

Compliance für den Mittelstand

Rechtsanwalt Professor Dr. Peter Fissenewert*

Kaum ein anderes Beratungsgebiet hat sich in den letzten Jahren so explosionsartig entwickelt wie das mit dem Thema „Compliance“. Nicht nur die Schlagzeilen in der täglichen Wirtschafts- bis Boulevardpresse beherrschen das Thema (man denke nur an die Fälle Uli Hoeneß, Thomas Middelhoff oder Sepp Blatter), das Thema Compliance beherrscht mittlerweile unser tägliches Leben. Und so vergeht kaum ein Tag, an dem wir nicht mit diesem Thema konfrontiert werden. – Der nachfolgende Beitrag wendet sich vor diesem Hintergrund speziell dem Thema Mittelstands-Compliance zu.

I. Einleitung

Nicht erst seit Mitte 2013 stehen die Themen Compliance und Haftung im Fokus. Es ist aber zu konstatieren, dass sich seit diesem Zeitpunkt die Diskussionen und die Maßnahmen noch einmal vertieft haben. So erfolgte Mitte 2013 eine Verschärfung der Rechtsfolgen von Aufsichtspflichtverletzungen im Bereich von Straftaten und Ordnungswidrigkeiten gem. § 130 OWiG. Der 70. Deutsche Juristentag 2014 hatte zum Thema: „Reform der Organhaftung? Materielles Haftungsrecht und seine Durchsetzung in privaten und öffentlichen Unternehmen“. Im Dezember 2014 wurde der neue Standard ISO 19600 „Compliance-Management-Systems-Guidelines“ veröffentlicht. Im Januar 2015 wurde ein Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Bekämpfung der (grenzüberschreitenden und internationalen) Korruption vorgelegt. Derzeit ist eine weitere Verdichtung von *Compliance-Fragen* in Spezialbereichen, insbesondere im Banken- und Versicherungssektor, wahrzunehmen. Aktuell sind auch die Diskussionen um die Gesetzesinitiativen zur Einführung eines Verbandsstrafrechts (Gesetzesinitiative NRW), Gesetzgebungsvorschlag des BUI für eine Änderung der §§ 30, 130 OWiG sowie ein Vorschlag des DICO für ein Compliance-Anreiz-Gesetz.

Dadurch ist auch im Mittelstand das Thema längst angekommen.¹ Und so ist es nicht verwunderlich, dass Compliance im Mittelstand auch Gegenstand zahlreicher aktueller Untersuchungen ist.

II. Aktuelle Umfragen zu Mittelstands-Compliance

Wegen der Bedeutung des Themas haben sich auch in den vergangenen Jahren einige Unternehmen der Mühe unterzogen, entsprechende Studien anzufertigen.

Zu nennen sind hier Deloitte (2011), KPMG (2013), CBCI Center for Business Compliance and Integrity, Konstanz, sowie *AGAMON Consulting GmbH*, Berlin, je aus dem Jahr 2014.

Die Vergleichbarkeit der Studien ist schwierig, weil sie unterschiedliche Ansätze haben.²

1. Unternehmenskultur

Gleich ist diesen Studien aber etwa die Bedeutung der Unternehmenskultur. 78 % der Mittelständler verstehen nach der CBCI-Studie unter Compliance die Werte-/Unternehmenskultur im Unternehmen. Auch die Deloitte-Studie sieht zwar die gesetzlichen Vorgaben an erster Stelle, gleich aber gefolgt von der Unternehmenskultur. Ein vergleichbares Bild zeichnet sich in der KPMG-Studie ab.

Nur die Vermittlung der Werte des Unternehmens und ein tatsächliches Leben dieser Werte werden zu einer neuen Kultur im Unternehmen führen. Dies hat der Mittelstand längst erkannt. Mit dieser

Wertekultur wird es der Mittelstand auch schaffen, das teilweise noch vorhandene Misstrauen der Mitarbeiter gegenüber Compliance-Management-Systemen (CMS) zu überwinden. Ob tatsächlich die Einführung eines CMS von den Mitarbeitern nach wie vor als Misstrauensbeweis der Geschäftsleitung gegenüber den Mitarbeitern aufgefasst wird,³ ist empirisch nicht belegt. Zuzugeben ist aber, dass dieses Misstrauen nur durch sensible Kommunikation – eben der Wertevermittlung – aufgelöst werden kann.⁴

2. Motivation für Compliance im Mittelstand: Risikominimierung

Die Umfragen beschäftigen sich auch mit der Motivation, sich mit Compliance zu beschäftigen. Dabei ist interessant zu beobachten, dass sich die Motive für Compliance im Mittelstand nicht signifikant von denen in Großunternehmen unterscheiden.

Die Motivation für mehr als 80 % der befragten Unternehmen ist die Haftungsvermeidung, 70–80 % lassen sich von Gründen zur Korruptionsprävention leiten, ca. 70 % haben als Motiv die Prävention von Wettbewerbsdelikten, 60–70 % die Prävention von Vermögensdelikten und immerhin 50–60 % die Prävention von Reputationsverlust.⁵

Was immer die befragten Unternehmen unter dem Compliance-Begriff verstehen oder subsumieren, es kristallisiert sich ein gemeinsamer Punkt deutlich heraus: die Werte- bzw. Unternehmenskultur. Damit zeigt sich, dass das Verständnis von Compliance inzwischen weit über die bloße „regulatorische Umsetzung gesetzlicher und interner Vorgaben“ hinausgeht und nur eine solide, im Unternehmen verankerte und gelebte Compliance-Kultur die Grundlage für ein wirksames CMS bilden kann.⁶

III. ISO 19600 als maßgeschneiderte Compliance-Lösung für den Mittelstand

Vor wenigen Monaten wurde die ISO-Norm 19600 zur Implementierung und kontinuierlichen Verbesserung wirksamer CMS veröffentlicht. Die Norm richtet sich an alle Organisationsformen, unabhängig von Größe oder Rechtsform. Dabei definiert sie kein zertifizierbares Pflichtenheft mit Mindestanforderungen, sondern stellt einen flexiblen Leitfaden mit Empfehlungen zur Ausgestaltung eines CMS dar.

Insbesondere der deutsche Mittelstand wird von der Norm profitieren und die zu Grunde liegenden Grundsätze der Flexibilität und Verhältnismäßigkeit begrüßen. Compliance hat längst den Mittelstand erreicht. ISO 19600 nimmt diese Entwicklung beispielhaft auf und setzt sie um.

Nicht zuletzt auf Grund seiner Flexibilität ist der deutsche Mittelstand unbestritten das „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“. Diese These hat sich nicht zuletzt in der erst wenige Jahre zurückliegenden Finanzkrise eindrucksvoll bestätigt. Mittelständische Unternehmer sind die eigentlichen Champions der deutschen Wirtschaft und vieler anderer entwickelter Volkswirtschaften weltweit. Zwar klagt der Mittelstand oft über die mangelnde Beachtung durch die Politik. In der Bevölkerung genießt der Mittelstand jedoch zu Recht ein Vertrauen, das nur noch von wenigen übertroffen wird. Großunternehmen stehen viel schlechter da. Mehr als $\frac{3}{4}$ der Deutschen vertrauen dem deutschen Mittelstand. Der Mittelstand liegt damit an vorderster Stelle einer Vertrauensumfrage, weit vor den großen Wirtschaftsunternehmen sowie vor Institutionen wie Kirche, Gerichten und Polizei. Dieses Vertrauen kommt nicht von ungefähr. Der Mittelstand trägt in erheblichem Umfang zur Stabilisierung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung bei und unterscheidet sich in seiner Flexibilität erheblich von Großunternehmen. Während letztere häufiger mit großen Tankern verglichen werden, die sich nur schwer bewegen und beeinflussen lassen, haben sich mittelständische Unternehmen durch eigenständige Geschäftsmodelle, schlankere Strukturen und eine besondere Kultur von Großunternehmen abgesetzt. Mittelständler besetzen häufig Nischen und finden sich in internationalen Spitzengruppen wieder, häufig sogar als Weltmarktführer. Für Mittelständler ist Internationalität keine Zukunftsvision, sondern gelebter Alltag. Innovation kennen wir eher von den Mittelständlern als von

Großunternehmen. Mittelständische Unternehmen kennen ihre Kunden persönlich. Flache Hierarchien gehören zum Modell des erfolgreichen Mittelstands.

Diese Flexibilität macht eben auch den Unterschied zum Großunternehmen aus, letztlich auch im Erfolg. Daher sind die für die Großunternehmen erprobten, aber häufig starren Modelle, letztlich auch die Compliance-Modelle, nur bedingt auch für den Mittelstand geeignet, da die bisherigen CMS-Konzepte überwiegend von großen Unternehmen für ihre Zwecke entwickelt worden sind.⁷ Durch die neue ISO-Norm 19600 können nicht nur die in Großunternehmen erprobten und bewährten Compliance-Modelle für den Mittelstand angepasst genutzt werden, sondern erheblich darüber hinaus.

So wie der Einsatz eines CMS die Entwicklung von Mittelstandsunternehmen sichern wird, so wird der Mittelstand auch die Verbreitung von Compliance im deutschen Wirtschaftsraum fördern.⁸

Denn auch mittelständische Unternehmen stehen zunehmend vor denselben Herausforderungen und Risikofeldern wie Großunternehmen. Dabei sind sie hinsichtlich ihrer personellen, organisatorischen und finanziellen Ressourcen regelmäßig im Nachteil gegenüber den Großen. Dies berücksichtigt der Standard aber ausdrücklich, wenn er feststellt, dass Größe, Struktur, Natur und Komplexität der Organisation insbesondere bei der Festlegung des Compliance-Programms, der Zuweisung der Compliance-Zuständigkeiten und Ressourcen sowie dem Umfang der Dokumentation und Informationsbeschaffung zu beachten sind. Mit diesem Instrument können daher Mittelständler den Compliance-Anforderungen durch weniger stark formalisierte Organisations- und Kontrollstrukturen begegnen.

Berücksichtigt werden also nicht nur Internationalität und Organisation, sondern auch Größe des Unternehmens, mithin auch der Mittelstand, indem in verschiedenen Klauseln der eindeutige Hinweis aufgenommen wurde, dass Anwendungsweite der Norm von der Größe, der Struktur und Kom

Fisseneuert: Compliance für den Mittelstand (NZG 2015, 1009)

1011 

plexität einer Organisation abhängig ist. Compliance ist wie ein maßgeschneiderter, auf die Größe und Individualität des Unternehmens angepasster Maßanzug.⁹

Der deutsche Mittelstand wird es auf Grund seiner Flexibilität sein, der das einstmalig starre Thema „Compliance“ mit mehr Flexibilität sowie mehr Offenheit gestalten wird.

Der Mittelstand hat eine weitere Herausforderung zu meistern. Während er sich bei Fragen zum Produkt nebst Innovation und technischer Anforderungen sowie in der Kommunikation zu Kunden und Lieferanten „wohl und sattelfest in heimischen Gefilden“ wähnen kann, fehlt ihm häufig bezüglich rechtssicherer Organisation und bei Fragen zu Antworten der Behörden, Gerichte und Gesetzgeber die Klarheit, wie „das Richtige richtig“ zu machen ist.¹⁰

Und hier stellt sich bereits die erste entscheidende Frage: Wie verträgt sich Flexibilität mit Normen, die per se als starr gekennzeichnet sind? ISO steht für „International Standard Organization“. Die ISO ist die internationale Vereinigung von Normungsorganisationen und erarbeitet internationale Normen in allen Bereichen mit Ausnahme der Elektrik und der Elektronik, für welche die internationale elektrotechnische Kommission (IEC) zuständig ist und mit Ausnahme der Telekommunikation, für welche die internationale Fernmeldeunion (ITU) zuständig ist. Sie ist quasi die internationale Ausgabe der DIN.

Standards bzw. Normen sind in der Gesellschaft oder in bestimmten Teilbereichen verbindlich anerkannte Regeln oder Normen. „Ein Standard ist ein öffentlich zugängliches technisches Dokument, das unter Beteiligung aller interessierter Parteien entwickelt wird und deren Zustimmung findet. Der Standard beruht auf Ergebnissen aus Wissenschaft und Technik und zielt darauf ab, das Gemeinwohl zu

fördern.¹¹ Es ist im Grundsatz zu begrüßen, dass diese junge und komplexe Thematik standardisiert wird. So existieren zwar bereits einige nationale und internationale Richtlinien oder Standards, wie etwa IDW PS 980 oder der ICC-Kodex sowie der OECD-Leitfaden etc. Für die deutsche ISO-Kommission waren mögliche Konflikte mit bestehenden Initiativen, wie etwa den Compliance-Richtlinien der OECD und des ICC Anlass, erst 2013 die aktive Mitarbeit an der Gestaltung der neuen ISO-Norm aufzunehmen, nachdem die Australier bereits im Juni 2012 eine entsprechende Initiative ergriffen und einen entsprechenden Entwurf eingebracht hatten. Unabhängig davon weisen die internationalen Standards und Richtlinien auch Defizite für die geplante Umsetzung auf.

Zuzugeben ist, dass internationale Herausforderungen, wie etwa die Kunst, in einem global agierenden Mittelstandsunternehmen eine einheitliche Compliance-Kultur unter Berücksichtigung unterschiedlicher Rechts- und Gesellschaftskulturen zu etablieren, nicht abschließend bzw. nur unzureichend angesprochen werden. Methoden, die einen „conflict of laws“ oder gar „clash of cultures“ lösen, bietet ISO 19600 nicht,¹² hingegen bieten die vielfältigen kulturellen Hinweise und Verweise einen ausreichenden Spielraum.

Damit steht im Mittelpunkt der Norm die Compliance-Kultur. Nicht nur in den bereits genannten Umfragen,¹³ auch in der mittelstandsspezifischen Fachliteratur wird ihr ein hoher Stellenwert zugewiesen, wenn sie als „Basiselement jedes CMS“ bezeichnet wird.¹⁴

Gleichfalls im Fokus des Compliance-Managements nach ISO 19600 steht die Verwaltung von Compliance-Risiken.

1. Compliance-Kultur nach ISO 19600

Die Compliance-Kultur wird von ISO 19600 definiert als Werte, Ethik und Glaubensinhalte, die in der gesamten Organisation existieren und mit den Strukturen und Kontrollsystemen des Unternehmens interagieren, um Verhaltensnormen zu erzeugen, die für Compliance-Erfolge förderlich sind.

Ohne Unternehmenskultur funktioniert Compliance nicht. Die Unternehmenskultur beschreibt die Grundeinstellung und Verhaltensweisen des Managements. Eine gute Compliance-Kultur herrscht dann, wenn Management und Mitarbeiter verinnerlicht haben, dass rechtliche und moralische Standards eingehalten werden müssen. Dabei spielen auch die Aufsichtsorgane eine besondere Rolle. Nur wenn beide Institutionen, Geschäftsführung und Aufsichtsorgane, die Wichtigkeit und Relevanz von Compliance hervorheben und durch ihr Verhalten unterstreichen, kann dieses erfolgreich gestaltet werden („Tone from the Top“).

Erforderlich ist ein nachhaltiges „Commitment“ der Leitungsorgane, dh ein unmissverständliches Bekenntnis zur Einhaltung eben der Compliance. Dabei sollte verdeutlicht werden, dass im Interesse eines regelkonformen und wertorientierten Verhaltens auch wirtschaftliche Einbußen in Kauf genommen werden müssen. Ebenso wichtig ist die Betonung, dass Regelverletzungen nicht geduldet, sondern verfolgt und sanktioniert werden, da anderenfalls das Bekenntnis Gefahr läuft, als Erklärung eines „zahnlosen Tigers“ zu gelten und eine hinreichende Akzeptanz kaum zu erwarten ist. ISO 19600 räumt der Compliance-Kultur einen erheblichen Stellenwert ein. Bereits nach dem Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüferkammer (IDW PS 980) zählt die Compliance-Kultur zu den Grundelementen eines angemessenen CMS. Auch international stellt die Compliance-Kultur einen unverzichtbaren Bestandteil eines wirksamen CMS dar, wie ausdrücklich niedergelegt im UK Bribery Act oder dem US-amerikanischen Federal Sentencing Guidelines Manual.

Neben dem klaren Bekenntnis des Top-Managements zu Compliance ist auch die Sanktionskultur des Unternehmens wichtig, die nicht nur Verstöße ohne Ansehen der Person aufdeckt und angemessen sanktioniert, sondern auch Hinweisgeber fair behandelt und vor Schäden schützt. Letztlich hält regelmäßige Kommunikation und Schulung zu relevanten Compliance-Themen die Kultur lebendig.

Dabei gilt es, die Mitarbeiter „dort abzuholen, wo sie stehen“, also sie gezielt zu Themen anzusprechen, die für ihren Arbeitsalltag von Bedeutung sind, ohne sie zu überfordern oder zu ermüden.

Die Unternehmenskultur entwickelt sich im Laufe der Implementierung eines Compliance-Management-Systems zunehmend. Nach Abschluss der Implementierung verstehen viele Mitarbeiter erstmals, womit sich das Unternehmen beschäftigt, welches die Werte sind etc. Den Mitarbeitern wird immer wichtiger, zum Unternehmen zu gehören und das Unternehmen zu schützen.

Nur über die Wertevermittlung gelingt es, ein tatsächlich funktionierendes CMS zu implementieren. Allein die Einfüh

Fisseneuert: Compliance für den Mittelstand (NZG 2015, 1009)

1012 ▲

ung eines statischen CMS führt zu Missverständnissen und zur kompletten Ablehnung des CMS bei den Mitarbeitern. Insbesondere bei Unternehmen und auch bei Behörden, die lediglich Verbote aussprechen, um sich zu schützen, ist die Akzeptanz von CMS – verständlicherweise – gering. Die Mitarbeiter verstehen nicht und sie können es nicht verstehen, warum plötzlich Verbote aufgestellt werden, angeblich allein zur „Korruptionsprävention“. Dies suggeriert dem Mitarbeiter, dass er selbst im Fokus eines Korruptionsverdachts steht. Überdies muss er bei Nichtbeachtung der Verbote stets mit erheblichen arbeitsrechtlichen Konsequenzen rechnen.

Eine derartige Ablehnung ist bei den Unternehmen nicht zu spüren, die ihre Werte und ihre Kultur tatsächlich vermittelt haben. Hier wird der Mitarbeiter „mitgenommen“ und er versteht, warum ein CMS wichtig für das Unternehmen ist, warum es das Unternehmen und warum es ihn schützt und zuletzt, warum es wichtig ist, dass er selbst aufpasst, dass weder das Unternehmen noch der Arbeitsplatz beschädigt werden. Dies sind Beispiele funktionierender Compliance, die deshalb funktionieren, weil eben auf Werte- und Kulturvermittlung so ein erheblicher Wert gelegt wird.

2. Risikobasierter Ansatz von ISO 19600

ISO 19600 folgt zugleich einem risikobasierten Ansatz. Die Verwaltung von Compliance-Risiken steht im Fokus des CMS nach ISO 19600.

Nachdem Compliance lange Zeit ein Schattendasein im Risikomanagement von Unternehmen führte, sind nunmehr Compliance und Risk-Management untrennbar miteinander verwoben.

ISO 19600 verweist wiederum auf den bereits vorhandenen Standard des Risk-Managements nach ISO 31000.

ISO 31000 bietet eine systematische Herangehensweise zum Risikomanagement, die sich sowohl für große wie auch für kleine und mittlere Unternehmen eignet.

Eine systematische Risikoanalyse liefert Unternehmen in jedem Fall sehr wertvolle Hinweise auf sich ändernde Rahmenbedingungen.

Das systematische Risikomanagement erfordert:

eine verantwortliche Person (dies kann die Unternehmensleitung selbst oder ein benannter Mitarbeiter sein) sowie eine klar definierte Reihenfolge:

1. Risikoidentifikation, dh möglichst vollständige, auf aktuelle Informationen beruhende Risikoerkennung;
2. Risikobewertung (Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Risikos multipliziert mit dem potenziellen Schaden bei Eintritt);

3. Risikobehandlung (Vermeidung, Verminderung, Begrenzung, Überwälzung auch mittels Versicherungen und Risikoübernahme);

jeweils gegebenenfalls unterstützt durch einen moderierten Prozess mit entsprechenden Experten, die hinreichend sensibel für die Erkennung möglicher zukünftiger Krisen sind;

Dokumentation der in diesem Prozess identifizierten Risiken sowie der Begründung der Auswahl einer speziellen Risikobehandlung;

kontinuierliche Identifizierung und Beurteilung der Risiken.

Der Risikomanagement-Ansatz von ISO 31000 im neuen ISO 19600.

Im Fokus des Compliance-Managements nach ISO 19600 steht die Verwaltung von Compliance-Risiken. Wer sich heute mit den Fragen rund um das Risikomanagement befasst, stößt auf den Begriff ISO 31000. Es handelt sich dabei um einen Standard, der aufzeigt, was internationale Experten unter Risikomanagement und seiner Anwendung in Organisationen verschiedenster Art verstehen. Ein internationaler Standard stellt – ebenso wie ISO 19600 – einen breit abgestützten Konsens unter maßgebenden Fachexperten dar, wie man mit einem bestimmten Problem heute umgehen soll. Es handelt sich um allgemein anerkannte Praktiken, so genannte „Best Practices“.

Risikomanagement beinhaltet „Prozesse und Verhaltensweisen, die darauf ausgerichtet sind, eine Organisation bezüglich Risiken zu steuern. Risikomanagement ist eine Führungsaufgabe. Der Leitung einer Organisation ist bewusst, dass sie stets unter Unsicherheit planen, entscheiden, handeln und korrigierend eingreifen muss. Das Risikomanagement ist zentrales Element jeder Führungstätigkeit. Je besser ein Management die Unsicherheiten zu erkennen vermag und mit ihnen umgehen kann, umso stabiler und verlässlicher sind die Ergebnisse. Risikomanagement soll zufällige Schwankungen, die eine Organisation schwer treffen bzw. ihre Ziele beeinträchtigen können, vermindern, besonders, wenn sie negativ und schwerwiegend ausfallen.

Risikomanagement ist in Deutschland Aufgabe des Vorstands und der Geschäftsführer: „Der Vorstand sorgt für angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen.“ „Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.“

Die Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden besteht darin, mit dem Vorstand die Strategie, die Geschäftsentwicklung, die Risikolage, das Risikomanagement und die Compliance des Unternehmens zu beraten. Überdies soll der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss (Auditcommittee) einrichten, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung, des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements oder auch der Compliance befasst.

Bei jeder unternehmerischen Entscheidung ergeben sich Risiken, die häufig unbedeutend, manchmal aber auch existenzbedrohend sein können. Einige Risiken haben kurzfristige Auswirkungen, andere erst nach langer Zeit. Risiken können im Unternehmen selbst begründet oder durch Wettbewerb, technologische Neuerungen oder veränderte gesetzliche Grundlagen extern bedingt sein.

Risikomanagement lohnt sich. Es senkt die Kosten, dient der Prävention und bringt das Unternehmen in eine bessere Verhandlungsposition. Der größte Vorteil besteht darin, dass das Risikomanagement Risiken bewusst macht. Unternehmensleiter können nur die Risiken managen, die sie kennen. Deshalb ist das Risikomanagement von zentraler Bedeutung auch für kleine und mittlere Unternehmen. Die Abwägung von Risiken ist häufig ein psychisches und kein analytisches Problem. Menschen scheuen Risiken aus Angst vor Verlusten und zwar selbst dann, wenn die Chance auf einen Gewinn größer ist als die Wahrscheinlichkeit einen Verlust zu erleiden.

den. Sie wollen Sicherheit – oft zu einem zu hohen Preis. Würde es *Christoph Kolumbus* heute noch wagen, einen Seeweg nach Indien zu suchen? Vermutlich würde er abwinken nach Analyse sämtlicher Risiken. Vielleicht würde er auch eine Versicherung abschließen und lossegeln.

IV. Fazit

Der Mittelstand beschäftigt sich in hohem Maße mit Compliance. Besonders wichtig ist dem Mittelstand die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur sowie mit der Verhinderung bzw. Minimierung von Risiken.

Beide Themen stehen auch bei der neuen ISO-Norm 19600 im Vordergrund. ISO 19600 bietet viele weitere Vorteile für den Mittelstand. Allein aber die Wichtigkeit von Unternehmenskultur und Risikominimierung sind ein wichtiges Anzeichen dafür, dass sich der Mittelstand zukünftig vermehrt auch dem Thema ISO 19600 widmen wird.

* Der Autor ist Partner der Sozietät *hww hermann wienberg wilhelm* Rechtsanwälte in Berlin.

¹ Ausführlich hierzu *Fissenewert, Compliance für den Mittelstand*, 2013.

² Ausführlich hierzu *Achauer, ZRFC 5/14*, 198.

³ So *Behringer/Meyer, ZFRC 2015*, 113 (114).

⁴ So auch *Behringer/Meyer, ZFRC 2015*, 113 (114).

⁵ Ausführlich hierzu *Achauer, ZRFC 5/14*, 198 (199 f.).

⁶ *Achauer, ZRFC 5/14*, 198 (202).

⁷ So auch *Makowicz/Stadelmaier, Compliance-Berater 2015*, 89.

⁸ *Fissenewert, Compliance für den Mittelstand*, S. 3.

⁹ So auch *Makowicz*, in *Makowicz/Wolffgang, Rechtsmanagement im Unternehmen*, 2014, S. 4.

¹⁰ *Scherer/Fruth, CCZ 2015*, 9 (10).

¹¹ www.bsi-global.com/en/Standards-and-Publications/About-standards/what-is-a-standard/, zuletzt abgerufen am 18.3.2015.

¹² So zutreffend *Schefold, ZRFC 1/15*, 10 (17).

¹³ Siehe oben unter II.

¹⁴ *Remberg, DB Heft 3/2001*, „Die erste Seite“.