
CARF Luzern 2021

Controlling.Accounting.Risiko.Financen.

Konferenzband

Konferenz Homepage: www.hslu.ch/carf



Auswirkung von situativen Faktoren auf Compliance-Strukturen

Extended Abstract

Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

Hochschule Aalen, Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF), Beethovenstraße 1, 73430 Aalen, Deutschland, patrick.ulrich@hs-aalen.de

Anjuli Unruh, LL.M., M.Sc.

Hochschule Luzern, Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ), Campus Zug-Rotkreuz, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz, Schweiz, anjuli.unruh@hslu.ch

Nicole Bartosch, M.Sc.

Technische Universität Dortmund, Fakultät Wirtschaftswissenschaften Unternehmensrechnung und Controlling, Vogelpothsweg 87, 44227 Dortmund, Deutschland, nicole.bartosch@tu-dortmund.de

1 Einleitung- Compliance Management im Mittelstand und Familienunternehmen

Neben Unternehmenscharakteristika, wie Art und Umfang der Geschäftstätigkeit (Greeve, 2016), Branche und (inter-)nationale Ausrichtung (Inderst & Steiner, 2017), zeigen Studien, dass insbesondere die Größe (Becker, Ulrich, Kemmeter, Staffel, & Zimmermann, 2011; Preußner, 2018) und Organisationsstruktur (Ulrich, 2019) von Unternehmen Einfluss auf die Ausgestaltung von Compliance-Maßnahmen und Strukturen haben. Während sich große Unternehmen bereits intensiv mit der Entwicklung, Implementierung und Dokumentation von Compliance-Management-Systemen (CMS) auseinandersetzen (Grüniger, Schöttl, & Quintus, 2014), sind solche Strukturen in mittelständischen Unternehmen nicht vorzufinden. (Preußner, 2018)

In der Literatur wird die Bedeutung von CMS für mittelständische Unternehmen hervorgehoben. (Becker et al., 2011) Auch wenn die praktische Bedeutung von Compliance und CMS insbesondere für mittelständische Unternehmen zunimmt, spiegelt sich dies nicht im Stand der Implementierung wider. Statt umfassender CMS setzt der Mittelstand bislang auf punktuelle Compliance-Maßnahmen, welche die tatsächliche Risikolage der Unternehmen nur unzureichend berücksichtigen. (Preußner, 2018) Dies gilt auch für Familienunternehmen, welche die Notwendigkeit von Business Governance Instrumente, wozu auch das CMS zählt, zwar grundsätzlich erkannt haben, allerdings ist in mittelständischen Familienunternehmen das Verständnis für Steuerungs-, Risiko- und Überwachungsaufgaben oft ungenügend ausgebildet. (Felden, Hack, & Hoon, 2019)

2 Abgrenzungen

Mittelstand und mittelständische Unternehmen werden von den Begrifflichkeiten häufig mit Familienunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) synonym verwendet. (Becker & Ulrich, 2009) Daher ist eine Abgrenzung dieser Begrifflichkeiten erforderlich.

2.1 KMU und Mittelstand

Eine allgemeingültige Definition, nach welcher Unternehmen als mittelständisch zu klassifizieren sind, hat sich in der Literatur nicht etabliert. (Ayyagari, Beck, & Demircuc-Kunt, 2007; Becker & Ulrich, 2011) Zur Abgrenzung von KMU bzw. mittelständischer Unternehmen von Großunternehmen, werden sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien herangezogen.

Ein quantitativer Ansatz findet sich beim Institut für Mittelstandsforschung (IfM), welches KMU anhand der Anzahl der Beschäftigten sowie des Jahresumsatzes definiert. Dem IfM zufolge sind Unternehmen als KMU zu klassifizieren, wenn sie weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen und der Jahresumsatz 50 Mio. € nicht überschreitet. (IfM Bonn, 2021a) Wird diese Definition zugrunde gelegt, können 99,5 % der Unternehmen in Deutschland als KMU klassifiziert werden. (IfM Bonn, 2021b) Daneben zieht das IfM auch qualitative Kriterien heran und stellt auf die Einheit von Eigentum und Leitung ab. So handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen, wenn bis zu zwei natürliche Personen mindestens 50 % der Anteile des Unternehmens halten und zeitgleich der Geschäftsführung angehören. (IfM Bonn, 2021c) Da diese qualitativen Merkmale nicht aus amtlichen Statistiken hervorgehen (IfM Bonn, 2021b), kann keine Aussage dazu getroffen werden, wieviel Unternehmen anhand der qualitativen Definition als mittelständisch zu klassifizieren sind.

2.2 Familienunternehmen

Das Interesse an der Erforschung von den Besonderheiten von Familienunternehmen nimmt seit den

2000er Jahren stetig zu. Familienunternehmen funktionieren, im Vergleich zu Konzernen, anders und determinieren durch ihre Andersartigkeit eine starke Wirtschaftskraft. Als zentrale Herausforderung wird die «Familierness», d.h. die Verfügbarkeit einer besonderen Ressourcenausstattung, bei diesem Unternehmenstypus gesehen. (Felden et al., 2019) Es lassen sich verschiedene Definitionen zum Begriff Familienunternehmen in der Literatur finden, allerdings fehlt bis jetzt eine allgemeingültige. (Ulrich, 2011) Wird die Unternehmenslandschaft in Deutschland betrachtet, werden ca. 90 % der Unternehmen als Familienunternehmen kategorisiert trotz deutlicher Unterschiede bspw. in ihrer Eigentümerstruktur und Größe. (Stiftung Familienunternehmen, 2020; Wirsching, 2017)

Die Divergenz in den unterschiedlichen Definitionsversuchen konnte zwar bis jetzt nicht aufgehoben werden, allerdings kristallisieren sich zwei Strömungen heraus. Der «Components of Involvement»-Ansatz konzentriert sich auf die Einbindung der Familie in Eigentum, Management und Kontrolle des Unternehmens. (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005) Argumentiert wird hier, dass ein Familienunternehmen mit der Absicht geführt wird, eine gewünschte Zukunft für die Familie und in Übereinstimmung mit ihren Werten und Präferenzen verfolgt. Da Entscheidungen/Handlungen durch die Familiendynamik beeinflusst werden, ist davon auszugehen, dass sich diese von Unternehmen unterscheiden, die weder durch Familienbesitz noch durch Familienmanagement beeinflusst werden (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Der «Essence»-Ansatz hingegen definiert Familienunternehmen über die Besonderheiten ihrer Verhaltensweisen. Das heißt, die Beteiligung der Familie am Unternehmen ist eine notwendige Bedingung. Im Vordergrund steht aber das Wesen des Familienunternehmens, welches über die Vision, die Familiarität und/oder das Verhalten definiert wird. Entscheidend ist hier die Art und Weise der Gestaltung, die potenziell über Generationen der Familie nachhaltig sein soll (Chrisman et al., 2005; Chua et al., 1999)

Im deutschsprachigen Raum wird häufig die Definition des IfM herangezogen. Demnach werden Familienunternehmen klassifiziert als «alle Unternehmen, bei denen bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.» (Wolter H.-J. & Sauer I., 2017) Dies entspricht, bei Anwendung der qualitativen Kriterien, auch der Mittelstandsdefinition des IfM. (vgl. Abschnitt 2.1)

3 Effekte auf das Compliance Management

Die Vermutung liegt nahe, dass die Ausgestaltung des Compliance-Managements Größeneffekten und familienspezifischen Einflussfaktoren unterliegt. Größeneffekte, welche die eingangs dargelegte unzureichende Ausgestaltung bedingen können sind u. a. die begrenzten finanziellen sowie personelle Ressourcen, die es den Unternehmen nicht ermöglichen Systeme zu konzipieren und zu implementieren, welche die individuellen Gegebenheiten der Unternehmen berücksichtigen. (Campos Nave & Zeller, 2012; Grüninger et al., 2014; Haag & Acikgöz, 2016) Diese Ressourcen werden insbesondere benötigt, um die unternehmens- und branchenrelevanten (inter-)nationalen Regularien vollumfänglich zu erfüllen. (Laue, Hartke, & Wedemeier, 2014) Dazu ist eine vollumfängliche Dokumentation notwendig, die etwaige Schadensersatzansprüche und sonstige Sanktionen gegen das Unternehmen erfolgreich abwenden bzw. vermeiden kann, was insbesondere in kleinen bis mittelständischen Familienunternehmen nicht gegeben ist. (Deloitte-Mittelstandsinstitut, 2011)

Im Hinblick auf familienspezifische Einflussfaktoren zeigen Voordeckers, van Gils, and van den

Heuvel (2007), dass Ziele, wie der Erhalt der Familienkontrolle, finanzielle Unabhängigkeit, Anstellung in der Familie und Familienharmonie, tendenziell wichtiger sind als Wertmaximierung, Einkommen, Wachstum und Innovation. Zudem untersuchen Eddleston, Chrisman, Steier, and Chua (2010) den Zusammenhang zwischen den Governance Mechanismen und dem Vertrauen in Familienunternehmen. Solche familienspezifischen Einflussfaktoren können Auswirkungen auf die Performance und Organisationsgestaltung solcher Unternehmen haben und damit auch die Implementierung und Ausgestaltung eines CMS beeinflussen.

Als weiterer familienspezifischer Einflussfaktor kann die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten angeführt werden. So vertreten insbesondere mittelständische und familiengeführte Unternehmen die Annahmen, dass im eigenen Unternehmen keine Compliance-Verstöße vorkommen. (Becker et al., 2011; Hülsberg, 2010) Diese mangelnde *Awareness* führt zu einer geringen *Akzeptanz* von Compliance-Maßnahmen und CMS in mittelständischen Führungsebenen (Hoffjan, Winter, & Bartosch, 2021) und zu einer kritischen Einstellung bzgl. der Implementierung von Governance bzw. Compliance-Strukturen. (Bartholomeusz & Tanewski, 2006; Buff, 2000) Dabei ist die Akzeptanz von Compliance auf Führungsebene und die entsprechende Ausgestaltung des «Tone at Top» ausschlaggebend für das Verständnis und die Akzeptanz von Compliance-Maßnahmen der Mitarbeiter und unabdingbar für die erfolgreiche Implementierung. (Grüninger et al., 2014)¹

4 Fazit

Wie gezeigt werden konnte, wirken sich situative Faktoren, wie Unternehmensgröße und Familieneinfluss auf die Ausgestaltung und Implementierung von Compliance-Strukturen aus. In der Forschung zu Compliance finden diese Faktoren jedoch kaum Berücksichtigung bzw. bedürfen einer Konkretisierung. (Behringer, Ulrich, & Unruh, 2019) Da gerade mittelständische und familiengeführte Unternehmen in der Ausgestaltung von Compliance-Strukturen und -Systemen, im Vergleich zu großen Unternehmen, rückständig sind, ist forschungsseitig eine dezidierte Auseinandersetzung mit den benannten situativen Faktoren erforderlich, um auch diese Unternehmen, bei der Umsetzung von Compliance-Management zu unterstützen.

References

- Ayyagari, M., Beck, T., & Demircug-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415–434. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>
- Bartholomeusz, S., & Tanewski, G. A. (2006). The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 245–267. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00166.x>
- Becker, W., & Ulrich, P. (2009). Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38(1), 2–7. <https://doi.org/10.15358/0340-1650-2009-1-2>
- Becker, W., & Ulrich, P. (2011). *Mittelstandsforschung: Begriffe, Relevanz und Konsequenzen. Mittelstand und Mittelstandsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.

¹Zur mangelnden Akzeptanz von Richtlinien und Richtlinienmanagement als Teil eines umfassenden CMS siehe auch Hoffjan et al. (2021), pp. 431-432.

- Becker, W., Ulrich, P., Kemmeter, S., Staffel, M., & Zimmermann, L. (2011). Compliance-Management im Mittelstand, 178.
- Behringer, S., Ulrich, P., & Unruh, A. (2019). Compliance management in family firms: A systematic literature analysis. *Corporate Ownership and Control*, 17(1), 140–157. <https://doi.org/10.22495/cocv17i1art13>
- Buff, H. G. (2000). *Compliance*. Zugl.: Zürich, Univ., Diss., 2000.
- Campos Nave, J. A., & Zeller, J. (2012). Corporate Compliance in mittelständischen Unternehmen. *Betriebs-Berater*. (3), 131–136.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19–39.
- Deloitte-Mittelstandsinstitut (2011). *Compliance im Mittelstand*.
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2010). Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043–1056. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00412.x>
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24058-5>
- Greeve, G. (2016). § 25. Korruptionsbekämpfung. In C. E. Hauschka, K. Moosmayer, & T. Lösler (Eds.), *Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen* (3rd ed., pp. 645–703). München: C.H. Beck.
- Grüninger, S., Schöttl, L., & Quintus, S. (2/2014). *Compliance im Mittelstand: Studie des Center for Business Compliance & Integrity*.
- Haag, O., & Acikgöz, S. (2016). Compliance im Mittelstand: Motive, Gründe, Herausforderungen. *Compliance-Berater*. (6), 353–357.
- Hoffjan, A., Winter, C., & Bartosch, N. (2021). Etablierung eines funktionierenden Richtlinienmanagements in mittelständischen Unternehmen. *Betriebs Berater*, 73(7), 428–432.
- Hülsberg, F. M. (2010). *Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010: Fokus Mittelstand*.
- IfM Bonn (2021a). KMU-Definition des IfM Bonn. Retrieved from <https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn>
- IfM Bonn (2021b). Mittelstand im Überblick: Kennzahlen der KMU nach Definition des IfM Bonn. Retrieved from <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/kennzahlen-der-kmu-nach-definition-des-ifm-bonn/kennzahlen-deutschland>
- IfM Bonn (2021c). Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. Retrieved from <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>
- Inderst, C., & Steiner, M. (2017). 3. Kapitel Compliance-Organisation in der Praxis: A. Compliance-Programm und praktische Umsetzung. In B. Bannenberg, C. Inderst, & S. Poppe (Eds.), *Juris. Compliance: Aufbau - Management - Risikobereiche* (3rd ed., pp. 101–125). Heidelberg: C.F. Müller.
- Laue, J. C., Hartke, J., & Wedemeier, J. (2014). Ressourcenfresser Compliance? - Es geht auch anders! *Controlling & Management Review*, 44–52.
- Preußner, J. (2018). Compliance ist im Mittelstand angekommen. In *Compliance: Brennpunkte im Mittelstand*. Frankfurt am Main: Frankfurt Business Media GmbH.

- Stiftung Familienunternehmen (2020). Daten, Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen. Retrieved from <https://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen>
- Ulrich, P. (2011). *Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen: Theorien, Feldstudien, Umsetzung*. Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2010 (1. Aufl.). *Gabler Research Unternehmensführung & Controlling*. Wiesbaden: Gabler.
- Ulrich, P. (2019). Compliance als Gestaltungsaufgabe der Corporate Governance: Studienergebnisse mit besonderem Fokus auf die Kontextfaktoren Familieneinfluss und Unternehmensgröße. *Zeitschrift Für Corporate Governance*. (5), 214–218. <https://doi.org/10.37307/j.1868-7792.2019.05.06>
- Voordeckers, W., van Gils, A., & van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137–156.
- Wirsching, K. T. (2017). *Familieneinfluss und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18955-6>
- Wolter H.-J., & Sauer I. (2017). Die Bedeutung der eigentümer- und familiengeführten Unternehmen in Deutschland. (IfM-Materialien Nr. 253).