



# Management und Wirtschaft Studien

Band 75

# **Risikomanagement und Compliance im Mittelstand**

**Status quo und Erfolgsfaktoren der Implementierung**

von

**Pia Montag**

---

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 16573 5](http://ESV.info/9783503165735)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16573 5  
eBook: ISBN 978 3 503 16574 2

ISSN 1861-1745

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck: Difo-Druck, Bamberg

# Geleitwort

Kleine und mittlere Unternehmen haben in der Bundesrepublik eine hohe gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung. Für diese Unternehmen entstehen jedoch neue und auch existenzbedrohende Gefahren aufgrund eines schnelllebigen Umfeldes geprägt durch wachsende sowie neu vernetzte Märkte, durch stetigen technologischen Wandel und durch neue Kommunikations- und Informationswege.

Unternehmerisches Risikomanagement und Compliance sind die in der Praxis großer und kapitalmarktorientierter Konzerne erprobten Einrichtungen, die eine chancenorientierte Handhabung von Risiken und das Vermeiden von Regelverstößen ermöglichen.

Ressourcenknappheit begrenzt die Möglichkeiten der mittelständischen Unternehmen zur strukturierten Handhabung von Risiken und Compliance, die außerdem wegen einer unbegründeten Angst vor Flexibilitätsverlusten gemieden wird. Pia Montag richtet ihre Analyse an diesen mittelstandstypischen Gegebenheiten aus: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen sind der Kern von Risikosteuerung und Compliance und gleichzeitig ihr erfolgsentscheidender Faktor bei einer Implementierung im Unternehmen, die eine Verankerung von Werten und Verhaltensmustern in der Unternehmenskultur verlangt.

Die psychologischen Ansätze zeigen darüber hinaus weitgehende Parallelen zwischen Fragestellungen von Risikomanagement und Compliance auf, so dass bereits hier die Potentiale durch eine Verbindung der unternehmerischen Einrichtungen deutlich werden. Die betriebswirtschaftliche Analyse von Risikomanagementsystemen und Compliance-Strukturen zeigt die organisatorischen Redundanzen und Einsparungsmöglichkeiten auf, die dem Ausgangsproblem, den knappen Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen, gerecht werden.

Eine empirische Analyse zeigt den Status quo der Risikosteuerung und Compliance-Handhabung mittelständischer Unternehmen in Deutschland. Hierbei gelingt es der Verfasserin, auch diejenigen Unternehmen in ihre Umfrage einzubeziehen, die weder Risikomanagement noch Compliance im Unternehmen eingerichtet haben.

Die Ergebnisse belegen, dass ein gewisses Maß der Steuerung in fast jedem Unternehmen stattfindet. Gleichzeitig belegt die Studie jedoch auch, dass die Steuerung von Risiken und Compliance durch die entsprechenden Managementsysteme umfangreicher ist.

Die Arbeit analysiert und hinterfragt Ursprünge und Lösungsansätze speziell für kleine und mittlere Unternehmen. Die Verknüpfung sämtlicher Problembe-standteile untereinander sowie mit den empirischen Ergebnissen verdeutlicht Schwächen und Potentiale sowie die Notwendigkeit von Risikomanagement-systemen und Compliance-Strukturen.

Weimar, im September 2015

Univ.-Prof. (em.) Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Wolfgang Lück  
Wirtschaftsprüfer

# Vorwort

Die Handhabung von Risiken und Compliance in mittelständischen Unternehmen ist ein gleichermaßen wissenschaftlich spannendes und praxisrelevantes Forschungsgebiet. Die Analyse als Dissertationsvorhaben fordert Originalität und Offenheit für die unternehmerische Perspektive sowie für Theorien nicht betriebswirtschaftlicher Wissenschaftszweige. Die Thematik bietet entsprechend viele Möglichkeiten der Herangehensweise und interessante Aspekte, deren Vertiefung bereichernde Erkenntnisse nicht nur für die Handhabung von Risiken und Compliance aufdeckt.

Meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Univ.-Prof. (em.) Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Wolfgang Lück, schulde ich besonderen Dank: Er hat den Anstoß zum Promotionsvorhaben gegeben und das Gelingen meiner Arbeit durch konstruktive Anregungen, hinterfragende Kritik und großes Engagement geprägt und gefördert. Den Herren Univ.-Prof. Dr. Martin Moog und Univ.-Prof. Dr. Michael Henke danke ich ebenfalls herzlich für ihre Unterstützung sowie die Erstellung des Zweit- und Drittgutachtens.

Mein Dank gilt ebenso zahlreichen, anonymen Vertretern mittelständischer Unternehmen, die mit ihrer bereitwilligen Beantwortung meines Fragebogens zur Aussagekraft der empirischen Untersuchung und zum Gelingen des gesamten Forschungsprojekts beigetragen haben.

Ich danke außerdem meinen Wegbegleitern der Technischen Universitäten in München und Dresden für hilfreiche, wissenschaftliche Anregungen. Von meinen Freunden erfuhr ich während des Studiums Rückhalt, Ablenkung und auch praktischen Rat: Ganz besonders Alicia, Johanna und Ruth bereicherten diese zugleich anstrengende und schöne Zeit.

Nicht zuletzt bin ich jedoch meiner Familie und meinem Freund zu großem Dank verpflichtet. Insbesondere meinen Eltern danke für ihre Unterstützung: Ohne sie hätte ich den akademischen Weg nicht einschlagen können.

Ahaus, im September 2015

Pia Montag

# Inhaltsübersicht

Geleitwort.....	V
Vorwort .....	VII
Anhangverzeichnis .....	XVII
Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
<b>1 Problemstellung und Gang der Untersuchung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Problemstellung: Notwendigkeit von Risikomanagementsystemen sowie Compliance-Strukturen für die Unternehmenssteuerung in kleinen und mittleren Unternehmen.....	1
1.2 Einzelaspekte der Problematik als einzelne Bestandteile der Arbeit und ihre Verknüpfung zum zielgerichteten Aufbau der Untersuchung .....	4
<b>2 Risikomanagementsysteme im Mittelstand – Einbettung der Konzepte und Ausgestaltungen in die Rahmenbedingungen kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland .....</b>	<b>7</b>
2.1 Grundlagen zu Risiken und Risikomanagementsystemen für die Handhabung im unternehmerischen Kontext.....	7
2.2 Größenbedingte Rahmenbedingungen, spezielle Risiken sowie Kosten und Nutzen des Risikomanagements in kleinen und mittleren Unternehmen .....	20
2.3 Zwischenergebnis: Aspekte der Notwendigkeit einer Implementierung von Risikomanagementsystemen im deutschen Mittelstand .....	36



<b>3</b>	<b>Corporate Compliance für mittelständische Unternehmen in Deutschland – Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen, Konzepte zur Ausgestaltung und deren Relevanz .....</b>	<b>37</b>
3.1	Begriffsdefinition und grundlegende verhaltenswissenschaftliche sowie wirtschaftswissenschaftliche Konzepte der Compliance.....	38
3.2	Spezielle Rahmenbedingungen, Betroffenheit und besondere Einzelrisiken der Compliance in mittelständischen Unternehmen ...	52
3.3	Zwischenergebnis: Gefahren von Compliance-Verstößen und Ausgestaltung ihrer Steuerung im deutschen Mittelstand.....	67
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu Risikomanagementsystemen und Compliance-Strukturen in mittelständischen Unternehmen .....</b>	<b>69</b>
4.1	Konzeption der Studie und ihre Ergebnisse zur Implementierung von Risikomanagementsystemen und Einschätzungen der Thematik aus der Perspektive mittelständischer Unternehmen in Deutschland.....	69
4.2	Ergebnisse zur Compliance in mittelständischen Unternehmen – Einschätzungen zur Relevanz und Wirksamkeit sowie Ausgestaltung der tatsächlichen Implementierung .....	92
4.3	Zwischenergebnis: Einschätzungen zu Risikomanagement und Compliance sowie Status quo der Ausgestaltung und Strukturiertheit ihrer Integration in mittelständischen Unternehmen.....	107
<b>5</b>	<b>Verbundene Implementierung und Verankerung von Risikomanagementsystemen und Compliance-Strukturen in mittelständischen Unternehmen .....</b>	<b>109</b>
5.1	Interdependenz der Konzepte und Funktionen von Risikomanagement und Compliance: Möglichkeiten der Harmonisierung oder Vereinheitlichung.....	110
5.2	Verankerung von Risikobewusstsein und Compliance in der Unternehmenskultur zur Unterstützung der Wirksamkeit von Risikomanagementsystemen und Compliance-Strukturen .....	127
5.3	Zwischenergebnis: Parallelen und Überschneidungen bei der Verhaltenssteuerung zur Handhabung von Risiken und Compliance .....	142

<b>6</b>	<b>Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse: verknüpfte Analyse von Risikomanagementsystemen und Compliance-Strukturen im Mittelstand sowie deren gemeinsame Chancen einer wirtschaftlichen und wirkungsvollen Implementierung.....</b>	<b>143</b>
	Anhang .....	147
	Literaturverzeichnis.....	161



# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort .....	VII
Anhangverzeichnis .....	XVII
Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
<b>1 Problemstellung und Gang der Untersuchung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Problemstellung: Notwendigkeit von Risikomanagementsystemen sowie Compliance-Strukturen für die Unternehmenssteuerung in kleinen und mittleren Unternehmen.....	1
1.2 Einzelaspekte der Problematik als einzelne Bestandteile der Arbeit und ihre Verknüpfung zum zielgerichteten Aufbau der Untersuchung .....	4
<b>2 Risikomanagementsysteme im Mittelstand – Einbettung der Konzepte und Ausgestaltungen in die Rahmenbedingungen kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland .....</b>	<b>7</b>
2.1 Grundlagen zu Risiken und Risikomanagementsystemen für die Handhabung im unternehmerischen Kontext.....	7
2.1.1 Begriff des Risikos in den Wirtschaftswissenschaften und verbundenen Wissenschaftsgebieten: Quantifizierung und Anreize risikobehafteter Entscheidungen .....	8
2.1.2 Wirtschaftswissenschaftliches Konzept zum Ablauf des Risikomanagementsystems und operative Instrumente der Umsetzung seiner Funktionen .....	12
2.1.3 Gesetzliche Vorschriften zur Umsetzung von Risikomanagement für mittelständische Unternehmen in Deutschland .....	17
2.2 Größenbedingte Rahmenbedingungen, spezielle Risiken sowie Kosten und Nutzen des Risikomanagements in kleinen und mittleren Unternehmen .....	20

2.2.1	Risikorelevante Eigenschaften mittelständischer Unternehmen und ihres Marktumfelds – Ressourcenknappheit, Eigentümerstruktur und organisatorische Besonderheiten .....	21
2.2.2	Besonderheiten der Risikosituation mittelständischer Unternehmen und deren Wahrnehmung .....	28
2.2.3	Vorteile und Nachteile, Chancen und Risiken der Implementierung von Risikomanagementsystemen und deren Konsequenzen für den Unternehmenswert .....	31
2.3	Zwischenergebnis: Aspekte der Notwendigkeit einer Implementierung von Risikomanagementsystemen im deutschen Mittelstand .....	36
<b>3</b>	<b>Corporate Compliance für mittelständische Unternehmen in Deutschland – Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen, Konzepte zur Ausgestaltung und deren Relevanz .....</b>	<b>37</b>
3.1	Begriffsdefinition und grundlegende verhaltenswissenschaftliche sowie wirtschaftswissenschaftliche Konzepte der Compliance .....	38
3.1.1	Herkunft und Bedeutung von Compliance und deren Verankerung im deutschen Wirtschaftsrecht .....	38
3.1.2	Entscheidungen als Ursprung von Compliance-Verstößen: Anreize, Wertevorstellungen und Annahmen zu Täterprofilen bei wirtschaftskriminellen Handlungen .....	41
3.1.3	Steuerung der unternehmerischen Compliance als Regelkreis und operative Instrumente der Umsetzung seiner Aufgaben .....	45
3.2	Spezielle Rahmenbedingungen, Betroffenheit und besondere Einzelrisiken der Compliance in mittelständischen Unternehmen ...	52
3.2.1	Relevante Eigenschaften der kleinen und mittelgroßen Unternehmen und resultierende Möglichkeiten für die Implementierung von Compliance-Strukturen .....	53
3.2.2	Theoretische Begründung und empirische Befunde der Korrelation zwischen Betroffenheit von Compliance-Verstößen und Unternehmensgröße .....	57
3.2.3	Vermeiden von Nachteilen und Gewinnen von Vorteilen durch die Implementierung von Corporate Compliance – Theoretisches Konzept mit fragwürdiger praktischer Wirksamkeit .....	62

---

3.3	Zwischenergebnis: Gefahren von Compliance-Verstößen und Ausgestaltung ihrer Steuerung im deutschen Mittelstand.....	67
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu Risikomanagementsystemen und Compliance-Strukturen in mittelständischen Unternehmen .....</b>	<b>69</b>
4.1	Konzeption der Studie und ihre Ergebnisse zur Implementierung von Risikomanagementsystemen und Einschätzungen der Thematik aus der Perspektive mittelständischer Unternehmen in Deutschland.....	69
4.1.1	Aufbau und Zielsetzung der Befragung, Methodik von Datenerhebung und Datenauswertung mit Darstellung der Stichprobe .....	70
4.1.2	Einschätzungen zur Relevanz von Risikomanagement und die Implementierung strukturierter Einrichtungen: eine verbundene Analyse .....	78
4.1.3	Angaben der Unternehmen zu Funktionsbereichen und wahrgenommener Funktionsfähigkeit sowie operativen Instrumenten ihrer Risikomanagementsysteme .....	84
4.2	Ergebnisse zur Compliance in mittelständischen Unternehmen – Einschätzungen zur Relevanz und Wirksamkeit sowie Ausgestaltung der tatsächlichen Implementierung .....	92
4.2.1	Aufbau und Ziel der Befragung zur Handhabung von Compliance und Beschreibung der Stichprobe in Abhängigkeit der Strukturiertheit ihrer Compliance-Organisation.....	92
4.2.2	Motivation und Einschätzungen der befragten Unternehmen zur Einrichtung einer Compliance-Organisationen .....	95
4.2.3	Angaben der Unternehmen zur konkreten Ausgestaltung von Compliance-Strukturen und von allgemeinen Bemühungen zur Einschränkung wirtschaftskrimineller Handlungen.....	99
4.3	Zwischenergebnis: Einschätzungen zu Risikomanagement und Compliance sowie Status quo der Ausgestaltung und Strukturiertheit ihrer Integration in mittelständischen Unternehmen.....	107

<b>5</b>	<b>Verbundene Implementierung und Verankerung von Risikomanagementsystemen und Compliance-Strukturen in mittelständischen Unternehmen .....</b>	<b>109</b>
5.1	Interdependenz der Konzepte und Funktionen von Risikomanagement und Compliance: Möglichkeiten der Harmonisierung oder Vereinheitlichung.....	110
5.1.1	Thematische Verwandtschaft von Risiko und Compliance in mittelständischen Unternehmen .....	110
5.1.2	Möglichkeit der Implementierung einer abgestimmten Steuerung von Risiken und Compliance – Systematische Verknüpfung der Komponenten und operativen Instrumente .....	116
5.1.3	Zusammenhang der Handhabung von Risikomanagement und Compliance in der empirischen Untersuchung.....	120
5.2	Verankerung von Risikobewusstsein und Compliance in der Unternehmenskultur zur Unterstützung der Wirksamkeit von Risikomanagementsystemen und Compliance-Strukturen .....	127
5.2.1	Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zu Auswirkungen des sozialen Einflusses auf die individuelle Risikohandhabung und Regelkonformität .....	128
5.2.2	Eigenschaften und Wirkungsweise der Unternehmenskultur als Managementinstrument .....	132
5.2.3	Unternehmenskultur als Führungsinstrument in mittelständischen Unternehmen – Personenzentriertheit als Vorteil bei der Verankerung von Risikobewusstsein und Compliance .....	138
5.3	Zwischenergebnis: Parallelen und Überschneidungen bei der Verhaltenssteuerung zur Handhabung von Risiken und Compliance .....	142
<b>6</b>	<b>Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse: verknüpfte Analyse von Risikomanagementsystemen und Compliance-Strukturen im Mittelstand sowie deren gemeinsame Chancen einer wirtschaftlichen und wirkungsvollen Implementierung.....</b>	<b>143</b>
	Anhang .....	147
	Literaturverzeichnis.....	161

# Anhangverzeichnis

Anlage 1: Abschnitt 1 des Fragebogens – Allgemeine Informationen zum Unternehmen .....	148
Anlage 2: Abschnitt 2 des Fragebogens in der ersten Variante mit Fragen zum Risikomanagement bei Unternehmen, die ein solches eingerichtet haben .....	152
Anlage 3: Abschnitt 2 des Fragebogens in der zweiten Variante mit Fragen zum Risikomanagement bei Unternehmen, die ein solches nicht eingerichtet haben .....	154
Anlage 4: Abschnitt 3 des Fragebogens in der ersten Variante mit Fragen zur Compliance bei Unternehmen mit einer Compliance-Organisation .....	155
Anlage 5: Abschnitt 3 des Fragebogens in der zweiten Variante mit Fragen zur Compliance bei Unternehmen ohne eine Compliance-Organisation .....	158
Anlage 6: Anschreiben an die befragten Unternehmen.....	160