



## Eine gemeinsame Kultur entwickeln

Sinnvolle Compliance ist **kein starres Regelwerk**, sondern ein lebendiger Prozess im Unternehmensalltag. Auch für den Mittelstand ergeben sich dadurch immer wieder neue **Ansätze**. Derzeit ein wichtiger Trend: die Compliance-Kultur. Sie verändert das Compliance-Management.

**N**icht nur in Konzernen, auch im Großteil des Mittelstands ist Compliance heute gut verankert. Das beobachtet auch Peter Fissenewert. Der Rechtsanwalt beschäftigt sich als Anwalt sowie als Professor für Wirtschaftsrecht besonders mit Managerhaftung und Compliance-Beratung.

Viele mittelständische Firmen wollen derzeit mit Compliance vor allem ihre Risiken minimieren. Risiken lauern an vielen Stellen: bei großen Investitionen wie dem Kauf einer eventuell überbewerteten Immobilie, in Insolvenzfällen, bei mangelhafter Marktforschung vor der Einführung neuer Produkte, bei Fehleinschätzung des Wettbewerbs oder bei fehlender Sorgfalt bei der Mitarbeiterauswahl. „Die Liste ließe sich endlos fortführen“, sagt Fissenewert.

Der Rechtswissenschaftler wirbt dafür, Compliance nicht nur als Feigenblatt zu betreiben. „Einige Bundesländer führen seit einiger Zeit Korruptionsregister“, berichtet er von einem wachsenden Trend zur Transparenz. Firmen, die gegen geltendes Recht oder den fairen Wettbewerb verstoßen haben, werden dort eingetragen. Durch diesen Eintrag werden Unternehmen von der Vergabe öffentlicher Aufträge ausgeschlossen. „Gut gemanagte Risiken beflügeln die Auftragsmöglichkeiten und schützen zugleich die Firma“, sagt Fissenewert.

Die Unternehmenskultur ist für ihn dabei aktuell ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt. „In der Fachliteratur für den Mittelstand wird die Unternehmens- beziehungsweise Compliance-Kultur im-

mer häufiger als Basis eines jeden Compliance-Management-Systems (CMS) definiert“, stellt Fissenewert fest. Die meisten Schäden im Mittelstand entstünden in den Unternehmen selbst. Aktuelle Studien der Beratungsgesellschaften KPMG und PwC belegten, dass das Fehlverhalten von Mitarbeitern und Geschäftsführern im Mittelstand Schäden in Milliardenhöhe verursacht. In der neuen ISO-Norm 19600, die im Dezember 2014 in Kraft trat, steht neben der Minimierung von Risiken daher ebenfalls die Unternehmenskultur im Vordergrund.

### RECHTLICHE UND MORALISCHE STANDARDS

Doch ist das nicht einfach alter Wein in neuen Schläuchen? Verbirgt sich dahinter nicht nur das Wiederbeleben der Tradition des „Ehrbaren Kaufmanns“? „Natürlich gehören Werte wie Verlässlichkeit und Ehrbarkeit dazu“, stellt Fissenewert klar. In der Unternehmenskultur seien schließlich die rechtlichen und moralischen Standards verankert, an denen Management und Mitarbeiter ihr tägliches Handeln ausrichten sollen. Ohne Werte und ethische Verhaltensweisen funktioniere Compliance nicht.

Eindeutig out bei der modernen Wertekultur sei jedoch die früher verbreitete patriarchale Lenkung. Ein „tone from the top“ sei dafür sogar schädlich, förderlich sei ein „tone from everywhere“. „Compliance muss an jeder Stelle in der Firma gespürt und gelebt werden, um wirksam zu sein“, sagt Fissenewert. Dazu zählten Vorstand

und Management ebenso wie die Mitarbeiter in der Fertigung, im Vertrieb, in der Verwaltung und in allen anderen Abteilungen. „Jeder Mitarbeiter gestaltet an seinem Platz die Unternehmenskultur aktiv mit“, erklärt der Rechtsanwalt.

### REGELMÄßIGE SCHULUNG

Nur, wie kann das im Alltag funktionieren? Ganz wichtig sei es, die Mitarbeiter wirklich mitzunehmen bei der Entwicklung der Compliance-Richtlinien. „Jeder muss für seine Arbeit verstehen können, dass die Regeln keine Handschellen, sondern Hilfestellungen sein sollen, die ihn selbst und das Unternehmen schützen“, betont Fissenewert. Regelmäßige Kommunikation und Schulungen zu relevanten Compliance-Themen seien nötig, damit dieses Verständnis im Unternehmen wachsen kann. „Mitarbeiter,

die verstehen, dass diese Richtlinien die Firma – und damit den eigenen Arbeitsplatz – schützen sollen, werden diese positiv bewerten und umsetzen. Sie können sich so identifizieren“ erzählt der Compliance-Fachmann von seinen Erfahrungen.



### ZUR PERSON

#### Peter Fissenewert

Er ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Buse Heberer Fromm in Berlin. Seit 2005 lehrt er außerdem als Professor Wirtschaftsrecht. Seine Schwerpunkte sind Gesellschaftsrecht, Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz sowie Compliance-Beratung und Managerhaftung. Er ist Autor verschiedener Bücher. 2013 erschien sein Buch „Compliance für den Mittelstand“, 2015 sein „Praxishandbuch internationale Compliance-Management-Systeme“.

Trend bei der Strafverfolgung zeichnet sich ab, dass sich ein CMS in Zukunft sanktionsmildernd auswirken wird“, beschreibt Fissenewert die aktuelle Diskussion.

Simone Spohr

## HAARMANN 2017 STEUER KONFERENZ

16. Februar - 17. Februar 2017  
Hotel Adlon Kempinski, Berlin

### Steuerrechtsforum der Industrie, Banken und Versicherungen

Industriepanel – Abgabenordnung und Steuerstrafrecht – Konzernsteuerrecht – Bilanzsteuerrecht – Erbschaftsteuer – Umsatzsteuer – Internationales Steuerrecht – Aktuelles Spezialthema – Parlamentarische Runde mit den finanzpolitischen Sprechern der Fraktionen

Aufgrund der begrenzten Teilnehmerplätze werden die Anmeldungen in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt.

Anmeldung und weitere Informationen unter: [www.haarmann-steuerkonferenz.de](http://www.haarmann-steuerkonferenz.de)

Torsten Merk | dfv Mediengruppe | Betriebs-Berater | E-Mail: [torsten.merk@dfv.de](mailto:torsten.merk@dfv.de)

Betriebs-Berater