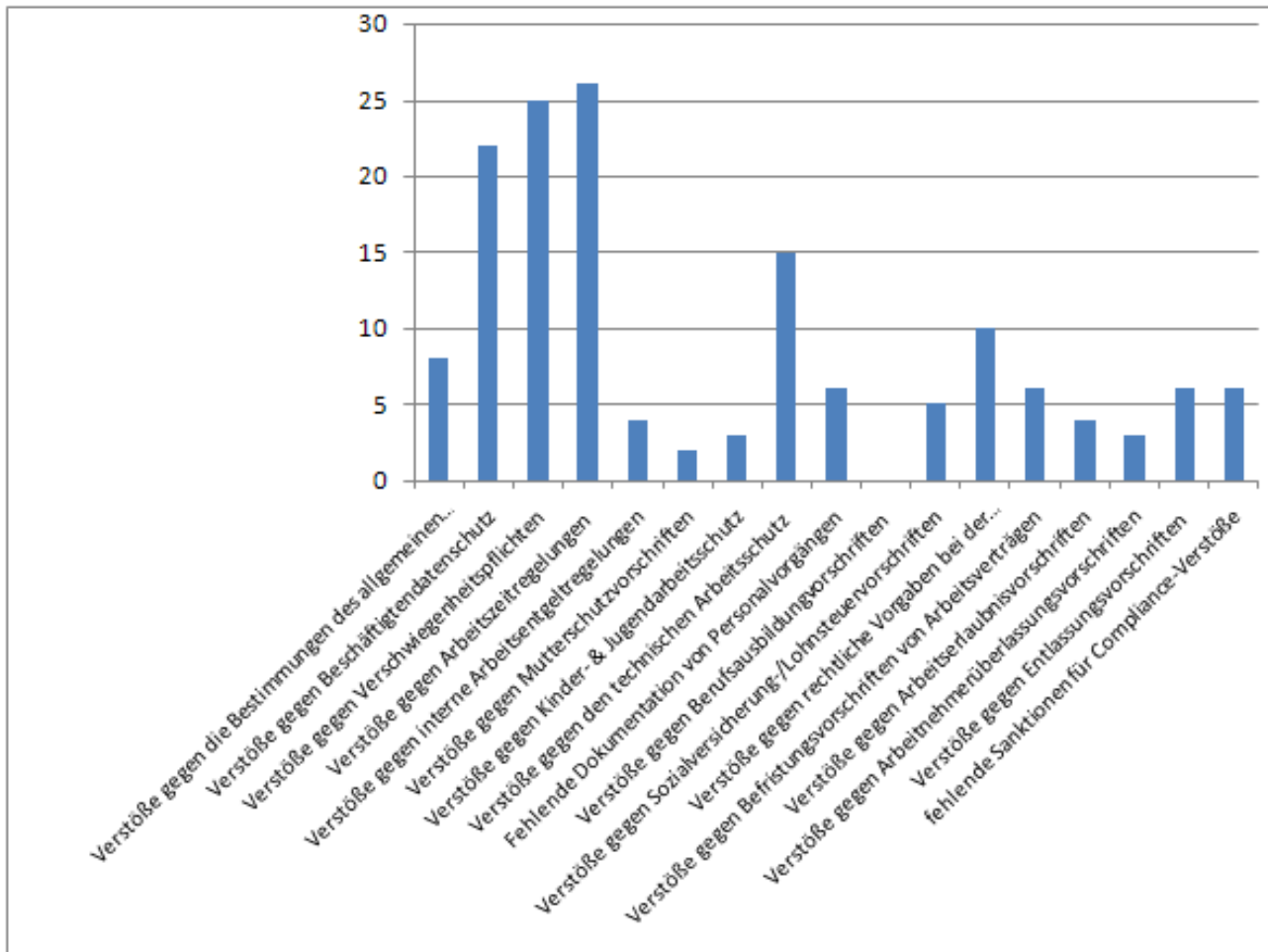
### **6.3.4 Personalabteilung**

Die Compliance im Personalwesen spielt laut den Studien der Wirtschaftsprüfer eine eher untergeordnete Rolle. Es scheint, als seien die Compliance-Probleme eher operativer, rein arbeitsrechtlicher Natur. Diese können in Großunternehmen von Personalspezialisten gut gemanagt werden. Aber gerade in Klein- und Mittelständischen Unternehmen fehlen diese Spezialisten. Dort scheint das Compliance-Risiko sprunghaft anzusteigen.

#### **6.3.4.1 Planung und Einschätzung von Compliance Risiken im Personalwesen**

Die Compliance-Risiken werden im Personalbereich hauptsächlich im Arbeitsrecht vermutet. Insbesondere die Einstellung von Mitarbeitern ist ein langfristiges Risiko, falls nicht Compliance-affine Kandidaten ausgesucht werden.

Abbildung 78: Einschätzung von Compliance-Risiken im Personalbereich (Frage4,1)



Die Personalabteilung sieht an erster Stelle Risiken durch

- Verstöße gegen die Arbeitszeitregelung (26),
- Risiken, die aus Verstößen gegen Verschwiegenheitspflichten resultieren (25) und
- Verstöße gegen den Beschäftigtendatenschutz angesehen (22).

Anders als erwartet stellt somit das Arbeitsrecht weniger Priorität dar. Die Arbeitszeitregelungen stellen ein sehr operatives Überwachungsproblem dar. Auch die Risiken mangelhafter Verschwiegenheitspflichten können eher als operative Personalrisiken betrachtet werden. Zu bedenken ist jedoch, dass Verstöße gegen Arbeitszeitvorschriften bußgeldbewehrte Ordnungswidrigkeiten darstellen (§ 22 ArbZG) und im Extremfall sogar mit einer Freiheitsstrafe geahndet werden können (§ 23 ArbZG). Schwerwiegender werden von den befragten Unternehmen jedoch Verstöße gegen den Beschäftigtendatenschutz empfunden. Auch wenn dieses Risiko erst an dritter Stelle genannt wird, so stellt es in Sachen Compliance ein erhebliches Risiko dar. Der falsche Umgang mit personenbezogenen Daten (Stichwort Lidl, Deutsche Bahn oder Deutsche Telekom) oder auch Datenverluste können einen immensen Imageverlust und zudem erhebliche Bußgelder seitens der Aufsichtsbehörden für das betroffene Unternehmen mit sich bringen, welche u.U. durchaus geeignet sind, sich auf den Bestand der Gesellschaft

auszuwirken. Stellt ein Unternehmen beispielsweise bei besonderen Arten personenbezogener Daten oder Bank- und Kreditkarteninformationen fest, dass diese unrechtmäßig übermittelt oder auf sonstige Weise Dritten unrechtmäßig zur Kenntnis gelangt sind, so kann dies eine Informationspflicht gegenüber den Betroffenen und den Aufsichtsbehörden nach sich ziehen, wobei auch halbseitige Anzeigen in bundesweit erscheinenden Tageszeitungen in Betracht kommen (§ 42a BDSG). Das erhöhte Risikobewusstsein in Bezug auf datenschutzrelevante Themen lässt sich vorliegend allerdings auch damit erklären, dass es sich bei den befragten Unternehmen um Kunden der ics AG handelt, welche diesbezüglich bereits hinreichend sensibilisiert sind.

Das Gesetz schreibt dem Arbeitgeber eine Reihe von Maßnahmen vor, welche den Arbeitsschutz und die Arbeitssicherheit der bei ihm Beschäftigten erhöhen sollen. Wird gegen diese Maßnahmen verstoßen bzw. werden erforderliche Maßnahmen unterlassen, so kann dies in bußgeldbewehrten Ordnungswidrigkeiten oder aber auch zivilrechtlicher Haftung resultieren. Daneben kommt aber auch eine strafrechtliche Sanktionierung wegen fahrlässiger Körperverletzung oder fahrlässiger Tötung in Betracht. Deutlich risikoärmer, dennoch relevant, werden Verstöße gegen den technischen Arbeitsschutz (15) wahrgenommen. Die erhöhte Wahrnehmung dieses Risikos lässt sich ggf. auch mit der Gefahr für Leib und Leben sowie den drohenden Sanktionen erklären, welche nicht nur monetärer sondern insbesondere auch strafrechtlicher Natur sein können.

Risiken aus Verstößen gegen die rechtlichen Vorschriften bei der Gestaltung von Arbeitsverträgen (10) wird ebenfalls noch eine Relevanz beigemessen. Dies verwundert im Bereich Personal aufgrund der arbeitnehmerfreundlichen Rechtsprechung nicht. Denn Fehler bei der rechtlichen Gestaltung von Arbeitsverträgen sind im Nachhinein kaum zu korrigieren. Arbeitsverträge stellen häufig Allgemeine Geschäftsbedingungen dar (§ 310 Abs. 4 Satz 2 BGB). Erweisen sich vertragliche Klauseln also im Nachhinein als fehlerhaft, so hat dies daher regelmäßig deren Unwirksamkeit zur Folge. Die meisten Arbeitsgerichtsprozesse befassten sich im Jahr 2012 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)) mit Kündigungsschutz- (37,2%) und Zahlungsklagen (27,1%). Bemerkenswert ist, dass bundesweit nur 7,5 % aller Verfahren durch ein Urteil dagegen aber 60,9% aller Verfahren durch einen Vergleich beendet werden. Da das Arbeitsrecht vor allem Arbeitnehmerschutzcharakter hat, lässt sich erahnen, dass Fehler in diesem Bereich insbesondere monetäre Auswirkungen (z.B. Schadensersatz oder Abfindungen) zu Lasten des Arbeitgebers nach sich ziehen.

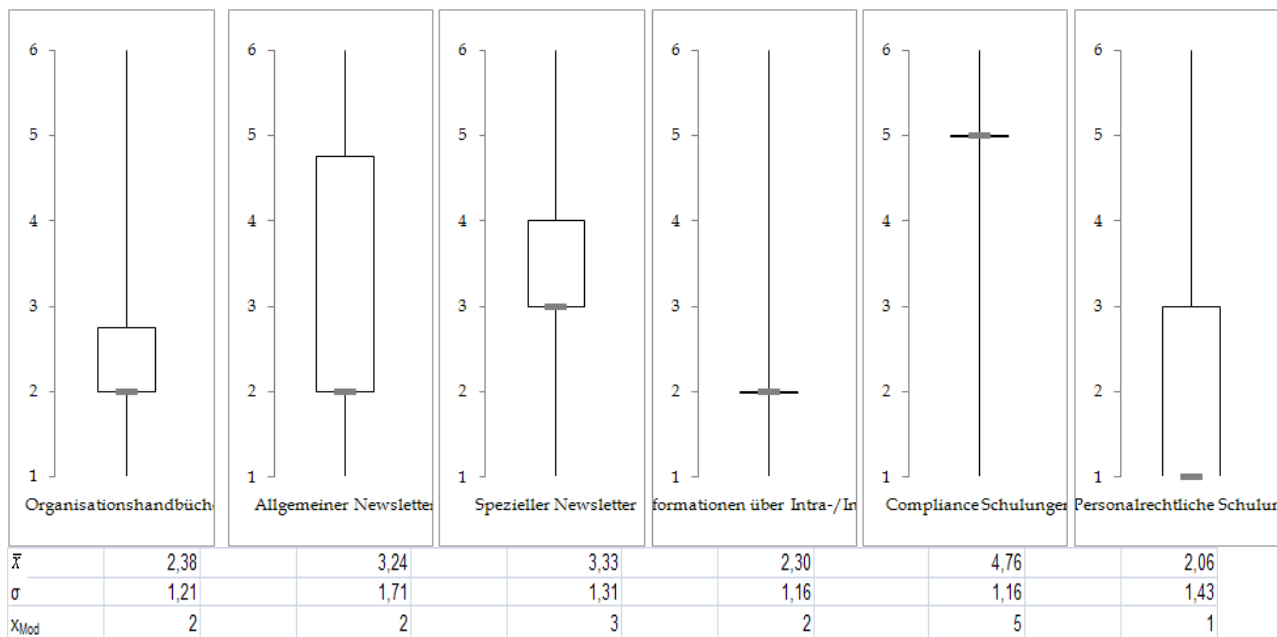
Verstößen gegen das allgemeine Gleichstellungsgesetz (8), Verstöße gegen Entlassungsvorschriften (6), fehlende Dokumentation von Personalvorgängen (6), Verstöße gegen Sozialversicherungs- und Lohnsteuervorschriften (5) und fehlende Sanktionen für Compliance-Verstöße wird nur ein geringes Risikopotential zugeschrieben. Risiken, die aus den Verstößen gegen interne Arbeitsentgeltregelungen (4), gegen Mutterschutzvorschriften (2), gegen Kinder- und

Jugendarbeitsschutz (3), gegen Berufsausbildungsvorschriften (0), gegen Arbeitserlaubnisvorschriften sowie gegen Arbeitnehmerüberlassungsvorschriften (3) kommen, werden in der Personalabteilung als nicht relevant eingeschätzt.

### 6.3.4.2 Umsetzung von Compliance in der Personalabteilung

Die Compliance in der Personalabteilung weicht, ähnlich wie die Compliance der IT, deutlich vom Rest des Unternehmens (Einkauf und Vertrieb) ab. Insofern ist es interessant zu erfahren, welche Compliance-Maßnahmen in der Personalabteilung bestehen.

Abbildung 79: "Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Personalabteilung?" (Frage 5.1)

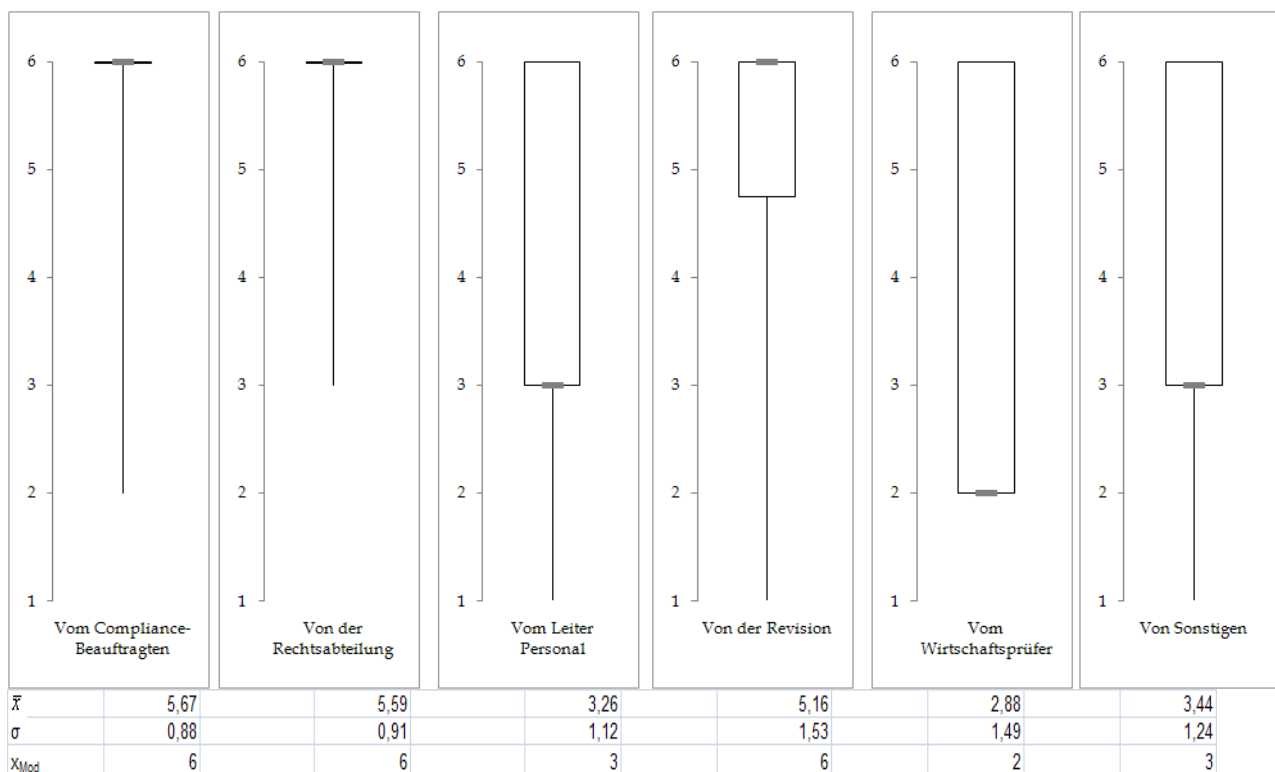


In der Personalabteilung werden in erster Linie personalrechtliche Schulungen zum Thema Compliance eingesetzt ( $\bar{x} = 2,06$ ). Kumuliert geben 85 Prozent an, dass diese in ihrer Abteilung durchgeführt werden, der überwiegende Teil fällt hiervon mit 54 Prozent auf „trifft voll zu“. Eine interessante Frage ist, ob diese Schulungen intern, oder extern durch bspw. Anwaltskanzleien oder Berater durchgeführt werden. Dies deckt sich mit der eher operativen Ausrichtung der Compliance des Personalwesens.

In der Personalabteilung werden Informationen regelmäßig über das Intra- und Internet kommuniziert ( $\bar{x} = 2,30$ ). 85 Prozent geben an, dass Informationen abgerufen werden können, dabei entfallen jedoch nur 12 Prozent auf den Bestwert. Es scheint also, dass diese Informationen entweder nicht ausreichend sind, oder nicht regelmäßig genug aktualisiert werden. Eine bedeutende Rolle spielen auch Organisationshandbücher ( $\bar{x} = 2,38$ ), 85 Prozent geben hier an, diese zu nutzen. Jedoch entfallen wiederum nur 15 Prozent auf den Bestwert, was impliziert, dass diese verbessert werden müssen. Die Personalabteilung setzt ebenfalls teilweise allgemeine Newsletter ein ( $\bar{x} = 3,24$ ). Dieser Wert unterliegt jedoch einer hohen Streuung (1,71), da die

Ergebnisse erheblich abweichen. Während 56 Prozent angeben, Newsletter „überwiegend“ einzusetzen, geben immerhin 21 Prozent an, diese „gar nicht“ zugestellt zu bekommen. Spezielle Newsletter ( $\bar{x} = 3,33$ ) werden zwar nur „eher“ genutzt (53 Prozent), jedoch ist der kumulierte Anteil der Abteilungen, die diese Maßnahme nicht nutzen, mit 29 Prozent geringer gegenüber 38 Prozent bei dem allgemeinen Newsletter. Im Gegensatz zu personalrechtlichen Schulungen ( $\bar{x} = 2,06$ ) finden Compliance-Schulungen ( $\bar{x} = 4,76$ ) nicht statt. Es geben kumuliert 91 Prozent an, dass diese Maßnahme keine Anwendung in ihrer Abteilung findet. Compliance wird auch hier eher operativ gesehen.

Abbildung 80: "Wurde die Personalabteilung auf Compliance präventiv überprüft?" (Frage 5.2)



Die Personalabteilungen wurden insgesamt eher ungenügend präventiv überprüft. Am ehesten zuständig sind die Wirtschaftsprüfer ( $\bar{x} = 2,88$ ). Diese dürften eine Überprüfung jedoch vornehmlich aus steuer- und handelsrechtlicher Sicht (z.B. korrektes Führen der Lohnbuchhaltung) vornehmen, so dass anderweitige Compliance-Aspekte außen vor bleiben.

Die Angaben sind jedoch breit gestreut (Standardabweichung 1,49). So gibt keiner der Befragten an, dass die präventive Überprüfung voll zutrifft. 68 Prozent der Personalspezialisten geben an, dass dies überwiegend zutrifft und 15 Prozent, dass dies „gar nicht“ zutrifft.

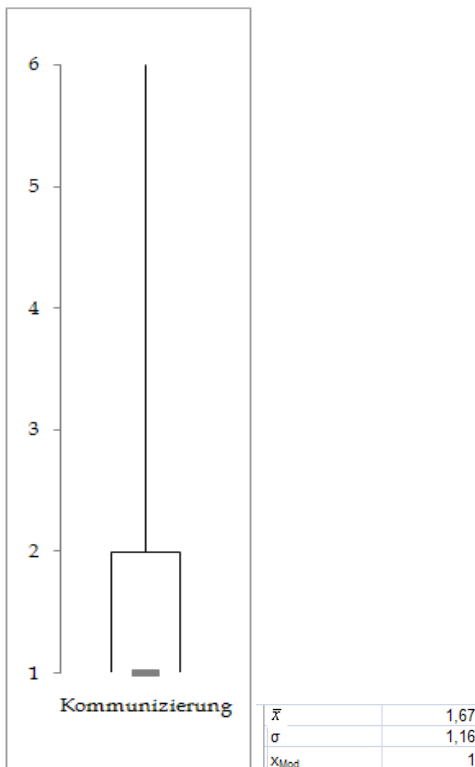
Zudem kontrolliert der Abteilungsleiter die Personalabteilung teilweise präventiv ( $\bar{x} = 3,26$ ). Hier liegt der Modus mit 62 Prozent auf „eher“, nur 3 Prozent vergeben die beste Kategorie.

Der Anteil Sonstiger ist allerdings wie bei der IT noch relativ hoch ( $\bar{x} = 3,44$ ). Hier geben kumuliert 71 Prozent an, dass Sonstige präventiv überprüfen, hier entfallen jedoch 62 Prozent auf „eher“,

während 15 Prozent „gar nicht“ von Sonstigen kontrolliert werden. Es kann vermutet werden, dass hier mit Personalberatungen und Arbeitsrechtlern zusammengearbeitet wird.

Für die Humanorientierte Personalabteilung lässt sich vermuten, dass die Compliance-Kommunikation im Unternehmen hoch eingestuft wird.

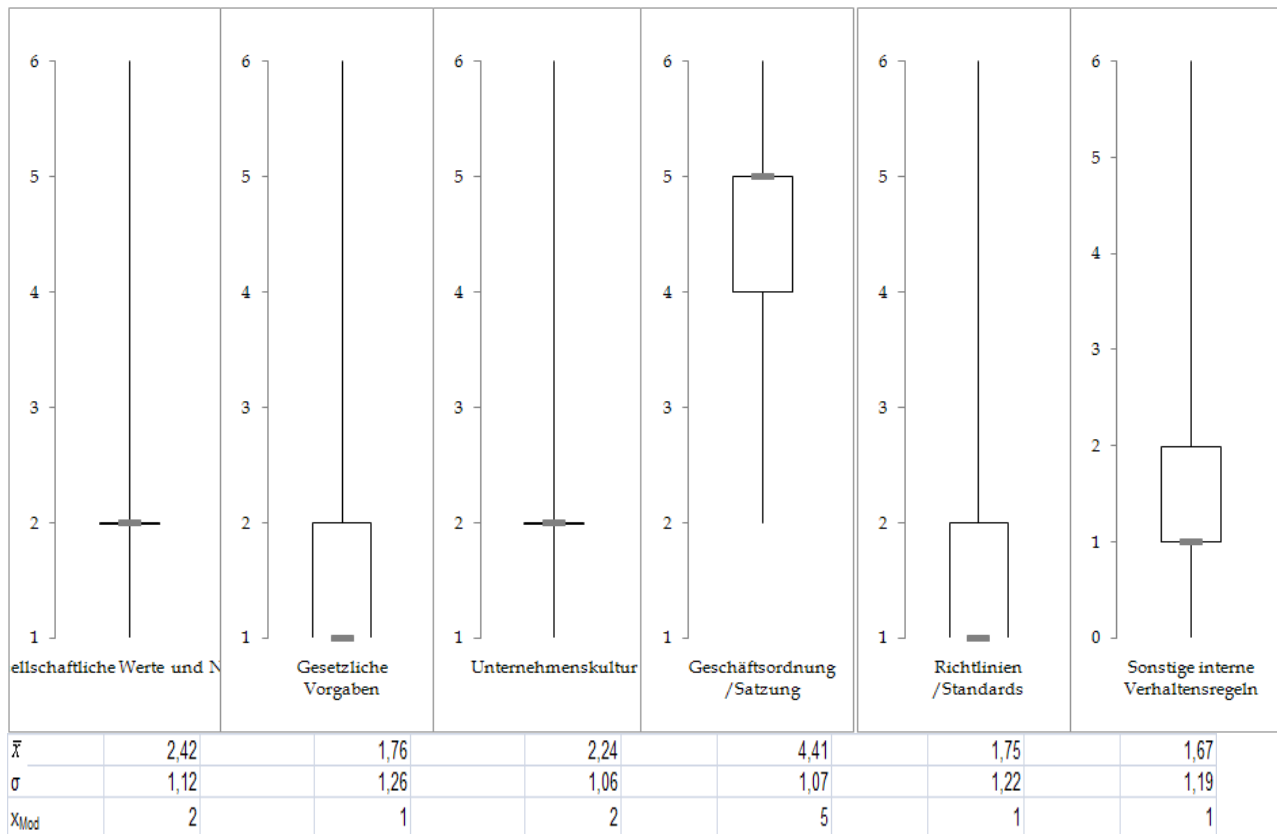
**Abbildung 81: "Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert, z.B. durch die Geschäftsführung /Personalleiter, Themengruppen?" (Frage 5.3)**



Die Personalabteilung nimmt die Compliance-Kommunikation im Unternehmen regelmäßig und umfangreich wahr ( $\bar{x} = 1,67$ ), der Modus liegt bei „trifft voll zu“ mit 62 Prozent. Lediglich 3 Prozent geben den schlechtesten Wert an. Dieses Ergebnis erscheint durch die zahlreichen Maßnahmen plausibel und lässt sich damit erklären, dass die Personalabteilung in der Regel in Kontakt mit den anderen Abteilungen, in Form von Abmahnungen, Kündigungen etc. steht, sobald es zu einem Compliance-Verstoß in anderen Abteilungen kommt.

In der Personalabteilung werden fast alle Compliance-relevanten Maßnahmen geschult und kommuniziert. Sowohl gesellschaftliche Werte und Normen ( $\bar{x} = 2,42$ ), gesetzliche Vorgaben ( $\bar{x} = 1,76$ ), die Unternehmenskultur ( $\bar{x} = 2,24$ ), Richtlinien und Standards ( $\bar{x} = 1,75$ ), sowie sonstige interne Verhaltensregeln ( $\bar{x} = 1,67$ ) sind von hoher Bedeutung. Die Compliance-Kommunikation hat für die Personalabteilung einen hohen Stellenwert.

Abbildung 82: "Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert / geschult?" (Frage 5.4)



Lediglich die Geschäftsordnung und Satzung wird vernachlässigt ( $\bar{x} = 4,41$ ), mit dem Modus „trifft überwiegend nicht zu“ (53 Prozent). Dies lässt sich damit erklären, dass die Geschäftsordnung für die Personalabteilung nicht die gleiche Relevanz aufweist, wie die anderen abgefragten Bereiche.

Die Personalabteilung sieht den Schwerpunkt überwiegend in der Kommunikation von Compliance ( $\bar{x} = 1,50$ ). Der Modalwert liegt bei „trifft voll zu“ mit 68 Prozent. Kumuliert geben 94 Prozent an, dass die Kommunikation ein Schwerpunkt ist, lediglich 6 Prozent sind der Meinung, dass dies „eher“ nicht zutrifft. Ein weiterer Schwerpunkt wird in der Prävention gesehen ( $\bar{x} = 2,26$ ). Kumuliert stimmen diesem wiederum 94 Prozent zu, jedoch liegt hier der Modus auf „trifft überwiegend zu“.

Die Sanktionierung wird nicht als Schwerpunkt gesehen ( $\bar{x} = 3,53$ ). Es geben lediglich 26 Prozent an, hier einen Schwerpunkt zu sehen, wovon nur 3 Prozent die beste Kategorie vergeben. Dabei ist gerade die Personalabteilung bei Sanktionsmaßnahmen im gesamten Unternehmen involviert.

In der Personalabteilung wie in den anderen Abteilungen spielt die Überprüfung eine wichtige Rolle ( $\bar{x} = 2,19$ ).

Abbildung 83: "Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Personalmanagement?" (Frage 5.5)

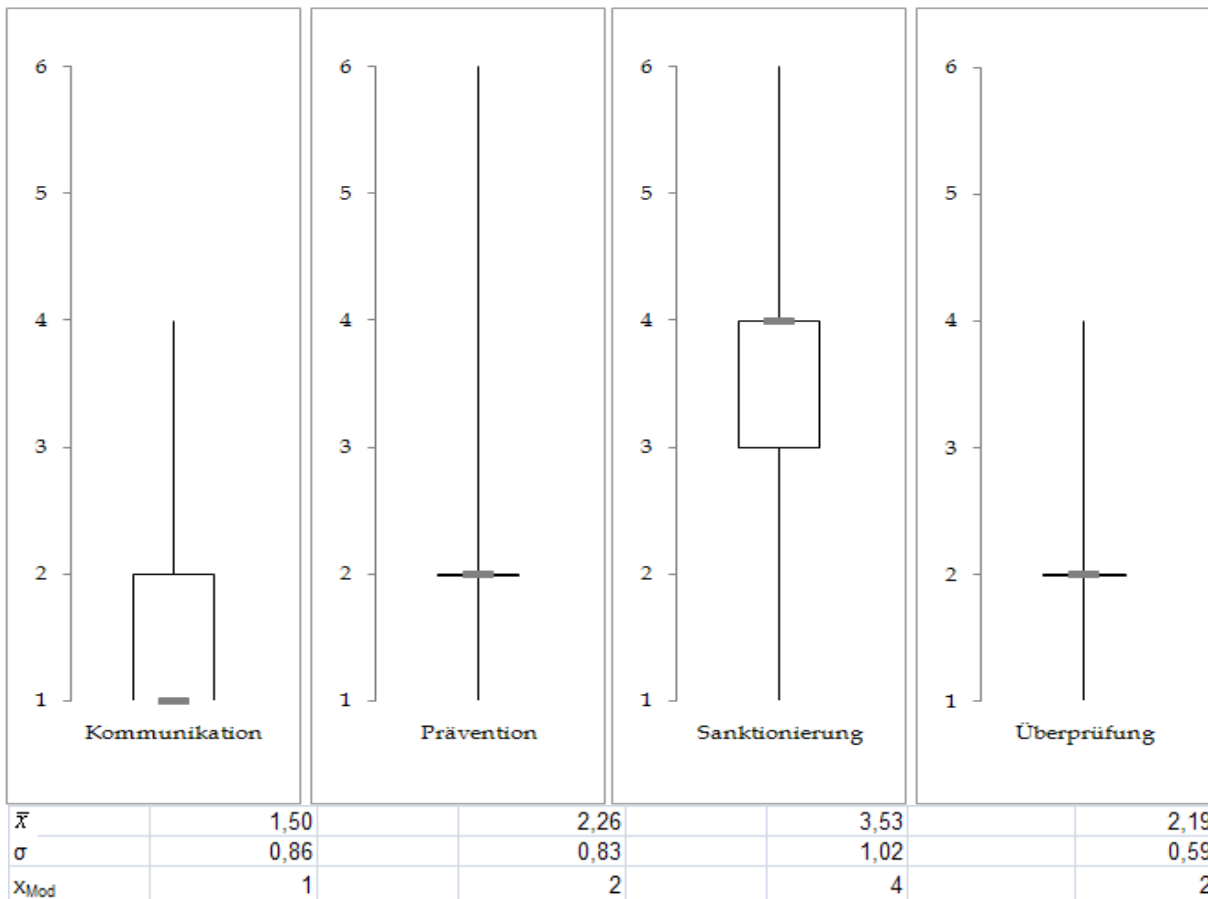
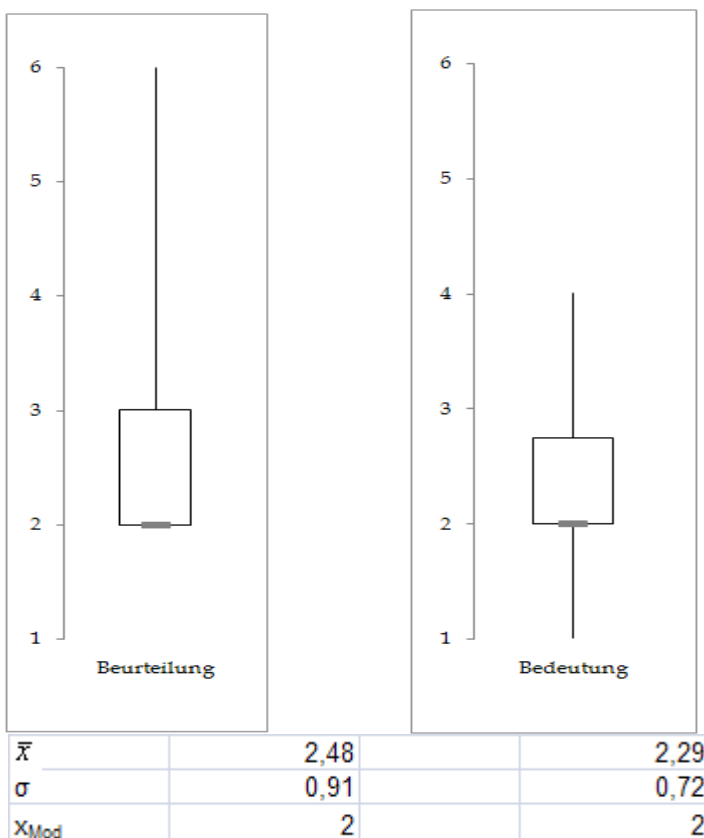


Abbildung 84: "Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen und welcher Bedeutung wird dem Thema Personal-Compliance in Ihrem Unternehmen beigemessen?" (Frage 5.6 und 5.7)





Die bestehenden Compliance-Maßnahmen werden differenziert bewertet. Zwar geben kumuliert 85 Prozent an, mit den Maßnahmen zufrieden zu sein, jedoch wählt niemand die beste Kategorie aus. Dies lässt darauf schließen, dass die bestehenden Maßnahmen verbessert und ergänzt werden könnten.

In den Personalabteilungen wird dem Thema Personal-Compliance eine hohe Bedeutung zugemessen ( $\bar{x} = 2,29$ ). Der Modus liegt bei „trifft überwiegend zu“ mit 68 Prozent. Lediglich 9 Prozent denken, dass dem Thema „eher“ eine geringe Bedeutung zugemessen wird. Die beiden schlechtesten Antwortmöglichkeiten wurden nicht ausgewählt.

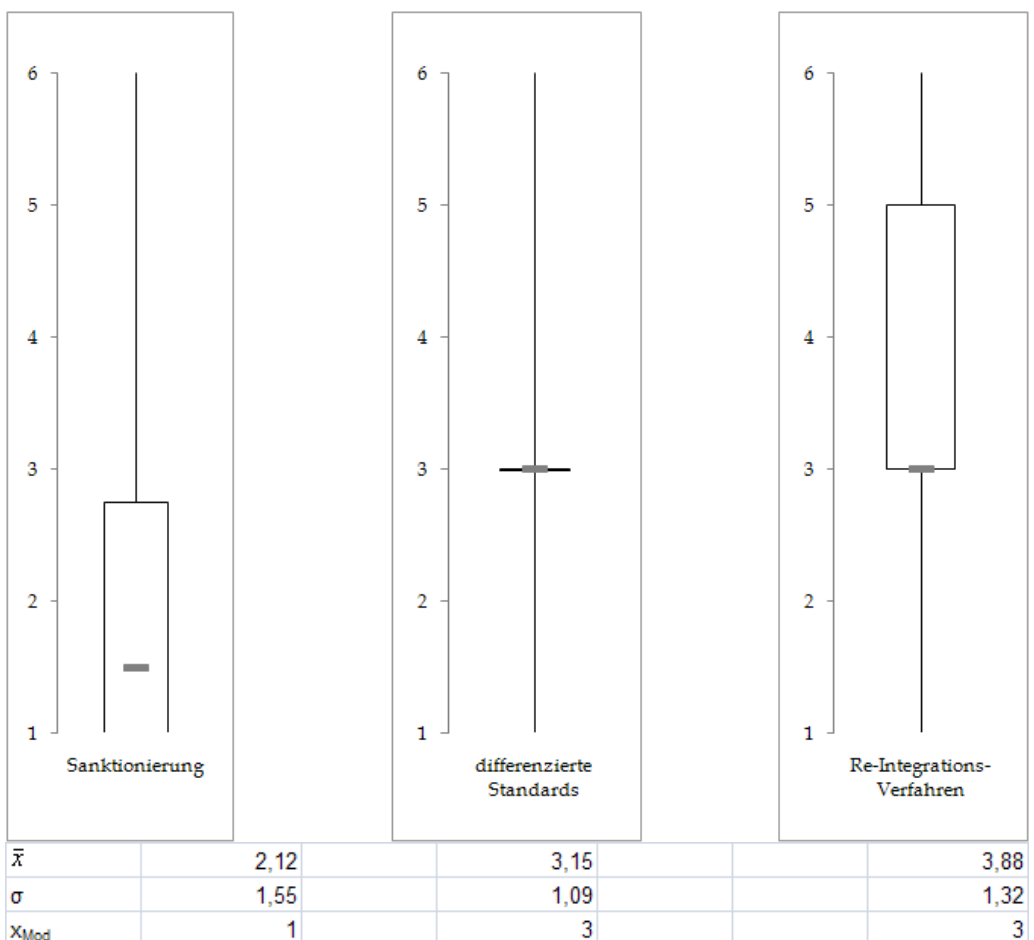
### 6.3.4.3 Sanktionsmaßnahmen von Compliance in Ihrer Personalabteilung

Die Personalabteilung ist bei der Sanktionierung von Compliance-Verstößen im Unternehmen stets involviert.

Abbildung 85: "Werden Compliance-Verstöße sanktioniert, z.B. durch Ermahnung, Abmahnung, Kündigung? (Frage 6.1)

Abbildung 86: Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern bei Verstößen, z.B. bei Fahrlässigkeit, Vorsatz, unverschuldetem Verhalten? (Frage 6.2)

Abbildung 87: Bestehen Verfahren zur Re-Integration von „Compliance-Straftätern“? (Frage 6.3)



Die Sanktionierung von Compliance-Verstößen wird von den Personalabteilungen besonders hoch bewertet. Dies kann einmal daran liegen, dass Verstöße innerhalb der Abteilung im Vergleich zu den anderen Abteilungen auch am stärksten sanktioniert werden ( $\bar{x} = 2,12$ ). Andererseits sind die Personalabteilungen aber auch für die Umsetzung der Sanktionierungen im gesamten Unternehmen zuständig, was zu einem erhöhten Aufmerksamkeitsgrad führt. Insgesamt 82 Prozent geben an, dass sie sanktionieren, der Modus liegt auf „trifft voll zu“ mit 50 Prozent. Bedenklich ist jedoch, dass 9 Prozent angeben, „gar nicht“ zu sanktionieren. Die Wichtigkeit von Sanktionsmaßnahmen wird hier offensichtlich erkannt.

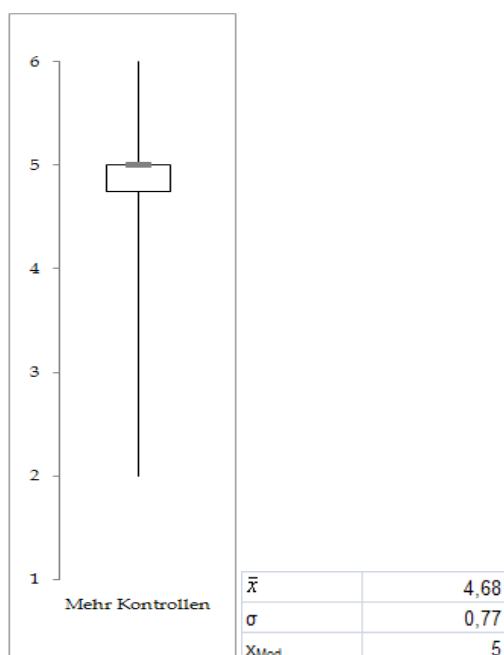
Bei den Sanktionen wird aber nur bedingt differenziert ( $\bar{x} = 3,15$ ). So geben zwar 82 Prozent an, dass es differenzierte Standards gibt, der Modus (65 Prozent) liegt jedoch auf „eher“. Das Ergebnis überrascht allerdings. Gerade in der Personalabteilung wäre zu erwarten gewesen, dass Sanktionen mit den verschiedenen Härtegraden differenziert wird.

Auch Verfahren zur Reintegration gibt es nur vereinzelt ( $\bar{x} = 3,88$ ). So liegt der Modus zwar auf „eher“ mit 53 Prozent, jedoch geben auch nur 3 Prozent „überwiegend“ oder „voll“ an. „trifft überwiegend nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“ wurden von 33 Prozent angegeben. Gerade vor dem Hintergrund, dass die Personalabteilung häufig für die Wiedereingliederung verantwortlich ist, sollte dieser Wert höher liegen.

#### 6.3.4.4 Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer Personalabteilung

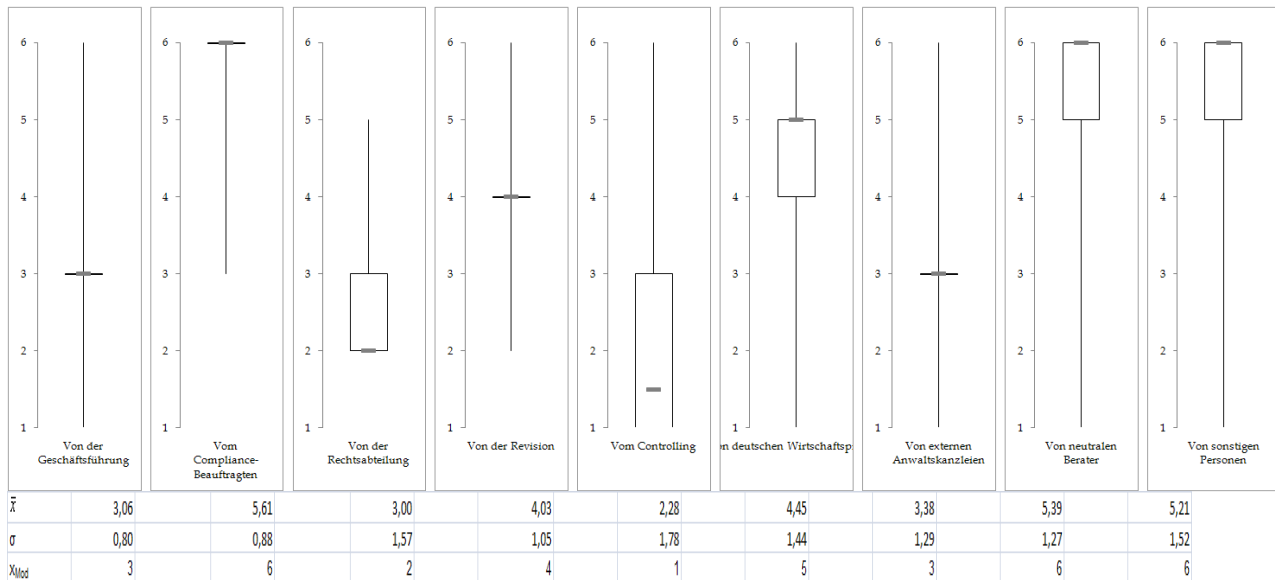
Fraglich ist, ob die Personalabteilung mehr Kontrollen für eine gute Compliance in der Personalabteilung wünscht? Dabei sind Compliance-Kontrollen auch eher operativ zu verstehen und weniger im Sinne eines Compliance-Management-Systems (CMS).

Abbildung 88: "Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?" (Frage 7.1)



Die Personalabteilung lehnt weitere Compliance-Kontrollen überwiegend ab ( $\bar{x} = 4,68$ ). 76 Prozent sind dem gegenüber negativ eingestellt, wovon jedoch lediglich 3 Prozent die schlechteste Kategorie ausgewählt haben. Lediglich 6 Prozent wünschen sich mehr Kontrollen, niemand hat „trifft voll zu“ ausgewählt. Hieraus lässt sich nicht ableiten, dass die Abteilung vollkommen zufrieden mit ihren Maßnahmen ( $\bar{x} = 2,48$ ) sind.

Abbildung 89: "Wie wird die Personalabteilung in Sachen Compliance kontrolliert?" (Frage 7.2)



Für die laufende Compliance-Kontrolle in der Personalabteilung ist überraschender Weise in erster Linie das Controlling verantwortlich ( $\bar{x} = 2,28$ ), 79 Prozent geben kumuliert an, dass diese Abteilung die Kontrollen durchführt. Dies wird aber in den Firmen unterschiedlich gehandhabt (Standardabweichung 1,78), so entfallen zwar 47 Prozent auf „trifft voll zu“, jedoch auch 15 Prozent auf „trifft gar nicht zu“. Wie das Controlling die Personalabteilung in ihrem operativen Geschäft kontrolliert bleibt hier zunächst offen.

An zweiter Stelle steht die Rechtsabteilung die „eher kontrolliert“ ( $\bar{x} = 3,00$ ), hier liegt der am häufigsten genannte Wert mit 56 Prozent auf „trifft überwiegend zu“. Auch hier ist eine große Streuung vorhanden (1,57). Immerhin geben 15 Prozent an, dass die Rechtsabteilung „gar keine“ Kontrollen durchführt. Dies kann so verstanden werden, dass die juristische Abteilung im täglichen Ablauf ständig arbeitsrechtliche und vertragliche Themen übernimmt und überwacht. Einige Personalabteilungen halten auch selbst Juristen vor. In kleinen Unternehmen ist die Rechts- und Personalabteilung oft in einer Hand gebündelt oder auf Kanzleien outgesourct.

Die Geschäftsführung ( $\bar{x} = 3,06$ ) und externe Anwaltskanzleien ( $\bar{x} = 3,38$ ) sind ebenfalls beteiligt. Die Geschäftsführung scheint diese Aufgabe jedoch nur begrenzt wahrzunehmen, der Großteil der Antworten entfällt auf „trifft eher zu“ (68 Prozent) und „trifft eher nicht zu“ (12 Prozent). Dies kann u.a. darauf zurückgeführt werden, dass die Personalabteilung ggf. eine Stabsabteilung der Geschäftsleitung ist. Ähnlich sieht es bei externen Anwaltskanzleien aus, hier entfallen 65 Prozent

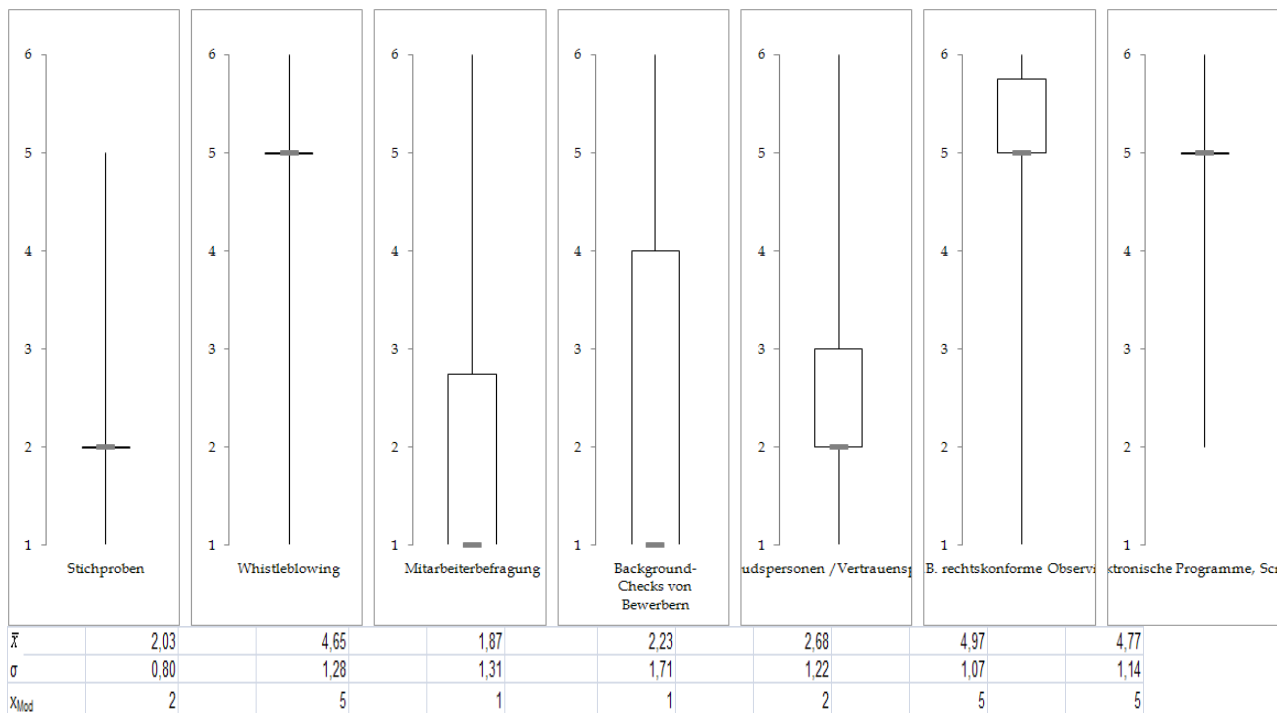
auf „trifft eher zu“ und 15 Prozent auf „trifft gar nicht zu“. Dies scheint insbesondere bei Klein- und Mittelständischen Unternehmen der Fall zu sein, die über keine eigene Rechtsabteilung verfügen.

Eine geringe Rolle spielt bei der Compliance-Kontrolle die Revision ( $\bar{x} = 4,03$ ). Diese scheint sich für die Stabsabteilung Personal weniger zu interessieren. Keine Rolle als Kontrollinstanz spielt der Compliance-Beauftragte ( $\bar{x} = 5,61$ ), Wirtschaftsprüfer ( $\bar{x} = 4,45$ ), neutrale Berater ( $\bar{x} = 5,39$ ) sowie Sonstige ( $\bar{x} = 5,21$ ).

Compliance wird in der Personalabteilung anscheinend von unterschiedlichen Abteilungen kontrolliert. Überraschenderweise ist ein Compliance-Beauftragter nicht verbreitet. Die Kontrolle wird fast ausschließlich intern behandelt.

Nun stellt sich die Frage, welche Kontrollmechanismen gerade für die eher operativen Compliance-Themen der Personalabteilung erfolgsversprechend sind.

**Abbildung 90: "Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?" (Frage 7.3)**



Aus Sicht der Personalabteilung versprechen vor allem Mitarbeiterbefragungen ( $\bar{x} = 1,87$ ) großen Erfolg. Kumuliert 76 Prozent sehen diese Maßnahme als geeignet an, wobei 53 Prozent auf den Bestwert entfallen. Dies ist im Personalwesen auch ein gängiges Arbeitsinstrument. Die hohe Ausprägung weicht auch deutlich positiv von den anderen Abteilungen ab. Interessant ist, dass ebenso viele Personaler den Bestwert für „Background-Checks von Bewerbern“ vergeben, jedoch ein Teil dabei ist, der diese strikt ablehnt (kumuliert 26 Prozent, Standardabweichung 1,71). Dieses Ergebnis überrascht. Es ist ja gerade die Personalabteilung die bei der Einstellung sicherstellen soll, dass möglichst rechtstreue und damit Compliance-konforme Mitarbeiter eingestellt werden.

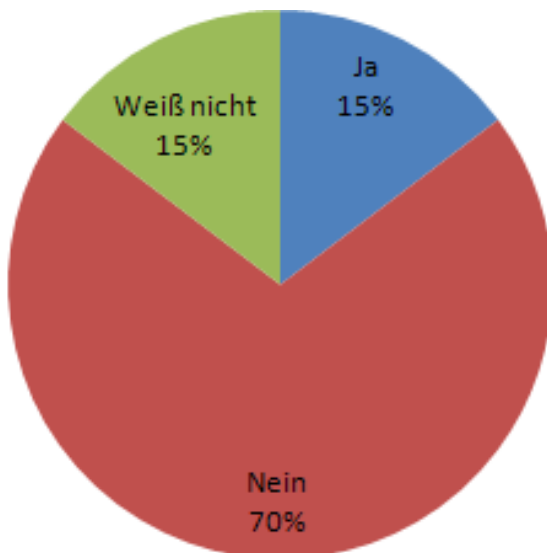
Ebenfalls erfolgsversprechend werden Stichproben gesehen ( $\bar{x} = 2,03$ ), gegen die sich nur 3 Prozent aussprechen. Der Modalwert liegt jedoch bei „trifft überwiegend zu“. Stichproben wird also eine geringere Wirksamkeit als Mitarbeiterbefragungen und Background Checks unterstellt. Auch dies weicht deutlich von den anderen Abteilungen ab.

Ebenfalls als erfolgsversprechend wird der Einsatz von Vertrauenspersonen gesehen ( $\bar{x} = 2,68$ ), der Modalwert liegt jedoch bei „trifft überwiegend zu“ (56 Prozent), die beste Kategorie hingegen wurde nur von 3 Prozent ausgewählt.

#### 6.3.4.5 Standard für Compliance-Management-Systeme

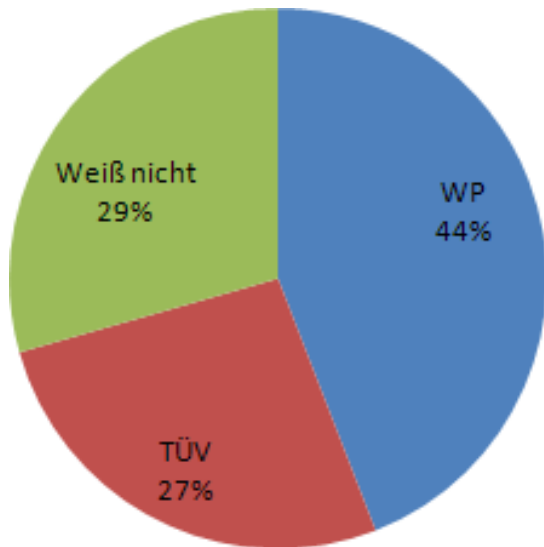
Nun stellt sich die Frage, welche CMS werden von für die eher operativen Compliance-Themen der Personalabteilung präferiert?

Abbildung 91: "Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?" (Frage 8.1)



Die Personalabteilung wünscht sich überwiegend kein individuelles CMS. 70 Prozent sprechen sich dagegen aus. Dieses Ergebnis weicht deutlich negativ von den anderen Abteilungen ab. Nur 15 Prozent befürwortet ein individuelles Compliance-Management-System, während sich ein gleichgroßer Teil enthält. Dies könnte wiederum darauf zurückzuführen sein, dass dieser Teil mit dem Begriff „Compliance-Management-System“ nichts anfangen kann.

Abbildung 92: "Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?" (Frage 8.2)



Die Mehrheit der bevorzugt den Wirtschaftsprüferstandard IDW EPS 980 (44 Prozent). Dem TÜV-Standard TR CMS 101:201 geben etwas weniger, rund 27 Prozent, den Vorzug. Auch hier gibt es wieder eine hohe Anzahl an Enthaltungen (29 Prozent), wobei zu vermuten ist, dass dieser Prozentsatz sich mit den Systemen nicht genügend auskennt, um eine Bewertung vorzunehmen.

## 7 Fazit

Der Aufbau der Studie, unterteilt in vier Abteilungen auf operativer Ebene, hat sich als folgerichtig erwiesen. Zu allen Fragen konnten deutliche Unterschiede festgestellt werden. Es lässt sich als eines der Kernergebnisse festhalten, dass jede Abteilung eines Unternehmens unterhalb der Geschäftsleitung individuell unterschiedlich geführt wird. Compliance ist demnach **kein One-size-fits-all sondern ein abteilungsspezifisches Thema**. Compliance wird und sollte in jedem Unternehmensbereich anders umgesetzt werden. Die Geschäftsleitung bietet dazu lediglich das Rahmenprogramm. Die tatsächlich umsetzenden Compliance Manager sind die Abteilungsleiter. Diese stehen mit der Umsetzungsaufgabe relativ alleine dar. Die Unterstützung bei der Umsetzung des Compliance Managements ist stark unterschiedlich. Mal sind es interne Abteilungen wie Controlling oder die Revision, mal sind es externe Berater wie Wirtschaftsprüfer, Juristen oder IT-Berater.

Als den **Compliance kritischsten Bereich** wurde die IT-Abteilung identifiziert. Hier sehen die Abteilungsleiter den größten Aktionsbedarf. Zudem sind die IT-Manager offen für Compliance Regelungen. Die Vertriebsabteilungen sind laut der Presse und den Veröffentlichungen der kritischste Bereich. Doch werden offensichtlich die Vertriebsabteilungen bislang kaum präventiv überprüft. Die Abteilungsleiter sehen im Vertrieb auch keinen Handlungsdruck für bessere Compliance. Der Einkauf ist in Sachen Compliance dahingegen gut organisiert, sieht aber weitere Verbesserungsmöglichkeiten. Es erscheint so, als möchte der Einkauf die guten Compliance-Maßnahmen und die bestehende Compliance Kultur weiter verbessern. Die Personalabteilungen haben das Thema Compliance dahingegen noch nicht wirklich aufgegriffen. Compliance wird dort rein operativ im laufenden Tagesgeschäft gesehen.

Auch die **Unterteilung in fünf Phasen** war erfolgreich. Die Abteilungsleiter sehen starke Unterschiede bei der Umsetzung von Compliance in den verschiedenen Phasen. Der Schwerpunkt liegt eindeutig bei der Prävention von Compliance-Verstößen. Auch Compliance-Kontrollen werden akzeptiert und gewünscht, doch bei den Kontrollmaßnahmen waren alle Befragten sehr zögerlich. Lediglich Stichproben wurden als Kontrollmechanismus gesehen. Sanktionen sind dahingegen eher unbeliebt. Auch werden Sanktionsmaßnahmen nicht differenziert. Es zeigt sich, dass lange keine Compliance Sanktionen ausgesprochen werden, aber bei größeren Verstößen folgt dann die Entlassung. Eine stufenweise Compliance Sanktionierung je nach Schweregrad erfolgt nicht. So verwundert es auch nicht, dass keine Reintegration von Mitarbeitern erfolgt, die Compliance Verstöße begangen haben.

Die Compliance Kultur ist sowohl regelbasiert als auch vertrauens- und kommunikationsbasiert. Es konnten keine wesentlichen Unterschiede festgestellt werden. Compliance wird demnach durch Regeln als auch durch Kommunikation präventiv umgesetzt.

**Kernergebnisse:**

- Jede Abteilung hat komplett verschiedene Anforderungen an ein Compliance Management System - es gibt kein One-Size-Fits-All
- Die Personen, die Compliance in ein Unternehmen einführen sind die Abteilungsleiter – diese benötigen dringend Unterstützung
- Die Compliance Beratungslandschaft ist heterogen – Wirtschaftsprüfer, Compliance Berater und Juristen beraten jeweils unterschiedliche Abteilungen
- Die Compliance Zuständigkeiten sind firmenintern uneinheitlich – mal die Revision, mal Controlling, mal andere
- Der kritischste Bereich ist die IT-Sicherheit – externe IT-Berater sind gefordert
- Die Vertriebsabteilungen werden bislang kaum präventiv überprüft und sehen hier auch keinen Handlungszwang
- Der Einkauf ist in Sachen Compliance gut organisiert – sieht aber weiter Verbesserungsmöglichkeiten
- Die Personalabteilungen haben das Thema Compliance noch nicht wirklich aufgegriffen
- Die Compliance-Kulturen sind sowohl regelbasiert als auch vertrauens- und kommunikationsbasiert

Ausgangspunkt dieser Studie waren die **Compliance-Risiken**. Die Unterschiede zwischen den Abteilungen beginnen bereits hier. Während alle Abteilungen Interessenskonflikte, Verstöße gegen Datenschutz und die Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen sehen, befürchtet ausschließlich der Einkauf Risiken aus Urheberrechtsverstößen und Verstößen gegen die Produktsicherheit und -zuverlässigkeit. Der Vertrieb hingegen nimmt als einzige Abteilung Wettbewerbsverstöße als Bedrohung wahr. Die IT sieht die Bedrohungen weniger in Wirtschaftskriminalität oder Korruption, sondern vielmehr in Verstößen gegen IT- und Informationssicherheit und Datenschutz.

**Die größten Compliance-Risiken**

- **Verletzung des Datenschutzes**
- **Verletzung von Betriebsgeheimnissen**
- **Interessenskonflikte**
- Korruption (nicht in der IT)
- Wirtschaftskriminalität (nur Einkauf & Vertrieb)
- Wettbewerbsrisiken (nur Vertrieb)
- Urheberrechtsverstöße (nur Einkauf)

Unterschieden nach den verschiedenen **Risiken der Abteilungen** zeigt sich ein heterogenes Bild. Die Ergebnisse einzeln im Überblick.



**Die größten Compliance-Risiken im Einkauf**

- **Risiken bei der Ausschreibung**
- **Fehlendes Compliance Bewusstsein**
- **Risiken bei Lieferantenauswahl**
- **Risiken bei Angebotsanalyse**
- Fehlende Vorschriften für Vertraulichkeit

**Die größten Compliance-Risiken im Vertrieb**

- **Wettbewerbsbeschränkungen & Absprachen bei Ausschreibungen**
- **Unlautere Informationsbeschaffung**
- **Fehlendes Compliance-Bewusstsein**
- **Auswahl der Vertriebsmitarbeiter**
- **Mangelhafte Vertragsprüfung**
- Unsachgemäße Vertragsdokumentation

**Die größten Compliance-Risiken in der IT**

- **Informationssicherheit**
- **Risiko externe Speichermedien**
- **Outsourcing & Offshore-Risiken**
- **Archivierung elektronischer Dokumente**
- **Computerviren**
- **IT-Nutzung für private Zwecke**
- Verletzung der Sicherheitsvorschriften

**Die größten Compliance-Risiken der Personalabteilungen**

- **Arbeitszeitregelungen**
- **Verschwiegenheitspflichten**
- **Beschäftigtendatenschutz**
- Technischer Arbeitsschutz
- Arbeitsvertragsgestaltung

Die **präventive Compliance Überprüfung** ergibt ebenfalls ein heterogenes Bild. Während der Abteilungsleiter in allen Bereichen die Verantwortung für die präventive Überprüfung bei sich sieht, fällt auf, dass die Abteilungen unterschiedlich intensiv geprüft wurden. Während der Einkauf neben dem Leiter von der Revision und Wirtschaftsprüfern kontrolliert wird, ist in dem Vertrieb und in der IT ausschließlich der Leiter verantwortlich. In der IT ist jedoch ein relativ hoher Anteil Sonstiger zusätzlich zuständig. Diese Sonstigen könnten externe IT-Spezialisten sein. In der Personalabteilung prüfen ebenfalls Wirtschaftsprüfer und Sonstige. Gerade die Vertriebsabteilung

die laut der Presse am stärksten für Compliance-Verstöße anfällig ist, wird von den wenigsten Instanzen überprüft.

Dieses Bild bestätigt sich bei den **laufenden Kontrollen**. Während der Einkauf durch die Geschäftsführung, die Revision und Wirtschaftsprüfer laufend geprüft werden, wird der Vertrieb nur von der Geschäftsführung und teilweise von der Revision geprüft. In der Personalabteilung ist hauptsächlich das Controlling und teilweise die Rechtsabteilung, die Geschäftsführung und externe Anwaltskanzleien zuständig. Es wird angenommen, dass Kanzleien im Falle eines Rechtsstreits, bzw. beratend bei der Sanktionierung von Compliance-Verstößen hinzugezogen werden. Während Einkauf, Vertrieb und Personal überwiegend intern kontrolliert werden, überwiegen in der IT die externen kontrollen. Hier sind hauptsächlich Sonstige, vermutlich IT-Compliance-Spezialisten und neutrale Berater verantwortlich. Teilweise auch Wirtschaftsprüfer und eingeschränkt Kanzleien. Die Einkaufsabteilung wünscht keine stärkeren Compliance-Kontrollen, sie bewertet ihre bestehenden Maßnahmen von allen Abteilungen am besten. Der Vertrieb bewertet seine Maßnahmen zwar als gut, wird aber bisher kaum überprüft. Dies spiegelt sich auch darin wieder, dass er sich mehr Kontrollen wünscht. Im Gegensatz dazu bewertet die IT-Abteilung ihre Kontrollen lediglich als ausreichend, wünschen sich aber dennoch keine weiteren Kontrollen. Dies könnte daran liegen, dass in den bisherigen Kontrollen nicht genug auf die spezifischen Anforderungen in der IT eingegangen wird. Die Personalabteilung bewertet ihre Maßnahmen als gut, wünscht sich aber trotzdem deutlich mehr Compliance-Kontrollen.

### **Präventive Überprüfung Abteilungs-Compliance**

- **Abteilungsleiter ist zuständig**
- **Einkauf ist stark präventiv überprüft durch Revision & Wirtschaftsprüfer**
- **Vertrieb wird kaum präventiv überprüft**
- **IT nutzt externe Berater**
- Personalabteilung nutzt Wirtschaftsprüfer und sonstige Berater (evtl. Anwälte)
- Keinen Compliance-Beauftragter vorhanden

Betrachtet man die **Compliance-Maßnahmen**, mit denen Compliance in den Abteilungen umgesetzt wird, fällt auf, dass, mit Ausnahme der IT, alle Abteilungen Organisationshandbücher einsetzen. In der IT sind diese nur teilweise verbreitet. Insgesamt ist die Personalabteilung die Abteilung, die die meisten Maßnahmen einsetzt. Die Personalmanager setzen zumindest teilweise Newsletter, Informationen über Intra- und Internet und Personalrechtliche Schulungen ein. Während sich der Einkauf auf Organisationshandbücher beschränkt, setzt der Vertrieb überwiegend Informationen und Compliance-Schulungen ein, die IT wird ausschließlich über das Intra- und Internet als Compliance-Maßnahme informiert.

## **Folgende Compliance-Maßnahmen bestehen**

- **Organisationshandbücher**
- **Laufende Kommunikation über Inter- & Intranet**
- **Compliance-Schulungen im Vertrieb**
- **Personalrechtliche Schulungen für die Personalabteilungen**

Den Schwerpunkt setzen Vertrieb, Personal und IT auf die **Kommunikation von Compliance**, der Einkauf erachtet dies auch als sehr wichtig, hier liegt der Schwerpunkt jedoch auf der Prävention. Diese spielt in den anderen Abteilungen die zweitgrößte Rolle, gleichbeutend mit der Überprüfung. Als nicht so wichtig wird die Sanktionierung angesehen. Diese sieht der Einkauf hier noch am meisten, die IT am wenigsten. Werden Maßnahmen definiert, muss also darauf geachtet werden, dass diese effektiv kommuniziert werden können, und die Adressaten auch erreichen, damit Compliance-Vorfällen vorgebeugt werden kann.

## **Schwerpunkte der Compliance**

- **Kommunikation von Compliance**
- **Präventive Maßnahmen**
- **Überprüfung**
- Sanktionierung kaum relevant

Auch die **Kontrollmechanismen** werden kontrovers gesehen, lediglich Stichproben werden homogen als geeignetste Methode gesehen. Während der Einkauf daneben Mitarbeiterbefragungen und Bewerber-Checks favorisiert, wünscht sich der Vertrieb Vertrauenspersonen. Die Personalabteilung ist grundsätzlich den meisten Kontrollmechanismen positiv eingestellt gegenüber, sie räumen ebenfalls Mitarbeiterbefragungen, Bewerber-Checks und Vertrauenspersonen eine hohe Erfolgschance ein. Die IT sieht neben Stichproben lediglich das Screening als potentiell erfolgreich an.

## **Kontrollmechanismen**

- **Stichproben**
- Check von Bewerbern (insb. Einkauf & Personal)
- Vertrauensmann (insb. Vertrieb & Personal)
- Screenings für die IT-Abteilungen
- Mitarbeiterbefragungen (außer Vertrieb)

Wird ein Compliance-Verstoß festgestellt, geben alle Abteilungen an, dass sanktioniert wird. Spitzenreiter ist die Personalabteilung, es folgt Einkauf, IT und Vertrieb. Jedoch kann nicht von einer konsequenten Sanktionierung gesprochen werden. Die Abteilungsleiter sind hier eher zögerlich. Hierbei spielt nur bedingt eine Rolle, ob Verstöße z.B. durch Fahrlässigkeit oder mit Vorsatz entstehen. Am schlechtesten schneidet die Einkaufsabteilung ab.

## **Sanktionsmaßnahmen bei Compliance-Verstoß**

- **Compliance-Verstöße werden in allen Abteilungen sanktioniert (am geringsten aber im Vertrieb)**

Es besteht in den wenigsten Abteilungen ein differenzierter Strafen-Katalog. Leichte Compliance-Verstöße werden offensichtlich kaum geahndet. Erst bei größeren bis großen Compliance-Verstößen greifen die Abteilungsleiter zu Maßnahmen. Diese sind dann meistens die Entlassung. Lediglich der Einkauf differenziert Compliance-Maßnahmen unterschiedlich und geht auch gegen kleinere Compliance-Verstöße vor.

## **Bestehen unterschiedliche Sanktionsstandards**

- **Keine differenzierten Standards (außer Einkauf)**
- **Im Einkauf werden Sanktionen differenziert**

Nach der Bestrafung finden im Einkauf, dem Vertrieb und der IT kaum Verfahren zur Re-Integration von „Compliance-Straftätern“ statt, wie z.B. Gespräche, Schulungen oder Seminare. I.d.R. wird der Mitarbeiter entlassen. Lediglich in der Personalabteilung gibt es diese Verfahren vereinzelt.

## **Verfahren zur Reintegration**

- **Bewusstsein über Reintegrationsmaßnahmen nur in den Personalabteilungen**
- Einkauf, Vertrieb und IT hat keine Reintegrationsmaßnahmen

Die **Compliance-Kommunikation** kann als gut eingeschätzt werden. Compliance wird in allen Abteilungen kommuniziert, Spitzenreiter ist die Personalabteilung. Es folgt mit knappen Abstand der Vertrieb, deutlich weniger, aber immer noch im überwiegenden Bereich liegen Einkaufs- und IT-Abteilung. Kommuniziert werden in Einkauf, Vertrieb und Personal alle abgefragten Bereiche: Werte und Normen, gesetzliche Vorgaben, Unternehmenskultur, Geschäftsordnung, Richtlinien und Standards und interne Verhaltensregeln haben in allen Abteilungen eine Priorität.

## **Kommunikation von Compliance**

- **Unternehmensleitung & Abteilungsleiter kommunizieren im Unternehmen**

## **Compliance-Bereiche kommuniziert/geschult**

- **Kommunikation hat hohe Relevanz**
- **Regelbasierte Compliance**
  - **Interne Verhaltensregeln = dominant**
  - **Einhaltung gesetzlicher Vorgaben**

- **Richtlinien & Standards (außer IT)**
- **Vertrauensbasierte Compliance**
- **Compliance-Unternehmenskultur**
- **Werte und gesellschaftliche Normen**
- Die Geschäftsordnung ist nicht relevant

Die **Compliance-Kulturen** sind allerdings zwischen den Abteilungen unterschiedlich. Der Fokus in der Einkaufsabteilung liegt auf internen Verhaltensregeln, bei der Vertriebsabteilung auf der Unternehmenskultur und gesetzlichen Vorgaben und in der Personalabteilung auf Richtlinien und Standards, internen Verhaltensregeln und gesetzlichen Vorgaben. Die einzige Ausnahme bildet in der Personal der Geschäftsordnung, die nicht geschult wird. In der IT ergibt sich ein differenzierteres Bild. Hier werden lediglich gesetzliche Vorgaben, die Unternehmenskultur und interne Verhaltensregeln geschult und kommuniziert.

#### **Unterschiedliche Compliance-Kulturen**

- **Die Einkaufsabteilung tendiert zu einer regelbasierten, starken Compliance-Kultur mit eigenem Regelwerk.**
- **Die Vertriebsabteilung hat neigt einer vertrauensbasierten Compliance-Kultur zu und setzt auf dezentral gesetzlichen Vorgaben.**
- **Die Personalabteilung tendiert auch zu einer regelbasierten Compliance-Kultur, jedoch mit rein operativen Themenstellungen.**
- **In der IT ergibt sich eine differenziertere und abgeschwächtere Compliance-Kultur. Eine Stärkung der Compliance-Kultur scheint aber gewünscht.**

Die **Beurteilung bestehender Compliance-Maßnahmen** wird von den Abteilungsleitern unterschiedlich eingeschätzt. Einkauf, Vertrieb und das Personalwesen stufen die bestehenden Compliance-Maßnahmen als gut ein. Lediglich die IT-Abteilungen sind noch nicht zufrieden mit den bestehenden Compliance-Maßnahmen. Dies ist insbesondere auf den hohen Technologie Standard zurück zu führen und den daraus entstehenden Risiken. Die Risiken in der IT sind durch mögliche Hackerangriffe, Spionagemöglichkeiten und mangelnder IT-Sicherheit geprägt. Der Einkauf, der bereits ein hohes Niveau an Compliance-Maßnahmen aufweist, möchte gar noch Verbesserungen in der Compliance.

#### **Beurteilung der Compliance-Maßnahmen**

- **Gute Beurteilung (außer in der IT)**
- **IT ist eher unzufrieden**

Während der Einkauf, Personal und IT die **Bedeutung von Compliance** als überwiegend hoch einschätzen, empfindet der Vertrieb dies als nicht so wichtig. Obwohl in der Presse immer wieder Compliance Verstöße gemeldet werden, misst der Vertrieb dem Thema Compliance nur eine mittlere Bedeutung zu.

### **Bedeutung des Themas Compliance**

- **Hohe Bedeutung (außer Vertrieb)**
- **Vertrieb sieht nur mittlere Bedeutung**

Jede Fünfte Abteilung wünscht sich ein **individuelles Compliance-Management-System**, Spitzenreiter ist hier der Vertrieb. Das Schlusslicht bilden die Personalabteilungen, in denen einem individuellen CMS keine Bedeutung beigemessen wird. Von den standardisierten Management-Systemen wird in Einkauf, Vertrieb und Personal der Wirtschaftsprüferstandard vorgezogen, während die IT den TÜV-Standard favorisieren.

### **Compliance-Standards**

- **20% wollen individuellen Standard**
- **Einkauf, Vertrieb und Personal bevorzugen Wirtschaftsprüfer-Standard**
- **Die IT bevorzugt TÜV-Standard**

Die heterogenen Ergebnisse zeigen, dass sich der Ansatz, die Unternehmensbereiche getrennt zu befragen, als richtig heraus gestellt hat. Die reine Betrachtung der Führungsebene und der juristischen Abteilungen greift zu kurz und bindet die unterschiedlichen Anforderungen und Risiken in den verschiedenen Abteilungen nur unzureichend ein. Auch die unterschiedlichen Compliance-Kulturen wurden deutlich und bedürfen differenzierter Compliance-Management-Systeme. Für die effektive Umsetzung von Compliance müssen also folglich individuelle Ansätze geschaffen werden, die den Schwerpunkt auf Kommunikation und Prävention legen.

Am deutlichsten wurde, dass das Thema IT-Sicherheit in Sachen Compliance derzeit am vordringlichsten ist.

## 8 Literaturverzeichnis

- Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A.; Wolf, J. (2007). Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler-Verlag 2. überarb. Auflage.
- Amber, M. (2006). IT-Offshoring: Management internationaler IT-Outsourcing-Projekte. Heidelberg: Verlag: Physica; Auflage: 2006.
- Artl, C. (2010). Verbraucherschutz im reformierten Kaufrecht: Die Umsetzung der neuen Vorschriften durch Rechtsprechung und Unternehmenspraxis. Verlag: Lang, Peter Frankfurt; Auflage: 1.
- Atteslander, P. (2003). Methoden der empirischen Sozialforschung. München: de Gruyter Studienbuch.
- Atteslander, P. (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bannenberg, B.; Jehle, J.-M. (2010). Wirtschaftskriminalität. Mönchengladbach: Forum Verlag Godesberg; Auflage: 1.
- BearingPoint. (2010). Agenda 2015- Compliance Management als wachsende Herausforderung. BearingPoint Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Becker, M. (2009). Wandel aktiv bewältigen. Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung. Mering: Rainer Hampp.
- Behnke, J., Baur, N.; Natalia, B. (2006). Empirische Methoden der Politikwissenschaft. Paderborn: UTB GmbH.
- Behringer, S. (2012). Compliance für KMU. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Behringer, S. (2013). Compliance kompakt. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Betriebswirtschaft, A. E.-G. (16. Juli 2010). Compliance: 10 Thesen für die Unternehmenspraxis. Der Betrieb, S. Seite 1509 - 1518.
- Beywl, W.; Schepp-Winter, E. (2000). Zielgeführte Evaluation von Programmen. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. (B. f. Senioren, Hrsg.)
- Bortz, J.; Döring, N. (2002). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer 3. überarbeitete Auflage.
- Bortz, J.; Döring, N. (2005). Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer-Medizin-Verlag.
- Brähler, C.; Adler, E. (1996). Quantitative Einzelfallanalysen: Grundlagen und Möglichkeiten. Gießen: Psychosozial Verlag.
- Brocke, H.; Lausen, I.; Löhr, U. (2007). Checkliste für "Self-Audits" zur Korruptionsbekämpfung in Unternehmen. Berlin: Transparency International Deutschland e.V.
- Brosius, H.-B., Koschke, F.; Haas, A. (2008). Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: eine Einführung. Wiesbaden: Springer.

- Brosius, H.-B.; Friederike, K. (2005). Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; Auflage: 3.
- Brüssemeister, T. (2008). Qualitative Forschung. Wiesbaden: VS für Sozialwissenschaften.
- Buber, R.; Holzmüller, H. (2009). Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Burger, D. (2011). Computergestützter organisatorischer Wissenstransfer- und Wissensgenerierung. Wiesbaden: Springer.
- Bürkle, J. (2009). Compliance in Versicherungsunternehmen: Rechtliche Anforderungen und praktische Umsetzung: Rechtliche Vorgaben und praktische Umsetzung. München: Verlag: C.H.Beck; Auflage: 1 (4. August 2009).
- Bürkle, T. (2005). Corporate Compliance- Pflicht oder Kür für den Vorstand einer AG? BB-Betriebs-Berater:Zeitschrift für Recht, Steuern und Wirtschaft, S. 565-570.
- Busmann, K.-D. (2009). Wirtschaftskriminalität 2009 - Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen, zusammen mit PricewaterhouseCoopers. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers.
- Busmann, K.-D.; Salvenmoser, S. (2008). Internationale Studie zur Wirtschaftskriminalität in der Finanzwirtschaft. Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, Jg. 20, S. 431-437.
- Compliance Magazin (o.J.). Abgerufen am 13. 2. 2013 von [www.Compliance-magazin.de/Geldwäsche](http://www.Compliance-magazin.de/Geldwäsche) und Compliance-Management
- Compliance Management (o.J): Ein Praxisleitfaden zur erfolgreichen Umsetzung
- Compliance-guide.com. (2014). Abgerufen am 03.05.2014. Mai 2014 von <http://compliance-guide.com>:Compliance-Probleme bei Zuliefern
- Decker, R.; Wagner, R. (2002). Marketingforschung. München: Mi-Wirtschaftsbuch Verlag.
- Deggendorfer Forum (2011): Deggendorfer Forum zur digitalen Datenanalyse e.V.(Hrsg.), 2011
- Deloitte. (2010). Compliance im Wandel- Compliance & Risk Management als Ansatz für die Zukunft. Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Deloitte-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. (2012). Risikominimierung bei der Personalauswahl: Momentaufnahme zur Lage von Unternehmen in Deutschland. Deloitte-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Depré, P. (2011). Praxis-Handbuch Compliance: Risiken kennen - Haftung ausschließen; So erstellen Sie ein Frühwarnsystem für Ihr Unternehmen; Mit Checklisten und Beispielen. Regensburg: Walhalla und Praetoria; Auflage: 1 (28. Juli 2011).
- Derleder, P., Knops, K.-O.; Bamberger, H. G. (2009). Handbuch zum deutschen und europäischen Bankenrecht. München: Springer Verlag.
- Diekmann, A. (2006). Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbeck: Rowohlt Verlag; Auflage: 13.
- Dorn, S. (2010). Compliance Management: Das hohe C für Non Profit Organisationen. Hochschule Niederrhein-Fachbereich Sozialwesen-Verbundstudiengang Sozialwesen.



- Dransfeld, I. (2014). Operationelle Risiken und Basel II: Messverfahren als Wettbewerbsvorteil. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Eberhard, K. (1999). Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie. Stuttgart: Kohlmeier.
- EL-Bouz, B. (2013). Evaluierung von Compliance-Kulturen unter Beachtung der Idw Ps 980. Hamburg: Diplomica Verlag; Auflage: 1., Aufl.
- Engelhardt, M. (2010). Sanktionierung von Unternehmen und Compliance: eine rechtsvergleichende Analyse. Freiburg.
- Fett, T.; Theusinger, I. (2010). Compliance im Konzern – Rechtliche Grundlagen und praktische Umsetzung. Betriebs-Berater Special 4/2020, S. 6-14.
- Fissenwert, P. (2013). Compliance für den Mittelstand. München: Verlag: C.H. Beck; Auflage: 1 (3. Mai 2013).
- Flick, U. (2007). Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. Reinbeck: Rororo Verlag; Auflage: 6.
- Gansen, D.; Harms, S. H. (2011). Handbuch zum Wissenschaftlichen Arbeiten- eine Anleitung für Studierende der Hochschule. Köln: Hochschule Fresenius Köln.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2006). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goschau, B.; Lenz, A. (2008). Konzeption und organisatorische Ausgestaltung. Zeitschrift für interne Revision, 178 – 183.
- Goschau, B.; Lenz, A. (2008). Konzeption und organisatorische Ausgestaltung des Risikomanagements in deutschen Konzernen. Zeitschrift für interne Revision, 178-183.
- Goworek, M. (2009). Aktuelle Herausforderungen des Risikomanagements. Stuttgart: C. und Wohlschlager, T.
- Goworek, M. (2009). Risikomanagement: Grundlage eines nachhaltigen Unternehmenserfolges. Stuttgart: Mitter C. , Wohlschlager T.
- Gruber, T.; Nemes, J. (2012). Einkaufsmanagement. Einkaufsmanagement und Compliance-eine ganzheitliche Ansicht. Universität Salzburg – Recht und Wirtschaft.
- Grünedahl, R.-T. S. (2009). Das IT-Gesetz: Compliance in der IT-Sicherheit: Leitfaden für ein Regelwerk zur IT-Sicherheit im Unternehmen. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag; Auflage: 2009.
- Grupp, B. (2002). Professionelles Revisionsmanagement: Prozessorientierte Kontrollsysteme und Deliktabwehr. Renningen: Expert-Verlag.
- Grützner, T.; Jakob, A. (2010). Compliance von A-Z. München: Verlag: C.H.Beck; Auflage: 1 (8. Oktober 2010).
- Haack, L.-U. R. (2012). Compliance Framming-Framming Compliance. Otto von Guericke Universität Magdeburg : Fakultät für Wirtschaftswissenschaft.

- Haase, K. (2006). Koordination von Marketing und Vertrieb: Determinanten, Gestaltungsdimensionen und Erfolgsauswirkungen (Kundenmanagement & Electronic Commerce). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag; Auflage: 2006.
- Häder, M. (2006). Empirische Sozialforschung: Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften;
- Haufe (o.J.). Haufe.de Unternehmensführung. Abgerufen am 1. Mai 2014 von [http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/compliance-im-vertrieb-53-compliance-umsetzung-in-der-externen-organisation\\_idesk\\_PI11444\\_HI3744518.html](http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/compliance-im-vertrieb-53-compliance-umsetzung-in-der-externen-organisation_idesk_PI11444_HI3744518.html)
- Hauschka, C. E. (2010). Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen. München: Verlag: C.H.Beck; Auflage: 2., überarbeitete und erweiterte Auflage (9. Juni 2010).
- Herrmann, A.; Homburg, C. (1999). Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele . Wiesbaden: Gabler Verlag;
- Heybrock, H. (2012). Praxisratgeber Compliance: Compliance Managementsysteme in Funktionsbereichen des Unternehmens. München: Verlag: Hampp, Mering; Auflage: 1., Auflage 2012.
- Homburg, J.; Schäfer, C. S. (2012). Excellence: Vertriebsmanagement mit System. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hopt, K. J.; Wohlmanstetter, G. (2011). Handbuch Corporate Governance von Banken. München: Vahlen; Auflage: 1.
- Horney, J.; Kuhlmann, M. (2010). Der Entwurf des IDW für einen Standard zur Prüfung von Compliance-Management-Systemen aus Sicht der Unternehmenspraxis. CCZ-Corporate Compliance Zeitschrift, 3. Jg, Heft 5., S. 192-195.
- HRM. (o.J.): Business-Netzwerk für Personaler und ein Wissenspool für das Human Resource Management. Abgerufen am 20. 11 2013 von <http://www.hrm.de/fachartikel/anforderungen-an-moderne-compliance-organisationen-effektiv-und-nachhaltig-umsetzen>
- Inderst, C., Bannenberg, B.; Poppe, S. (2013). Compliance: Aufbau - Management - Risikobereiche. Karlsruhe: C.F. Müller; Auflage: 2.
- Informatik, G. f. (o.J.). IT-Compliance Gesellschaft für Informatik. Abgerufen am 22.5.2014. Mai 2014 von <https://www.gi.de/service/informatiklexikon/detailansicht/article/it-compliance.html>
- Jacob, R.; Eirnbter, W.-H. (2000). Allgemeine Bevölkerungsumfragen: Einführung in die Methode Umfragenforschung mit Hilfen zur Erstellung von Fragebögen. München: Oldenbourg.
- Janke, G. (2008). Kompendium Wirtschaftskriminalität. Frankfurt: Peter Lang.
- Joachim, F. (1986). Zwischen allen Stühlen? Das Management von Schnittstellen. Führung und Organisation Ausgabe 55, 235-242.
- Jonen, A. (2007). Semantische Analyse des Risikobegriffs: Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Risikodefinitionen und literaturempirische Auswertung. Lehrstuhl für Unternehmensrechnung Technische Universität Kaiserslautern .

- Kaiser, T. (2007). Wettbewerbsvorteil Risikomanagement: Erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken. Berlin: Erich-Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Karbaum, C. (2010). Kartellrechtliche Compliance - Rechtsgrundlagen und Umsetzung. Frankfurt: Peter Lang; Auflage: 1 (20. August 2010).
- Kerkhoff, G., Van Ackeren, G., Frank, B., Hoff, M.; Kesse, S. (2012). Aktenzeichen Einkauf. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA; Auflage: 1. Auflage.
- Koch, F. (2009). Computer-Vertragsrecht: Umfassende Erläuterungen, Beispiele und Musterformulare für den Erwerb und die Nutzung von EDV-Systemen. Freiburg: Haufe-Lexware; Auflage: 7.
- KPMG. (2010). Compliance-Management-Systeme. KPMG-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deutschland.
- KPMG. (2012). Wirtschaftskriminalität in Deutschland. KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Krallman, H. / (2007). Systemanalyse im Unternehmen - Prozessorientierte Methoden der Wirtschaftsinformatik. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH; Auflage: 5., vollständig überarbeitete.
- Krauth, J. (1995). Testkonstruktion und Testtheorie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Kreienbrock, L. (1989). Einführung in die Stichprobenverfahren Lehr und Übungsbuch der angewandten Statistik. München: Oldenbourg.
- Kriz, J.; Lisch, R. (1988). Methodenlexikon für Humanwissenschaften und Sozialwissenschaften. Weinheim: Beltz-PVU (1988).
- Kromrey, H. (2009). Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. Stuttgart: UTB; Auflage: 12. neu bearb. Aufl. (2009).
- Krügerke, C., Jürgen, W.; Andreas, L. (2009). Herausforderungen im Vertriebsmanagement: Was Controller leisten können. Weinheim: VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Kümpel, S. (2010). Bank- und Kapitalmarktrecht. In C. Karbaum, Kartellrechtliche Compliance - Rechtsgrundlagen und Umsetzung. Frankfurt: Lang, Peter.
- Kuß, A. (2004). Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. Wiesbaden: Gabler-Verlag Auflage 2004.
- Lamnek, S. (2005). Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. Mit Online-Materialien. Weinheim: Beltz; Auflage: 4., vollständig überarbeitete Aufl.
- Lange, J. (2014). Corporate Compliance im deutschen Mittelstand: Untersuchung zur Verbreitung und Relevanz. Hamburg: Igel Verlag.
- Lippe, D. (2011). Compliance in Banken und Bankkonzernen. Cuvillier Verlag, zugl. Diss. Universität.
- Lorenz, M.; Rohrschneider, U. (2009). Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht. Wiesbaden: Gabler Verlag; Auflage: 2009.
- Mayer, H.-O. (2012). Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. München: Oldenbourg.

- Mayrhofer, W., Meyer, M.; Titscher, S. (2010). Praxis der Organisationsanalyse: Anwendungsfelder und Methoden. München: C.H.Beck.
- Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz-Verlag Auflage 5.
- Meinefeld, W. (2005). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick, E. von Kardorff; I. Steinke, Qualitative Forschung (S. 265-275). Reinbeck: Rowohlt; Auflage: 10.
- Mengel, A. (2009). Compliance und Arbeitsrecht: Implementierung, Durchsetzung, Organisation. München: Verlag: C.H.Beck; Auflage: 1 (3. Juli 2009).
- Mittelstandsinstitut, D. (2010). Compliance im Mittelstand. Deloitte Mittelstandsinstitut.
- Möhring, W.; Daniela, S. (2012). Die Befragung in den Medien und Kommunikationswissenschaften. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Auflage 6.
- Moosmayer, K. (2011). Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen. München: C.H.Beck; Auflage: 2 (19. Dezember 2011).
- Mummendy, H.-D. (1995). Die Fragebogenmethode: Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung. Göttingen: Hogrefe; Auflage: 3 (2003).
- Mußtopf, T. (2014). Compliance-Management zur Unternehmenswertsteigerung: Bedeutung von Corporate Compliance für die unternehmerische Praxis. Hamburg: Diplomica Verlag; Auflage: 1., Aufl.
- Paier, D. (2010). Quantitative Sozialforschung: Eine Einführung. Wien: Facultas Universitätsverlag; Auflage: 1 (20. April 2010).
- Pape, J. (2011). Corporate Compliance – Rechtspflichten zur Verhaltenssteuerung von Unternehmensangehörigen in Deutschland und den USA . Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, Auflage: 1.
- Peggy, S. (2014). Compliance in Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten: Grundlagen der Compliance Funktion. Hamburg: Diplomica-Verlag.
- Penning, R. (2006). Entwicklung und Pretest eines Fragebogens zu Macht in Partnerschaften. Köln: Köln, Universität, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Empirische Sozi.
- Pfnür, A.; Schetter, C.; Schöbener, H. (2009). Risikomanagement bei Public Private Partnerships. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Pietzke, R. (2010). Die Verantwortung für Risikomanagement und Compliance im mehrköpfigen Vorstand. CCZ-Corporate Compliance Zeitschrift, S. 45-47.
- PriceWaterhouseCoopers AG. (2011). Business Partner Compliance Screening: Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Compliance.
- PriceWaterhouseCoopers AG (2010). Compliance und Unternehmenskultur.

- Raguß, G. (2009). Der Vorstand einer Aktiengesellschaft-Vertrag und Haftung von Vorstandmitgliedern. Berlin: Springer.
- Ramann, H. (2011). Compliance und Unternehmenskultur. CCZ Zeitschrift zur Haftungsvermeidung im Unternehmen, 5/2011, 4. Jahrgang, 15.
- Ranch, M. (2010). Selbstregulierung in der Energiewirtschaft. Hannover.
- Rath, M.; Schleicher, S. P. (o.J.). Systemisches Denken im Management: Die Kybernetik als Gestaltungslehre komplexer Systeme. Graz: Institut für Volkswirtschaftslehre an der Karl-Franzens- Universität Graz.
- Rau, C. (2010). Compliance und Unternehmensverantwortlichkeit: Materiellrechtliche Fragen der sanktionsrechtlichen Unternehmensverantwortlichkeit unter Berücksichtigung von Compliance-Maßnahmen. Frankfurt: Lang, Peter; Auflage: 1.
- Reimann, M. (2005). Modellierung von Investorenverhalten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, Auflage: 1.
- Renz, D.; Hense, H. (2010). Organisation der Wertpapier Compliance-Funktion. Berlin: Erich-Schmidt Verlag.
- Rickmann Hagen, D. S. (2012). IT-Outsourcing: Neue Herausforderungen im Zeitalter von Cloud Computing. Berlin: Springer; Auflage: 2012.
- Sackmann, S. (2004). Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler, Auflage: 1.
- Saldern, M. (1995). Zum Verhältnis von qualitativen und quantitativen Methoden. In Zedler, K. (Hrsg.): Bd. Grundlagen qualitativer Forschung Band 1. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Salvenmoser, S. C. (2010). Korruption, Datenschutz und Compliance. Neue Juristische Wochenschrift, Heft 6, S. 321-400.
- Schaub. (2011). Arbeitsrechtshandbuch. München: C.H.Beck; Auflage: 15., neu bearbeitete Auflage.
- Schaupensteiner, W. (2011): in: Deggendorfer Forum zur digitalen Datenanalyse e.V.(Hrsg.), 2011
- Schaupensteiner, W., Romeike, F., Scherer, J., Steckel, R.; Preusche, R. (2011). Compliance- und Risikomanagement Anforderungen kennen – Konzepte optimieren. (D.F. e.V., Hrsg.) Berlin: Erich-Schmidt Verlag.
- Schneider, D. (2004). Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Mannheim: Schriftreihe Kompetenzzentrum für Unternehmensentwicklung und -beratung.
- Schneider, U. (2003). Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung. ZIP-Zeitschrift für Wirtschaftsrecht.
- Schnell, R., Hill, P. D.; Esser, E. (2013). Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg Verlag.
- Schöttler, I. (2010). IT-Compliance an Hochschulen. Stuttgart: Boorberg.
- Schrey, J.; Krupna, K. (2012). Softwarelizenzmanagement – Ein unterschätztes Compliance-Risiko. CCZ-Corporate Compliance Zeitschrift(CCZ 2012, 141), S. 141ff.

- Schulz, M. (2010). Ethikrichtlinien und Whistleblowing: arbeitsrechtliche Aspekte der der Einführung eines Compliance-Systems. Frankfurt: Peter Lang.
- Schumacher, V. A. (2006). Service Level Agreements: Schwerpunkt bei IT- und Telekommunikationsverträgen. MultiMedia und Recht, 12-17.
- Schwarzbartl, M.; Pyrcek, A. (2012). Compliance Management: Ein Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung. Wien: Linde.
- Schwencke, M. (2008). Die Akzeptanz von Firmenkundenportalen: Eine empirische Studie der Einflussfaktoren. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Seipel, C.; Rieker, P. (2003). Integrative Sozialforschung. Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen Forschung. München: Juventa.
- Spöhring, W. (1989). Qualitative Sozialforschung. Wiesbaden: Teubner .
- Sprafke, J. (2010). Korruption, Strafrecht und Compliance. Untersuchungen und Reformvorschläge zu § 299 StGB. Berlin: Logos Verlag GmbH.
- Stehmann, J. (2011). Compliance-Management in mittelständischen Unternehmen: Eine Analyse aus der ressourcenorientierten Sichtweise. Hamburg: Diplomica Verlag; Auflage: 1., Aufl.
- Stier, W. (1999). Empirische Forschungsmethoden. Berlin: Springer, 2. Auflage 2013.
- Stigler, H. (2005). Der Fragebogen in der Feldforschung (Bd. Praxisbuch Empirische Sozialforschung). (H. / Stigler, Hrsg.) Innsbruck: Studien-Verlag.
- Strauss, B. (1996). Quantitative Einzelfallanalysen: Grundlagen und Möglichkeiten. Gießen: Psychosozial Verlag.
- Talaulicar, T.; Grundei, J. (2009). Corporate Compliance. Wist-Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Jhg 38), S. 73-77.
- Tiemeyer, E. (2011). Handbuch IT-Management: Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG; Auflage: 4., überarbeitete und erweiterte Auflage (6. Oktober 2011).
- Tiemeyer, E. (2011). Handbuch IT-Management: Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG; Auflage: 4.
- Umnuß, K. (2012). Corporate Compliance Checklisten: Rechtliche Risiken im Unternehmen erkennen und vermeiden. München: C.H.Beck; Auflage: 2., neu bearbeitete Auflage (28. Februar 2012).
- Vogelsang, H. (2011). In G. Schnaub, Arbeitsrechts-Handbuch: Systematische Darstellung und Nachschlagewerk für die Praxis (S. 1792-1795). München: C.H. Beck.
- Vogt, V. (2009). Compliance und Investigation – Zehn Fragen aus Sicht der arbeitsrechtlichen Praxis. NJW-Neue Juristische Woche, S. 3766.
- Wall, F. (2003). Vahlens Großes Controllinglexikon. (P. Horvath; T. Reichmann, Hrsg.) München: Vahlen; Auflage: 2.

- Wandt, M., Laux, C.; Schaaf, M. (2010). Risikomanagement und Compliance in Versicherungsunternehmen - aufsichtsrechtliche Anforderungen und Organverantwortung. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft; Auflage: 1.
- Wecker, G.; Galla, S. (2009). Pflichten der Geschäftsleitung & Aufbau einer Compliance Organisation. In: Wecker, G.; Laak, H. von (Hrsg): Compliance in der Unternehmerpraxis. Wiesbaden: Gabler.
- Wecker, G.; Ohl, S. (2013). Compliance in der Unternehmerpraxis. Wiesbaden: Springer/Gabler.
- Wecker, G.; Van Laak, H. (2008). Compliance in der Unternehmerpraxis. Wiesbaden: Gabler Verlag; Auflage: (24. April 2008).
- Wellhöfe, W.; Peltze, M. M. (2008). Die Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer. München: C.H.BECK.
- Wieland, D. J., Steinmeyer, D. R.; Grüniger, D. (2010). Handbuch Compliance-Management. Berlin: Erich Schmitt Verlag.
- Wimmer, S. (2010). Haftungsrisiken und Compliance Maßnahmen nach dem »Foreign Corrupt Practices Act« der USA. Hamburg: Herbert, Utz.
- Winter, S. (2000). Uni-karlsruhe.de quantitative vs qualitative Methoden. Abgerufen am 3. 5 2014 von [http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative\\_vs\\_qualitative\\_methoden\\_b.html](http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html)
- Wirtschaft, T. I. (2007). Checkliste für "Self-Audits" zur Korruptionsprävention in Unternehmen. Transparency International Deutschland e.V. .
- Withus, H. (2011). CorporateCompliance Zeitschrift, S. 121-160.
- Withus, H. (2011). Prüfung oder Zertifizierung eines Compliance Management Systems. Corporate-Compliance-Zeitschrift CCZ(Heft 4), 121-160.
- Wolf, C.; Best, H. (2010). Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. Wiesbaden: VS-Verlag.

## 9 Anhang

### Anhang 1: Anschreiben für die Fragebogenstudie



Intersoft consulting services AG, Frankenstraße 18a, 20097 Hamburg

<Firma>  
 <Vorname><Nachname>  
 <Strasse 12>  
 <12345 Stadtname>  
 <Land, nur außerhalb Dtl., Großbuchstaben>

Intersoft consulting services AG  
 Frankenstraße 18a, 20097 Hamburg

Telefon: +49 40 790235 - 0  
 Fax: +49 40 790235 - 170  
 Web: www.intersoft-consulting.de  
 E-Mail: info@intersoft-consulting.de

Vorstand: Thorsten Logemann  
 Aufsichtsratsvorsitzender: Ralf Schmidt  
 HRB 114727, Amtsgericht Hamburg  
 USt-IdNr.: DE 175966522

Bayerische Landesbank  
 BLZ: 700 500 00, KTO: 4258 209  
 BIC: BYLADEM3333  
 IBAN: DE87 7005 0000 0004 2582 09

Hamburger Sparkasse  
 BLZ: 200 505 50, KTO: 1301 1234 42  
 BIC: HASPO3333  
 IBAN: DE14 2005 0550 1301 1234 42

Hamburger Volksbank  
 BLZ: 201 900 03, KTO: 1917 3105  
 BIC: GENODEF1HH2  
 IBAN: DE33 2019 0003 0019 1731 05

**Datum**  
 01. Januar 20XX

#### Empirische Studie zum Thema Compliance

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften führt mit Unterstützung der intersoft consulting services AG eine **empirische Studie zum Thema Compliance** durch.


Die Studie befasst sich mit dem aktuellen Stand der Forschung zu Compliance. Sie möchte über das Juristische hinausgehend untersuchen, in welchem Umfang Compliance-Maßnahmen in den besonders für Compliance-Risiken anfälligen Unternehmensbereichen vorhanden sind. Insbesondere werden dafür die im Unternehmen getroffenen technischen und organisatorischen Maßnahmen sowie das Thema interne Kommunikation beleuchtet.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie an unserer Befragung teilnehmen könnten. Mit Ihrer Beteiligung unterstützen Sie nicht nur eine praxisnahe Forschung, sondern auch die Fertigstellung einer wissenschaftlichen Arbeit zur Erreichung des Bachelorgrades im Rahmen dieses Projektes.

Bei der Befragung gewinnen Sie zudem selbst Erkenntnisse über den Stand der Compliance-Maßnahmen in Ihrem Unternehmen und werden für Gefahrenpotenziale sensibilisiert.

Geme stellen wir Ihnen anschließend die Ergebnisse der empirischen Studie zur Verfügung. Die Befragung wird selbstverständlich anonym durchgeführt. Weitere Informationen zu den Inhalten und zum Ablauf finden Sie auf der nächsten Seite.

Wir bedanken uns recht herzlich für Ihre Mitwirkung.

  
 Thorsten Logemann  
 Vorstand

  
 Marcus Kirsch  
 Projektleiter



Anhang 2 : Vier Einzelfragebögen

---

# Studie zum Thema Compliance

## Bereich: Einkaufsmanagement

---

**Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Professur für Dienstleistungsmanagement  
Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Standort Suderburg**

**in Zusammenarbeit mit der intersoft consulting services AG**

Ostfalia Hochschule

Prof. Dr. Markus A. Launer,  
Leiter Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement

Michael Künnemann,  
Bachelorand

intersoft consulting services AG

Thorsten Logemann,  
Vorstand

Marcus Kirsch,  
Managing Consultant Compliance

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

die Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement am Standort Suderburg, führt in Zusammenarbeit mit der intersoft consulting services AG gemeinsam eine qualitativ tiefgehende Studie zum Thema Compliance durch. Hierzu möchten wir Sie herzlich einladen. Um gute Forschungsergebnisse zu erzielen, sind wir auf Ihre Mitwirkung angewiesen. Die Umfrage wird nur ca. 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

**Anonymität**

Wir versichern Ihnen, dass die Datenerhebung und -verarbeitung nach den Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) gehandhabt wird und anonym erfolgt. Es werden keine Einzelangaben veröffentlicht oder weitergegeben. Eine Zuordnung Ihrer Angaben zu Ihrem Unternehmen kann nicht vorgenommen werden.

**Rücksendung**

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum **01. Dezember 2013** im beiliegenden adressierten und frankierten Umschlag an folgende Adresse:

Ostfalia Hochschule  
z. Hd. Frau Schubert / Herr Künnemann  
Raum G115  
Herbert-Meyer-Str. 7  
29556 Suderburg

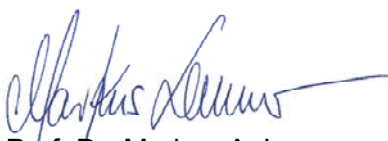
**Rückfragen**

Bei Fragen steht Ihnen Michael Künnemann von der Ostfalia Hochschule per Telefon oder E-Mail jederzeit gerne zur Verfügung.

Telefonnummer: 0175 / 111 078 0  
E-Mail-Adresse: mi.kuennemann@ostfalia.de

Michael Künnemann führt im Rahmen seiner Bachelorarbeit als studentischer Mitarbeiter der intersoft consulting services AG diese Studie durch.

Wir bedanken uns recht herzlich im Namen der Ostfalia Hochschule für Ihre Mitwirkung.



Prof. Dr. Markus A. Launer  
Leiter Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement



Michael Künnemann  
Bachelorand

## 1) Demographische Daten

| 1.1) Unternehmenskategorie |                          |   |                          |               |
|----------------------------|--------------------------|---|--------------------------|---------------|
|                            |                          | (Hauptkriterium)                              | (Nebenkriterium)         |               |
|                            |                          | Zahl der Mitarbeiter                          | Umsatz oder Bilanzsumme  |               |
| Großunternehmen            | <input type="checkbox"/> | > 250   | > 50 Mio.EUR             | > 43 Mio. EUR |
| Mittleres Unternehmen      | <input type="checkbox"/> | ≤ 250   | ≤ 50 Mio.EUR             | ≤ 43 Mio. EUR |
| Kleinunternehmen           | <input type="checkbox"/> | ≤ 50  | ≤ 10 Mio.EUR             | ≤ 10 Mio. EUR |
| Kleinstunternehmen         | <input type="checkbox"/> | ≤ 10  | ≤ 2 Mio.EUR              | ≤ 2 Mio. EUR  |
| 1.2) Rechtsform            |                          |   |                          |               |
| Einzelunternehmung         | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| Personengesellschaft       | <input type="checkbox"/> | z.B. GbR, OHG, KG, Partnerschaftsgesellschaft |                          |               |
| Kapitalgesellschaft        | <input type="checkbox"/> | z.B. GmbH, AG, KGaA, Europäische AG (SE)      |                          |               |
| Genossenschaften           | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| Sonstige                   | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| 1.3) Leistungsart          |                          |   |                          |               |
| Sachleistungsbetrieb       | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| Dienstleistungsbetrieb     | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| 1.4) Wirtschaftszweig      |                          |   |                          |               |
| Industrie/Produktion       | <input type="checkbox"/> | Büroausstattung/Bürotechnik                   | <input type="checkbox"/> |               |
| Dienstleistung/Service     | <input type="checkbox"/> | Finanzen/Versicherungen                       | <input type="checkbox"/> |               |
| Einzelhandel               | <input type="checkbox"/> | Gesundheit/Pflege/Pharmazie                   | <input type="checkbox"/> |               |
| Großhandel/Gewerbebedarf   | <input type="checkbox"/> | Reise/Freizeit/Sport                          | <input type="checkbox"/> |               |
| Handwerk                   | <input type="checkbox"/> | Informationstechnologie                       | <input type="checkbox"/> |               |
| Automobil & Verkehr        | <input type="checkbox"/> | Sonstiges                                     | <input type="checkbox"/> |               |

## 2) Definition von Compliance zur Information

Compliancebeschreibt die zuverlässige Befolgung von Gesetzen und anderen Regeln durch Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Denn Gesetzesverstöße, eine gezielte Weitergabe von Fehlinformationen, unsaubere und illegale Geschäftspraktiken oder verbotene Preisabsprachen, tragen alle zu einem negativen Unternehmensimage bei. Ziel von Compliance ist es für Unternehmen Negativschlagzeilen zu vermeiden und ihre Integrität zu stärken.

| 2.1) Wie schätzen Sie Ihre Kenntnis zum Thema Compliance ein? |                          |
|---|--------------------------|
| Spezialist  | <input type="checkbox"/> |
| Gute Kenntnis   | <input type="checkbox"/> |
| Wenig/geringe Kenntnis  | <input type="checkbox"/> |

### 3) Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken

| 3.1) Welche Compliance-Risiken sehen Sie allgemein in Ihrer Branche?( Mehrfachnennung ist möglich) |                          |  |                          |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Wirtschaftskriminalität (Unterschlagung, Diebstahl)  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen IT- und Informationssicherheit (z.B. Datendiebstahl, Datenmissbrauch) | <input type="checkbox"/> |
| Korruption/Bestechlichkeit   | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Datenschutz (z.B. bzgl. Mitarbeiter- oder Kundendaten)                | <input type="checkbox"/> |
| Geldwäsche   | <input type="checkbox"/> | Verletzung von Betriebs-und Geschäftsgeheimnissen                                    | <input type="checkbox"/> |
| Interessenkonflikte (z.B. Geschenke, Einladungen oder sonstige Zuwendungen)                        | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Gleichbehandlungsgrundsatz (Gender mainstreaming)                     | <input type="checkbox"/> |
| Kartellverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Steuerrecht   | <input type="checkbox"/> |
| Wettbewerbsverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Umweltschutz  | <input type="checkbox"/> |
| Patentrechts-, Markenrechts-und Geschmacksmusterverstöße   | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Exportregeln (z.B. Exportbedingungen)                                 | <input type="checkbox"/> |
| Urheberrechtsverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Produktsicherheit und -zuverlässigkeit                                | <input type="checkbox"/> |
| Bitte nennen Sie die für Sie weiteren relevanten Risiken:  |                          |  |                          |

### 4) Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Einkaufsbereich

| 4.1) Welche Compliance-Risiken sehen Sie im Einkaufsbereich Ihres Unternehmens? (Mehrfachnennung ist möglich)                                  |                          |  |                          |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Risiken bei Ausschreibungen (z.B. fehlende angemessene Anzahl von Anbietern, maßgeschneiderte Ausschreibungen für bestimmte Lieferanten)       | <input type="checkbox"/> | Fehlende Verhaltensvorschriften für Einkaufsmitarbeiter (z.B. Umgang mit Nebentätigkeiten)   | <input type="checkbox"/> |
| Risiken bei der Angebotsanalyse (z.B. keine objektiven Bewertungsrichtlinien)  | <input type="checkbox"/> | Fehlende Vorschriften im vertraulichen Umgang mit Geschäftsinformationen für Lieferanten und externen Partnern (z.B. Verrat von Betriebs-und Geschäftsgeheimnissen)                        | <input type="checkbox"/> |
| Risiken bei der Lieferantenauswahl (z.B. fehlende Preis-, Leistungs-, Qualitäts-und Integritätsmerkmale wie Rechtstreue)                       | <input type="checkbox"/> | Risiken bei der Mitarbeiterauswahl (z.B. fehlende fachliche Kompetenz, fehlende Überprüfung auf Rechtstreue)   | <input type="checkbox"/> |
| Fehlende Transparenz in den Beschaffungsprozessen (z.B. keine Leistungsverzeichnisse, fehlende Nachvollziehbarkeit von Vergabeverfahren)       | <input type="checkbox"/> | Unsachgemäße Auftrags-/Vertragsprüfung durch Vorgesetzte /Rechtsabteilung (z.B. kein Vier-Augen-Prinzip bei wichtigen Ausschreibungen, bei längerfristigen Liefer- und Leistungsverträgen) | <input type="checkbox"/> |
| Risiken im Vertrags-und Dokumentenmanagement (z.B. fehlende Prüfung durch Vorgesetzte/Rechtsabteilung, keine Verwendung von Standardverträgen) | <input type="checkbox"/> | Fehlende Vorschriften im Umgang mit Geschäftspartnern (z.B. Umgang mit Bestechung)   | <input type="checkbox"/> |
| Fehlendes Bewusstsein für Compliance-Themen (z.B. durch Mangel an Schulungen)  | <input type="checkbox"/> | Fehlende Sanktionsvorschriften für Compliance-Verstöße   | <input type="checkbox"/> |
| Bitte nennen Sie die für Sie weiteren relevanten Risiken im Einkaufs-/Beschaffungsbereich:   |                          |  |                          |

## 5) Umsetzung von Compliance in Ihrer Einkaufsabteilung

Bitte bewerten Sie anhand der Skala von „1= Trifft voll zu“ bis „6= Trifft gar nicht zu“ die Umsetzungs-, Sanktionierungs- und Kontrollmaßnahmen

|   | Trifft voll zu | Trifft überwiegend zu | Trifft eher zu | Trifft eher nicht zu | Trifft überwiegend nicht zu | Trifft gar nicht zu |
|---|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>5.1) Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Einkaufsabteilung?</b>                                       |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Organisationshandbücher   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Allgemeine Compliance-Newsletter  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Newsletter speziell für den Einkaufsbereich   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Informationen über Internet/Intranet z.B.Arbeits- und Verhaltensanweisungen   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Compliance-Schulungen für Einkaufs-Mitarbeiter  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Personalrechtliche Schulungen   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.2) Wurde die Einkaufsabteilung auf Compliance präventiv überprüft?</b>   |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Vom Compliance-Beauftragten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von der Rechtsabteilung   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Vom Leiter Einkauf  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von der Revision  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Vom Wirtschaftsprüfer   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von Sonstigen   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.3) Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert, z.B. durch die Geschäftsführung/Einkaufsleiter, Themengruppen?</b> |                |                       |                |                      |                             |                     |
|   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.4) Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert/geschult?</b>              |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Gesellschaftliche Werte und Normen  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Gesetzliche Vorgaben  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Unternehmenskultur  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Geschäftsordnung/Satzung  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Richtlinien/Standards   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Sonstige interne Verhaltensregeln   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.5) Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Einkaufsmanagement?</b>  |                |                       |                |                      |                             |                     |
| In der Kommunikation von Compliance-Verhalten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Prävention vor Compliance-Fehlverhalten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Sanktionierung von Compliance-Fehlverhalten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Überprüfung von Compliance-Verhalten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.6) Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen?</b>   |                |                       |                |                      |                             |                     |
|   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.7) Welche Bedeutung wird dem Thema Einkaufs-Compliance in Ihrem Unternehmen beigemessen?</b>                             |                |                       |                |                      |                             |                     |
|   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |

## 5) Umsetzung von Compliance in Ihrer Einkaufsabteilung

Bitte bewerten Sie anhand der Skala von „1= Trifft voll zu“ bis „6= Trifft gar nicht zu“ die Umsetzungs-, Sanktionierungs- und Kontrollmaßnahmen

|   | Trifft voll zu | Trifft überwiegend zu | Trifft eher zu | Trifft eher nicht zu | Trifft überwiegend nicht zu | Trifft gar nicht zu |
|---|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>5.1) Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Einkaufsabteilung?</b>                                       |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Organisationshandbücher   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Allgemeine Compliance-Newsletter  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Newsletter speziell für den Einkaufsbereich   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Informationen über Internet/Intranet z.B.Arbeits- und Verhaltensanweisungen   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Compliance-Schulungen für Einkaufs-Mitarbeiter  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Personalrechtliche Schulungen   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.2) Wurde die Einkaufsabteilung auf Compliance präventiv überprüft?</b>   |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Vom Compliance-Beauftragten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von der Rechtsabteilung   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Vom Leiter Einkauf  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von der Revision  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Vom Wirtschaftsprüfer   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von Sonstigen   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.3) Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert, z.B. durch die Geschäftsführung/Einkaufsleiter, Themengruppen?</b> |                |                       |                |                      |                             |                     |
|   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.4) Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert/geschult?</b>              |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Gesellschaftliche Werte und Normen  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Gesetzliche Vorgaben  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Unternehmenskultur  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Geschäftsordnung/Satzung  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Richtlinien/Standards   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Sonstige interne Verhaltensregeln   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.5) Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Einkaufsmanagement?</b>  |                |                       |                |                      |                             |                     |
| In der Kommunikation von Compliance-Verhalten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Prävention vor Compliance-Fehlverhalten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Sanktionierung von Compliance-Fehlverhalten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Überprüfung von Compliance-Verhalten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.6) Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen?</b>   |                |                       |                |                      |                             |                     |
|   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.7) Welche Bedeutung wird dem Thema Einkaufs-Compliance in Ihrem Unternehmen beigemessen?</b>                             |                |                       |                |                      |                             |                     |
|   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |

### 6) Sanktionsmaßnahmen von Compliance in Ihrer Einkaufsabteilung

|   | Trifft voll zu | Trifft überwiegend zu | Trifft eher zu | Trifft eher nicht zu | Trifft überwiegend nicht zu | Trifft gar nicht zu |
|---|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>6.1) Werden Compliance-Verstöße sanktioniert, z.B. durch Ermahnung, Abmahnung, Kündigung?</b>  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>6.2) Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern bei Verstößen, z.B. bei Fahrlässigkeit, Vorsatz, unverschuldetem Verhalten?</b> | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>6.3) Bestehen Verfahren zur Re-Integration von „Compliance-Straftätern“?</b>   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |

### 7) Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer Einkaufsabteilung

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| <b>7.1) Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?</b>                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>7.2) Wird die Einkaufsabteilung in Sachen Compliance kontrolliert?</b>              |   |   |   |   |   |   |
| Von der Geschäftsführung   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Vom Compliance-Beauftragten  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von der Rechtsabteilung  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von der Revision   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Vom Controlling  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von deutschen Wirtschaftsprüfern   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von externen Anwaltskanzleien  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von neutralen Berater  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von sonstigen Personen   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>7.3) Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?</b> |   |   |   |   |   |   |
| Stichproben  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Whistleblowing   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Mitarbeiterbefragung   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Background-Checks von Bewerbern  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ombudspersonen/Vertrauenspersonen  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Videoüberwachungz.B. rechtskonforme Observierung von Verdächtigen                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Elektronische Programme, Screening   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## 8) Standard für Compliance-Management-Systeme

|  |
|--|
| <b>8.1) Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?</b>  |
| <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nein   |
| <b>8.2) Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?</b>  |
| <input type="checkbox"/> Wirtschaftsprüfungsstandard (IDW EPS 980) oder<br><input type="checkbox"/> TÜV-Standard (TR CMS 101: 201) |

## 9) Raum für Ihre persönliche Stellungnahme



---

# Studie zum Thema Compliance

Bereich: Vertriebsmanagement

---

**Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Professur für Dienstleistungsmanagement  
Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Standort Suderburg**

**in Zusammenarbeit mit der intersoft consulting services AG**

Ostfalia Hochschule

Prof. Dr. Markus A. Launer,  
Leiter Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement

Michael Künnemann,  
Bachelorand

intersoft consulting services AG

Thorsten Logemann,  
Vorstand

Marcus Kirsch,  
Managing Consultant Compliance

---

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

die Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement am Standort Suderburg, führt in Zusammenarbeit mit der intersoft consulting services AG gemeinsam eine qualitativ tiefgehende Studie zum Thema Compliance durch. Hierzu möchten wir Sie herzlich einladen. Um gute Forschungsergebnisse zu erzielen, sind wir auf Ihre Mitwirkung angewiesen. Die Umfrage wird nur ca. 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

**Anonymität**

Wir versichern Ihnen, dass die Datenerhebung und -verarbeitung nach den Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) gehandhabt wird und anonym erfolgt. Es werden keine Einzelangaben veröffentlicht oder weitergegeben. Eine Zuordnung Ihrer Angaben zu Ihrem Unternehmen kann nicht vorgenommen werden.

**Rücksendung**

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum **01. Dezember 2013** im beiliegenden adressierten und frankierten Umschlag an folgende Adresse:

Ostfalia Hochschule  
z. Hd. Frau Schubert / Herr Künnemann  
Raum G115  
Herbert-Meyer-Str. 7  
29556 Suderburg


**Rückfragen**

Bei Fragen steht Ihnen Michael Künnemann von der Ostfalia Hochschule per Telefon oder E-Mail jederzeit gerne zur Verfügung.

Telefonnummer: 0175 / 111 078 0  
E-Mail-Adresse: mi.kuennemann@ostfalia.de

Michael Künnemann führt im Rahmen seiner Bachelorarbeit als studentischer Mitarbeiter der intersoft consulting services AG diese Studie durch.

Wir bedanken uns recht herzlich im Namen der Ostfalia Hochschule für Ihre Mitwirkung.



Prof. Dr. Markus A. Launer  
Leiter Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement



Michael Künnemann  
Bachelorand

## 1) Demographische Daten

| 1.1) Unternehmenskategorie |                          |   |                          |               |
|----------------------------|--------------------------|---|--------------------------|---------------|
|                            |                          | (Hauptkriterium)                              | (Nebenkriterium)         |               |
|                            |                          | Zahl der Mitarbeiter                          | Umsatz oder Bilanzsumme  |               |
| Großunternehmen            | <input type="checkbox"/> | > 250   | > 50 Mio.EUR             | > 43 Mio. EUR |
| Mittleres Unternehmen      | <input type="checkbox"/> | ≤ 250   | ≤ 50 Mio.EUR             | ≤ 43 Mio. EUR |
| Kleinunternehmen           | <input type="checkbox"/> | ≤ 50  | ≤ 10 Mio.EUR             | ≤ 10 Mio. EUR |
| Kleinstunternehmen         | <input type="checkbox"/> | ≤ 10  | ≤ 2 Mio.EUR              | ≤ 2 Mio. EUR  |
| 1.2) Rechtsform            |                          |   |                          |               |
| Einzelunternehmung         | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| Personengesellschaft       | <input type="checkbox"/> | z.B. GbR, OHG, KG, Partnerschaftsgesellschaft |                          |               |
| Kapitalgesellschaft        | <input type="checkbox"/> | z.B. GmbH, AG, KGaA, Europäische AG (SE)      |                          |               |
| Genossenschaften           | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| Sonstige                   | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| 1.3) Leistungsart          |                          |   |                          |               |
| Sachleistungsbetrieb       | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| Dienstleistungsbetrieb     | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| 1.4) Wirtschaftszweig      |                          |   |                          |               |
| Industrie/Produktion       | <input type="checkbox"/> | Büroausstattung/Bürotechnik                   | <input type="checkbox"/> |               |
| Dienstleistung/Service     | <input type="checkbox"/> | Finanzen/Versicherungen                       | <input type="checkbox"/> |               |
| Einzelhandel               | <input type="checkbox"/> | Gesundheit/Pflege/Pharmazie                   | <input type="checkbox"/> |               |
| Großhandel/Gewerbebedarf   | <input type="checkbox"/> | Reise/Freizeit/Sport                          | <input type="checkbox"/> |               |
| Handwerk                   | <input type="checkbox"/> | Informationstechnologie                       | <input type="checkbox"/> |               |
| Automobil & Verkehr        | <input type="checkbox"/> | Sonstiges                                     | <input type="checkbox"/> |               |

## 2) Definition von Compliance zur Information

Compliancebeschreibt die zuverlässige Befolgung von Gesetzen und anderen Regeln durch Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Denn Gesetzesverstöße, eine gezielte Weitergabe von Fehlinformationen, unsaubere und illegale Geschäftspraktiken oder verbotene Preisabsprachen, tragen alle zu einem negativen Unternehmensimage bei. Ziel von Compliance ist es für Unternehmen Negativschlagzeilen zu vermeiden und ihre Integrität zu stärken.

| 2.1) Wie schätzen Sie Ihre Kenntnis zum Thema Compliance ein? |                          |
|---|--------------------------|
| Spezialist  | <input type="checkbox"/> |
| Gute Kenntnis   | <input type="checkbox"/> |
| Wenig/geringe Kenntnis  | <input type="checkbox"/> |

### 3) Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken

| 3.1) Welche Compliance-Risiken sehen Sie allgemein in Ihrer Branche?( Mehrfachnennung ist möglich) |                          |  |                          |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Wirtschaftskriminalität (Unterschlagung, Diebstahl)  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen IT- und Informationssicherheit (z.B. Datendiebstahl, Datenmissbrauch) | <input type="checkbox"/> |
| Korruption /Bestechlichkeit  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Datenschutz (z.B. bzgl. Mitarbeiter- oder Kundendaten)                | <input type="checkbox"/> |
| Geldwäsche   | <input type="checkbox"/> | Verletzung von Betriebs-und Geschäftsgeheimnissen                                    | <input type="checkbox"/> |
| Interessenkonflikte (z.B. Geschenke, Einladungen oder sonstige Zuwendungen)                        | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Gleichbehandlungsgrundsatz (Gender mainstreaming)                     | <input type="checkbox"/> |
| Kartellverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Steuerrecht   | <input type="checkbox"/> |
| Wettbewerbsverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Umweltschutz  | <input type="checkbox"/> |
| Patentrechts-, Markenrechts- und Geschmacksmusterverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Exportregeln (z.B. Exportbedingungen)                                 | <input type="checkbox"/> |
| Urheberrechtsverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Produktsicherheit und -zuverlässigkeit:                               | <input type="checkbox"/> |
| Bitte nennen Sie die für Sie weiteren relevanten Risiken:  |                          |  |                          |

### 4) Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Vertriebsbereich

| 4.1) Welche Compliance-Risiken sehen Sie im Vertriebsbereich in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennung ist möglich)                       |                          |   |                          |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| Wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen (z.B. illegale Absprachen über Angebote)                                       | <input type="checkbox"/> | Verletzung fremder Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse   | <input type="checkbox"/> |
| unlautere Beschaffung von Informationen über Märkte und Wettbewerber (z.B. Weitergabe von Insiderinformationen)                        | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen das Verbraucherschutzrecht oder andere unlautere Methoden um Abschlüsse zu forcieren                     | <input type="checkbox"/> |
| Fehlendes Bewusstsein für Compliance-Themen (z.B. durch Mangel an Schulungen)  | <input type="checkbox"/> | Fehlende Vertriebsrichtlinien (z.B. für Spenden, Sponsoring, Dienstreisen und Bewirtung)                                | <input type="checkbox"/> |
| Mangelnde Überprüfung bei der Auswahl von Vertriebsmitarbeitern (z.B. fehlende Zeugnisse, Lebensläufe, polizeiliche Führungszeugnisse) | <input type="checkbox"/> | Mangelnde Kontrolle bei der Vergabe von Provisionen   | <input type="checkbox"/> |
| Mangelnde Vertragsprüfung durch Vorgesetzte/ Rechtsabteilung (z.B. kein Vier-Augen-Prinzip bei wichtigen Abschlüssen, Preisnachlässen) | <input type="checkbox"/> | Nicht regelkonformes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern (z.B. Bestechungsversuche)                                     | <input type="checkbox"/> |
| Unsachgemäße Vertragsdokumentation (z.B. Absprachen/Änderungen werden nicht dokumentiert)  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen die Angemessenheit und Zweckbindung von Leistungen und Honorare (z.B. bei Gutachtern, externen Beratern) | <input type="checkbox"/> |
| Verstöße gegen die Einhaltung des Verbots von verdeckten Provisionen (z.B. verdeckte Rückerstattung)                                   | <input type="checkbox"/> | Fehlende Sanktionsvorschriften für Compliance-Verstöße  | <input type="checkbox"/> |
| Unsachgemäße Belehrung/Informationen von Kunden (z.B. fehlende Risikobelehrung)  | <input type="checkbox"/> | Geschäftspartner aus korruptionsanfälligen Staaten  | <input type="checkbox"/> |
| Preisabsprachen mit Mitbewerbern   | <input type="checkbox"/> |   |                          |
| Bitte nennen Sie die für Sie weiteren relevanten Risiken im Vertriebsbereich:  |                          |   |                          |

## 5) Umsetzung von Compliance in Ihrer Vertriebsabteilung

Bitte bewerten Sie anhand der Skala von „1= Trifft voll zu“ bis „6= Trifft gar nicht zu“ die Umsetzungs-, Sanktionierungs- und Kontrollmaßnahmen

|  | Trifft voll zu | Trifft überwiegend zu | Trifft eher zu | Trifft eher nicht zu | Trifft überwiegend nicht zu | Trifft gar nicht zu |
|--|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>5.1) Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Vertriebsabteilung?</b>                                       |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Organisationshandbücher  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Allgemeine Compliance-Newsletter   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Newsletter speziell für den Vertriebsbereich   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Informationen über Internet /Intranet z.B. Arbeits- und Verhaltensanweisungen  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Compliance-Schulungen für Vertriebs-Mitarbeiter  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Personalrechtliche Schulungen  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.2) Wurde die Vertriebsabteilung auf Compliance präventiv überprüft?</b>   |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Vom Compliance-Beauftragten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von der Rechtsabteilung  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Vom Vertriebsleiter  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von der Revision   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Vom Wirtschaftsprüfer  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von Sonstigen  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.3) Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert, z.B. durch die Geschäftsführung/Vertriebsleiter, Themengruppen?</b> |                |                       |                |                      |                             |                     |
|  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.4) Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert/ geschult?</b>              |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Gesellschaftliche Werte und Normen   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Gesetzliche Vorgaben   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Unternehmenskultur   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Geschäftsordnung /Satzung  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Richtlinien /Standards   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Sonstige interne Verhaltensregeln  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.5) Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Vertriebsmanagement?</b>  |                |                       |                |                      |                             |                     |
| In der Kommunikation von Compliance-Verhalten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Prävention vor Compliance-Fehlverhalten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Sanktionierung von Compliance-Fehlverhalten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Überprüfung von Compliance-Verhalten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.6) Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen?</b>  |                |                       |                |                      |                             |                     |
|  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.7) Welche Bedeutung wird dem Thema Vertriebs-Compliance in Ihrem Unternehmen beigemessen?</b>                             |                |                       |                |                      |                             |                     |
|  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |

### 6) Sanktionsmaßnahmen von Compliance in Ihrer Vertriebsabteilung

|   | Trifft voll zu | Trifft überwiegend zu | Trifft eher zu | Trifft eher nicht zu | Trifft überwiegend nicht zu | Trifft gar nicht zu |
|---|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>6.1) Werden Compliance-Verstöße sanktioniert, z.B. durch Ermahnung, Abmahnung, Kündigung?</b>  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>6.2) Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern bei Verstößen, z.B. bei Fahrlässigkeit, Vorsatz, unverschuldetem Verhalten?</b> | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>6.3) Bestehen Verfahren zur Re-Integration von „Compliance-Straftätern“?</b>   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |

### 7) Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer Vertriebsabteilung

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| <b>7.1) Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?</b>                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>7.2) Wird die Vertriebsabteilung in Sachen Compliance kontrolliert?</b>             |   |   |   |   |   |   |
| Von der Geschäftsführung   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Vom Compliance-Beauftragten  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von der Rechtsabteilung  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von der Revision   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Vom Controlling  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von deutschen Wirtschaftsprüfern   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von externen Anwaltskanzleien  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von neutralen Berater  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von sonstigen Personen   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>7.3) Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?</b> |   |   |   |   |   |   |
| Stichproben  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Whistleblowing   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Mitarbeiterbefragung   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Background-Checks von Bewerbern  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ombudsleute /Vertrauenspersonen  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Videoüberwachungz.B. rechtskonforme Observierung von Verdächtigen                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Elektronische Programme, Screening   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## 8) Standard für Compliance-Management-Systeme

|  |
|--|
| <b>8.1) Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?</b>  |
| <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nein   |
| <b>8.2) Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?</b>  |
| <input type="checkbox"/> Wirtschaftsprüfungsstandard (IDW EPS 980) oder<br><input type="checkbox"/> TÜV-Standard (TR CMS 101: 201) |

## 9) Raum für Ihre persönliche Stellungnahme

|  |
|--|
|  |
|--|

---

# Studie zum Thema Compliance

Bereich: IT-Management

---

**Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Professur für Dienstleistungsmanagement  
Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Standort Suderburg**

**in Zusammenarbeit mit der intersoft consulting services AG**

Ostfalia Hochschule

Prof. Dr. Markus A. Launer,  
Leiter Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement

Michael Künnemann,  
Bachelorand

intersoft consulting services AG

Thorsten Logemann,  
Vorstand

Marcus Kirsch,  
Managing Consultant Compliance

---



**Sehr geehrte Damen und Herren,**

die Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement am Standort Suderburg, führt in Zusammenarbeit mit der intersoft consulting services AG gemeinsam eine qualitativ tiefgehende Studie zum Thema Compliance durch. Hierzu möchten wir Sie herzlich einladen. Um gute Forschungsergebnisse zu erzielen, sind wir auf Ihre Mitwirkung angewiesen. Die Umfrage wird nur ca. 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

**Anonymität**

Wir versichern Ihnen, dass die Datenerhebung und -verarbeitung nach den Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) gehandhabt wird und anonym erfolgt. Es werden keine Einzelangaben veröffentlicht oder weitergegeben. Eine Zuordnung Ihrer Angaben zu Ihrem Unternehmen kann nicht vorgenommen werden.

**Rücksendung**

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum **01. Dezember 2013** im beiliegenden adressierten und frankierten Umschlag an folgende Adresse:

Ostfalia Hochschule  
z. Hd. Frau Schubert / Herr Künnemann  
Raum G115  
Herbert-Meyer-Str. 7  
29556 Suderburg

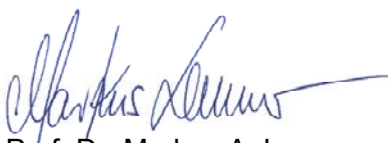
**Rückfragen**

Bei Fragen steht Ihnen Michael Künnemann von der Ostfalia Hochschule per Telefon oder E-Mail jederzeit gerne zur Verfügung.

Telefonnummer: 0175 / 111 078 0  
E-Mail-Adresse: [mi.kuennemann@ostfalia.de](mailto:mi.kuennemann@ostfalia.de)

Michael Künnemann führt im Rahmen seiner Bachelorarbeit als studentischer Mitarbeiter der intersoft consulting services AG diese Studie durch.

Wir bedanken uns recht herzlich im Namen der Ostfalia Hochschule für Ihre Mitwirkung.



Prof. Dr. Markus A. Launer  
Leiter Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement



Michael Künnemann  
Bachelorand

## 1) Demographische Daten

| 1.1) Unternehmenskategorie |                          |   |                            |
|----------------------------|--------------------------|---|----------------------------|
|                            |                          | (Hauptkriterium)                              | (Nebenkriterium)           |
|                            |                          | Zahl der Mitarbeiter                          | Umsatz oder Bilanzsumme    |
| Großunternehmen            | <input type="checkbox"/> | > 250   | > 50 Mio.EUR > 43 Mio. EUR |
| Mittleres Unternehmen      | <input type="checkbox"/> | ≤ 250   | ≤ 50 Mio.EUR ≤ 43 Mio. EUR |
| Kleinunternehmen           | <input type="checkbox"/> | ≤ 50  | ≤10 Mio.EUR ≤ 10 Mio. EUR  |
| Kleinstunternehmen         | <input type="checkbox"/> | ≤ 10  | ≤ 2 Mio.EUR ≤ 2 Mio. EUR   |
| 1.2) Rechtsform            |                          |   |                            |
| Einzelunternehmung         | <input type="checkbox"/> |   |                            |
| Personengesellschaft       | <input type="checkbox"/> | z.B. GbR, OHG, KG, Partnerschaftsgesellschaft |                            |
| Kapitalgesellschaft        | <input type="checkbox"/> | z.B. GmbH, AG, KGaA, Europäische AG (SE)      |                            |
| Genossenschaften           | <input type="checkbox"/> |   |                            |
| Sonstige                   | <input type="checkbox"/> |   |                            |
| 1.3) Leistungsart          |                          |   |                            |
| Sachleistungsbetrieb       | <input type="checkbox"/> |   |                            |
| Dienstleistungsbetrieb     | <input type="checkbox"/> |   |                            |
| 1.4) Wirtschaftszweig      |                          |   |                            |
| Industrie/Produktion       | <input type="checkbox"/> | Büroausstattung/Bürotechnik                   | <input type="checkbox"/>   |
| Dienstleistung/Service     | <input type="checkbox"/> | Finanzen/Versicherungen                       | <input type="checkbox"/>   |
| Einzelhandel               | <input type="checkbox"/> | Gesundheit/Pflege/Pharmazie                   | <input type="checkbox"/>   |
| Großhandel/Gewerbebedarf   | <input type="checkbox"/> | Reise/Freizeit/Sport                          | <input type="checkbox"/>   |
| Handwerk                   | <input type="checkbox"/> | Informationstechnologie                       | <input type="checkbox"/>   |
| Automobil & Verkehr        | <input type="checkbox"/> | Sonstiges                                     | <input type="checkbox"/>   |

## 2) Definition von Compliance zur Information

Compliancebeschreibt die zuverlässige Befolgung von Gesetzen und anderen Regeln durch Unternehmen und ihre Mitarbeiter.Denn Gesetzesverstöße, eine gezielte Weitergabe von Fehlinformationen, unsaubere und illegale Geschäftspraktiken oder verbotene Preisabsprachen, tragen alle zu einem negativen Unternehmensimage bei. Ziel von Compliance ist es für Unternehmen Negativschlagzeilen zu vermeiden und ihre Integrität zu stärken.

| 2.1) Wie schätzen Sie Ihre Kenntnis zum Thema Compliance ein? |                          |
|---|--------------------------|
| Spezialist  | <input type="checkbox"/> |
| Gute Kenntnis   | <input type="checkbox"/> |
| Wenig/geringe Kenntnis  | <input type="checkbox"/> |

### 3) Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken

| 3.1) Welche Compliance-Risiken sehen Sie allgemein in Ihrer Branche?( Mehrfachnennung ist möglich) |                          |  |                          |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Wirtschaftskriminalität (Unterschlagung, Diebstahl)  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen IT- und Informationssicherheit (z.B. Datendiebstahl, Datenmissbrauch) | <input type="checkbox"/> |
| Korruption/Bestechlichkeit   | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Datenschutz (z.B. bzgl. Mitarbeiter- oder Kundendaten)                | <input type="checkbox"/> |
| Geldwäsche   | <input type="checkbox"/> | Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen                                   | <input type="checkbox"/> |
| Interessenkonflikte (z.B. Geschenke, Einladungen oder sonstige Zuwendungen)                        | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Gleichbehandlungsgrundsatz (Gender mainstreaming)                     | <input type="checkbox"/> |
| Kartellverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Steuerrecht   | <input type="checkbox"/> |
| Wettbewerbsverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Umweltschutz  | <input type="checkbox"/> |
| Patentrechts-, Markenrechts- und Geschmacksmusterverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Exportregeln (z.B. Exportbedingungen)                                 | <input type="checkbox"/> |
| Urheberrechtsverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Produktsicherheit und -zuverlässigkeit                                | <input type="checkbox"/> |
| Bitte nennen Sie die für Sie weiteren relevanten Risiken:  |                          |  |                          |

### 4) Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im IT-Bereich

| 4.1) Welche Compliance-Risiken sehen Sie im IT-Bereich Ihres Unternehmens? (Mehrfachnennung ist möglich)                   |                          |   |                          |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| Verstöße gegen Software- und Lizenzmanagementvorschriften  | <input type="checkbox"/> | Risiken im Umgang mit der IT für private Zwecke (z.B. Internetnutzung)  | <input type="checkbox"/> |
| Risiken im Umgang mit der Informationssicherheit im Netz (z.B. Absicherung vertraulicher Firmendaten gegen Hackerangriffe) | <input type="checkbox"/> | Risiken in der Nutzung von eigenen elektronischen Bürogeräten zu dienstlichen Zwecken (z.B. Verstöße gegen BYOD-Richtlinie) | <input type="checkbox"/> |
| Wachsende Verbreitung von Computerviren, Schadsoftware   | <input type="checkbox"/> | Verletzung der Sicherheitsvorschriften (z.B. unberechtigte Zugriffe auf geschützte Daten)                                   | <input type="checkbox"/> |
| Verletzung der Vorschriften für ordnungsgemäße Archivierung von elektronischen Dokumenten (z.B. Speicherung von E-Mails)   | <input type="checkbox"/> | Risiken im Umgang mit externen Speichermedien (z.B. Gefahr von Datenverlusten oder – Manipulationen)                        | <input type="checkbox"/> |
| Risiken im Zusammenhang mit IT-Outsourcing /Offshoring, (z.B. Cloud-Computing, IT-Dienstleister)                           | <input type="checkbox"/> | Risiken im Zusammenhang mit der IT-Infrastruktur (z.B. Systemausfälle, fehlende Notfallvorkehrungen)                        | <input type="checkbox"/> |
| Verstöße gegen das Datengeheimnis  | <input type="checkbox"/> | Risiken aus IT-spezifischen Verträgen (z.B. Wartung, Hosting, Entwicklung)  | <input type="checkbox"/> |
| Fahrlässige Handlungen durch unautorisierte Personen   | <input type="checkbox"/> |   |                          |
| Bitte nennen Sie die für Sie weiteren relevanten Risiken im IT-Bereich:  |                          |   |                          |

## 5) Umsetzung von Compliance in Ihrer IT-Abteilung

Bitte bewerten Sie anhand der Skala von „1= Trifft voll zu“ bis „6= Trifft gar nicht zu“ die Umsetzungs-, Sanktionierungs- und Kontrollmaßnahmen

|   | Trifft voll zu | Trifft überwiegend zu | Trifft eher zu | Trifft eher nicht zu | Trifft überwiegend nicht zu | Trifft gar nicht zu |
|---|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>5.1) Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer IT-Abteilung?</b>                                      |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Organisationshandbücher   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Allgemeine Compliance-Newsletter  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Newsletter speziell für den IT-Bereich  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Informationen über Internet/Intranet z.B. Arbeits- und Verhaltensanweisungen  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Compliance-Schulungen für IT-Mitarbeiter  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Personalrechtliche Schulungen   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.2) Wurde die IT-Abteilung auf Compliance präventiv überprüft?</b>  |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Vom Compliance-Beauftragten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von der Rechtsabteilung   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Vom Leiter IT   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von der Revision  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Vom Wirtschaftsprüfer   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von Sonstigen   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.3) Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert, z.B. durch die Geschäftsführung /IT-Chef, Themengruppen?</b> |                |                       |                |                      |                             |                     |
|   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.4) Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert/geschult?</b>        |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Gesellschaftliche Werte und Normen  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Gesetzliche Vorgaben  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Unternehmenskultur  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Geschäftsordnung/Satzung  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Richtlinien/Standards   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Sonstige interne Verhaltensregeln   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.5) Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im IT-Management?</b>   |                |                       |                |                      |                             |                     |
| In der Kommunikation von Compliance-Verhalten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Prävention vor Compliance-Fehlverhalten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Sanktionierung von Compliance-Fehlverhalten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Überprüfung von Compliance-Verhalten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.6) Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen?</b>   |                |                       |                |                      |                             |                     |
|   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.7) Welche Bedeutung wird dem Thema IT-Compliance in Ihrem Unternehmen beigemessen?</b>                             |                |                       |                |                      |                             |                     |
|   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |

## 6) Sanktionsmaßnahmen von Compliance in Ihrer IT-Abteilung

|   | Trifft voll zu | Trifft überwiegend zu | Trifft eher zu | Trifft eher nicht zu | Trifft überwiegend nicht zu | Trifft gar nicht zu |
|---|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>6.1) Werden Compliance-Verstöße sanktioniert, z.B. durch Ermahnung, Abmahnung, Kündigung?</b>  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>6.2) Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern bei Verstößen, z.B. bei Fahrlässigkeit, Vorsatz, unverschuldetem Verhalten?</b> | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>6.3) Bestehen Verfahren zur Re-Integration von „Compliance-Straftätern“?</b>   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |

## 7) Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer EDV/ IT-Abteilung

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| <b>7.1) Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?</b>                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>7.2) Wird die IT-Abteilung in Sachen Compliance kontrolliert?</b>                   |   |   |   |   |   |   |
| Von der Geschäftsführung   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Vom Compliance-Beauftragten  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von der Rechtsabteilung  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von der Revision   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Vom Controlling  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von deutschen Wirtschaftsprüfern   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von externen Anwaltskanzleien  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von neutralen Berater  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von sonstigen Personen   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>7.3) Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?</b> |   |   |   |   |   |   |
| Stichproben  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Whistleblowing   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Mitarbeiterbefragung   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Background-Checks von Bewerbern  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ombudspersonen/Vertrauenspersonen  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Videoüberwachungz.B. rechtskonforme Observierung von Verdächtigen                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Elektronische Programme, Screening   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |



---

# Studie zum Thema Compliance

Bereich: Personalmanagement

---

**Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Professur für Dienstleistungsmanagement  
Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Standort Suderburg**

**in Zusammenarbeit mit der intersoft consulting services AG**

Ostfalia Hochschule

Prof. Dr. Markus A. Launer,  
Leiter Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement

Michael Künnemann,  
Bachelorand

intersoft consulting services AG

Thorsten Logemann,  
Vorstand

Marcus Kirsch,  
Managing Consultant Compliance

---

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

die Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement am Standort Suderburg, führt in Zusammenarbeit mit der intersoft consulting services AG gemeinsam eine qualitativ tiefgehende Studie zum Thema Compliance durch. Hierzu möchten wir Sie herzlich einladen. Um gute Forschungsergebnisse zu erzielen, sind wir auf Ihre Mitwirkung angewiesen. Die Umfrage wird nur ca. 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

**Anonymität**

Wir versichern Ihnen, dass die Datenerhebung und -verarbeitung nach den Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) gehandhabt wird und anonym erfolgt. Es werden keine Einzelangaben veröffentlicht oder weitergegeben. Eine Zuordnung Ihrer Angaben zu Ihrem Unternehmen kann nicht vorgenommen werden.

**Rücksendung**

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum **01. Dezember 2013** im beiliegenden adressierten und frankierten Umschlag an folgende Adresse:

Ostfalia Hochschule  
z. Hd. Frau Schubert / Herr Künnemann  
Raum G115  
Herbert-Meyer-Str. 7  
29556 Suderburg

**Rückfragen**

Bei Fragen steht Ihnen Michael Künnemann von der Ostfalia Hochschule per Telefon oder E-Mail jederzeit gerne zur Verfügung.

Telefonnummer: 0175 / 111 078 0  
E-Mail-Adresse: mi.kuennemann@ostfalia.de

Michael Künnemann führt im Rahmen seiner Bachelorarbeit als studentischer Mitarbeiter der intersoft consulting services AG diese Studie durch.

Wir bedanken uns recht herzlich im Namen der Ostfalia Hochschule für Ihre Mitwirkung.



Prof. Dr. Markus A. Launer  
Leiter Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement



Michael Künnemann  
Bachelorand



## 1) Demographische Daten

| 1.1) Unternehmenskategorie |                          |   |                          |               |
|----------------------------|--------------------------|---|--------------------------|---------------|
|                            |                          | (Hauptkriterium)                              | (Nebenkriterium)         |               |
|                            |                          | Zahl der Mitarbeiter                          | Umsatz oder Bilanzsumme  |               |
| Großunternehmen            | <input type="checkbox"/> | > 250   | > 50 Mio.EUR             | > 43 Mio. EUR |
| Mittleres Unternehmen      | <input type="checkbox"/> | ≤ 250   | ≤ 50 Mio.EUR             | ≤ 43 Mio. EUR |
| Kleinunternehmen           | <input type="checkbox"/> | ≤ 50  | ≤ 10 Mio.EUR             | ≤ 10 Mio. EUR |
| Kleinstunternehmen         | <input type="checkbox"/> | ≤ 10  | ≤ 2 Mio.EUR              | ≤ 2 Mio. EUR  |
| 1.2) Rechtsform            |                          |   |                          |               |
| Einzelunternehmung         | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| Personengesellschaft       | <input type="checkbox"/> | z.B. GbR, OHG, KG, Partnerschaftsgesellschaft |                          |               |
| Kapitalgesellschaft        | <input type="checkbox"/> | z.B. GmbH, AG, KGaA, Europäische AG (SE)      |                          |               |
| Genossenschaften           | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| Sonstige                   | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| 1.3) Leistungsart          |                          |   |                          |               |
| Sachleistungsbetrieb       | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| Dienstleistungsbetrieb     | <input type="checkbox"/> |   |                          |               |
| 1.4) Wirtschaftszweig      |                          |   |                          |               |
| Industrie/Produktion       | <input type="checkbox"/> | Büroausstattung/Bürotechnik                   | <input type="checkbox"/> |               |
| Dienstleistung/Service     | <input type="checkbox"/> | Finanzen/Versicherungen                       | <input type="checkbox"/> |               |
| Einzelhandel               | <input type="checkbox"/> | Gesundheit/Pflege/Pharmazie                   | <input type="checkbox"/> |               |
| Großhandel/Gewerbebedarf   | <input type="checkbox"/> | Reise/Freizeit/Sport                          | <input type="checkbox"/> |               |
| Handwerk                   | <input type="checkbox"/> | Informationstechnologie                       | <input type="checkbox"/> |               |
| Automobil & Verkehr        | <input type="checkbox"/> | Sonstiges                                     | <input type="checkbox"/> |               |

## 2) Definition von Compliance zur Information

Compliancebeschreibt die zuverlässige Befolgung von Gesetzen und anderen Regeln durch Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Denn Gesetzesverstöße, eine gezielte Weitergabe von Fehlinformationen, unsaubere und illegale Geschäftspraktiken oder verbotene Preisabsprachen, tragen alle zu einem negativen Unternehmensimage bei. Ziel von Compliance ist es für Unternehmen Negativschlagzeilen zu vermeiden und ihre Integrität zu stärken.

| 2.1) Wie schätzen Sie Ihre Kenntnis zum Thema Compliance ein? |                          |
|---|--------------------------|
| Spezialist  | <input type="checkbox"/> |
| Gute Kenntnis   | <input type="checkbox"/> |
| Wenig /geringe Kenntnis                                       | <input type="checkbox"/> |

### 3) Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken

| 3.1) Welche Compliance-Risiken sehen Sie allgemein in Ihrer Branche?( Mehrfachnennung ist möglich) |                          |  |                          |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Wirtschaftskriminalität (Unterschlagung, Diebstahl)  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen IT- und Informationssicherheit (z.B. Datendiebstahl, Datenmissbrauch) | <input type="checkbox"/> |
| Korruption /Bestechlichkeit  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Datenschutz (z.B. bzgl. Mitarbeiter- oder Kundendaten)                | <input type="checkbox"/> |
| Geldwäsche   | <input type="checkbox"/> | Verletzung von Betriebs-und Geschäftsgeheimnissen                                    | <input type="checkbox"/> |
| Interessenkonflikte (z.B. Geschenke, Einladungen oder sonstige Zuwendungen)                        | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Gleichbehandlungsgrundsatz (Gender mainstreaming)                     | <input type="checkbox"/> |
| Kartellverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Steuerrecht   | <input type="checkbox"/> |
| Wettbewerbsverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Umweltschutz  | <input type="checkbox"/> |
| Patentrechts-, Markenrechts-und Geschmacksmusterverstöße   | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Exportregeln (z.B. Exportbedingungen)                                 | <input type="checkbox"/> |
| Urheberrechtsverstöße  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Produktsicherheit und -zuverlässigkeit                                | <input type="checkbox"/> |
| Bitte nennen Sie die für Sie weiteren relevanten Risiken:  |                          |  |                          |

### 4) Planung und Einschätzung von Compliance-Risiken im Personalbereich

| 4.1) Welche Compliance-Risiken sehen Sie im PersonalbereichIhres Unternehmens? (Mehrfachnennung ist möglich)                 |                          |  |                          |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Verstöße gegen die Bestimmungen des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetztes (z.B. Diskriminierung, Belästigung)               | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Berufsausbildungsvorschriften (z.B. bei minderjährigen Auszubildenden)        | <input type="checkbox"/> |
| Verstöße gegen Beschäftigtendatenschutz  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Sozialversicherung-/Lohnsteuervorschriften                                    | <input type="checkbox"/> |
| Verstöße gegen Verschwiegenheitspflichten  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen rechtliche Vorgaben bei der Arbeitsvertragsgestaltung                         | <input type="checkbox"/> |
| Verstöße gegen Arbeitszeitregelungen (z.B. Überschreitung der Maximalarbeitszeiten, Ruhezeiten, Pausenzeiten)                | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Befristungsvorschriften von Arbeitsverträgen                                  | <input type="checkbox"/> |
| Verstöße gegen interne Arbeitsentgeltregelungen  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Arbeitserlaubnisvorschriften  | <input type="checkbox"/> |
| Verstöße gegen Mutterschutzvorschriften  | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Arbeitnehmerüberlassungsvorschriften  | <input type="checkbox"/> |
| Verstöße gegen Kinder- & Jugendarbeitsschutz   | <input type="checkbox"/> | Verstöße gegen Entlassungsvorschriften (z.B. Abmahnung empfangsbedürftig, Kündigungsfristen) | <input type="checkbox"/> |
| Verstöße gegen den technischen Arbeitsschutz (z.B. Gebäudesicherheit, Sicherheit der Anlagen, Sicherheit von Arbeitsstätten) | <input type="checkbox"/> | fehlende Sanktionen für Compliance-Verstöße  | <input type="checkbox"/> |
| Fehlende Dokumentation von Personalvorgängen   | <input type="checkbox"/> |  |                          |
| Bitte nennen Sie die für Sie weiteren relevanten Risiken im Personalbereich:   |                          |  |                          |

## 5) Umsetzung von Compliance in Ihrer Personalabteilung

Bitte bewerten Sie anhand der Skala von „1= Trifft voll zu“ bis „6= Trifft gar nicht zu“ die Umsetzungs-, Sanktionierungs- und Kontrollmaßnahmen

|  | Trifft voll zu | Trifft überwiegend zu | Trifft eher zu | Trifft eher nicht zu | Trifft überwiegend nicht zu | Trifft gar nicht zu |
|--|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>5.1) Bestehen folgende Compliance-Maßnahmen speziell in Ihrer Personalabteilung?</b>                                      |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Organisationshandbücher  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Allgemeine Compliance-Newsletter   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Newsletter speziell für den Personalbereich  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Informationen über Internet /Intranet z.B. Arbeits- und Verhaltensanweisungen  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Compliance-Schulungen für Personal-Mitarbeiter   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Personalrechtliche Schulungen  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.2) Wurde die Personalabteilung auf Compliance präventiv überprüft?</b>  |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Vom Compliance-Beauftragten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von der Rechtsabteilung  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Vom Personalleiter   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Von der Revision   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Vom Wirtschaftsprüfer  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Sonstige Personen  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.3) Wird Compliance in Ihrem Unternehmen kommuniziert, z.B. durch die Geschäftsführung /Personalchef, Themengruppen?</b> |                |                       |                |                      |                             |                     |
|  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.4) Werden folgende Compliance-relevante Bereiche regelmäßig in Ihrem Unternehmen kommuniziert /geschult?</b>            |                |                       |                |                      |                             |                     |
| Gesellschaftliche Werte und Normen   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Gesetzliche Vorgaben   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Unternehmenskultur   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Geschäftsordnung/Satzung   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Richtlinien /Standards   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| Sonstige interne Verhaltensregeln  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.5) Wo sehen Sie einen Compliance-Schwerpunkt im Personalmanagement?</b>   |                |                       |                |                      |                             |                     |
| In der Kommunikation von Compliance-Verhalten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Prävention vor Compliance-Fehlverhalten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Sanktionierung von Compliance-Fehlverhalten   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| In der Überprüfung von Compliance-Verhalten  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.6) Wie beurteilen Sie Ihre bestehenden Compliance-Maßnahmen?</b>  |                |                       |                |                      |                             |                     |
|  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>5.7) Welche Bedeutung wird dem Thema Personal-Compliance in Ihrem Unternehmen beigemessen?</b>                            |                |                       |                |                      |                             |                     |
|  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |

## 6) Sanktionsmaßnahmen von Compliance in Ihrer Personalabteilung

|   | Trifft voll zu | Trifft überwiegend zu | Trifft eher zu | Trifft eher nicht zu | Trifft überwiegend nicht zu | Trifft gar nicht zu |
|---|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>6.1) Werden Compliance-Verstöße sanktioniert, z.B. durch Ermahnung, Abmahnung, Kündigung?</b>  | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>6.2) Bestehen unterschiedliche Standards für die Sanktionierung von Mitarbeitern bei Verstößen, z.B. bei Fahrlässigkeit, Vorsatz, unverschuldetem Verhalten?</b> | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |
| <b>6.3) Bestehen Verfahren zur Re-Integration von „Compliance-Straftätern“?</b>   | 1              | 2                     | 3              | 4                    | 5                           | 6                   |

## 7) Kontrollmaßnahmen für Compliance in Ihrer Personalabteilung

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| <b>7.1) Sind mehr Compliance-Kontrollen gewünscht?</b>                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>7.2) Wird die Personalabteilung in Sachen Compliance kontrolliert?</b>              |   |   |   |   |   |   |
| Von der Geschäftsführung   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Vom Compliance-Beauftragten  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von der Rechtsabteilung  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von der Revision   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Vom Controlling  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von deutschen Wirtschaftsprüfern   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von externen Anwaltskanzleien  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von neutralen Berater  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Von sonstigen Personen   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>7.3) Welche Kontrollmechanismen versprechen aus Ihrer Sicht den größten Erfolg?</b> |   |   |   |   |   |   |
| Stichproben  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Whistleblowing   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Mitarbeiterbefragung   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Background-Checks von Bewerbern  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ombudspersonen /Vertrauenspersonen   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Videoüberwachungz.B. rechtskonforme Observierung von Verdächtigen                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Elektronische Programme, Screening   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## 8) Standard für Compliance-Management-Systeme

### 8.1) Wünschen Sie sich ein individuelles Compliance-Management-System?

- Ja  
 Nein

### 8.2) Welchem Compliance-Management-System würden Sie den Vorzug geben?

- Wirtschaftsprüfungsstandard (IDW EPS 980) oder  
 TÜV-Standard (TR CMS 101: 201)

## 9) Raum für Ihre persönliche Stellungnahme