

VERANTWORTUNG ALS TEIL DER UNTERNEHMENS- KULTUR

VON PROF. DR. PETER FISSENEWERT



Das klingt ganz schön hochtrabend, ist es aber nicht. Und das Thema ist aktueller denn je. Einerseits werden wir konfrontiert mit immer höheren Anforderungen an Nachhaltigkeit, kulturelle Werte und dergleichen. Auf der anderen Seite lesen wir von einer unfassbar hohen Milliardenstrafe für Airbus wegen Bestechung in ungeahntem Ausmass. Und gleichzeitig werden wir erinnert an den ehrbaren Kaufmann, den es doch immer schon so gegeben hat.

VERTRAUEN IN DEN EHRBAREN KAUFMANN – VOM MITTELALTER BIS ZUR GLOBALISIERUNG

Das Ethos des Ehrbaren Kaufmanns geht zurück auf Adam Smith. In seinem Werk «Wohlstand der Nationen» (1776) ist das wohl verstandene Eigeninteresse des Unternehmers der entscheidende Motor für eine funktionierende Wirtschaftsordnung. Wirtschaftliche Leistung und gesamtgesellschaftlicher Wohlstand gehen Hand in Hand – aber nur unter der Voraussetzung, dass sich der Unternehmer seiner Verantwortung als Teil der Gesellschaft bewusst ist.

Der Ursprung dieses Verständnisses liegt in der italienischen Renaissance und im Städtebund der Hanse. In einer Zeit, in der Kaufleute Reisende waren, in jeder Stadt fremd und ohne Reputation, begegnete man ihnen oftmals mit Skep-

sis. Um Vertrauen zu gewinnen, wurden Verhaltensnormen sowie der Handschlag als Gütesiegel entwickelt. Ethischen Grundsätzen folgte der Ehrbare Kaufmann nicht nur bei seinen Geschäftsabschlüssen, sondern er übernahm auch Verantwortung für seine Heimat. Nur so konnte er erfolgreich Handel betreiben. Ein guter Kaufmann galt demnach als tugendhaft und ehrbar und sein Ruf war ausgezeichnet. Dieser gute Ruf gründete auf dem Kaufmannswort von Luca Pacioli, der 1491 schrieb: «Es gilt nichts höher als das Wort des guten Kaufmanns.» Da hat sich über die Jahrhunderte schon einiges geändert.

Was ist anders? Was ist neu? Und wie kehre ich zu alten oder neuen Werten zurück, um den Anforderungen der Gegenwart gerecht zu werden – als Manager, als Unternehmer? In der Tat leben wir in einem sehr schnellen Wandel. Dies betrifft nicht nur die scheinbar komplette Digitalisierung der



Wirtschaftswelt, auch die Fragen von Unternehmenswerten und Unternehmenskultur und vor allem Verantwortung werden wieder völlig neu gestellt. Es ist ja noch gar nicht so lange her, da sah unser Wirtschaftsleben völlig anders aus. Das Wort «Compliance» kannte man allenfalls in der Medizin, Corporate Governance war ein Papiertiger. Wir luden ein und feierten, mit wem wir wollten, damit es uns oder unseren Unternehmen nützt.

So weit, so gut. Schwarze, vom Finanzamt geduldete Kassen gibt es schon seit 20 Jahren nicht mehr. Das hat viele geschmerzt, gehörte es doch zum normalen Geschäftsgebarren und war eben auch – wie bereits erwähnt – gesetzlich zulässig. Das ist heute nicht mehr der Fall, und ob die deutschen Unternehmen dadurch Wettbewerbsnachteile haben oder nicht, soll gar nicht Thema dieses Beitrags sein. Wir müssen auch gar nicht 20 Jahre zurückgreifen: Bis in die 2000er-Jahre konnten Manager im Grunde agieren, wie sie wollten. Das Schlimmste, was einem Manager seinerzeit passieren konnte, war, dass er seinen Job verlor – häufig einhergehend mit einer unfassbar hohen Abfindung. Es gab eine Managementkultur, die offensichtlich bei vielen weniger das Wohl des Unternehmens berücksichtigte als das eigene Wohl. Kurzfristige Zielvereinbarungen wurden getrof-

fen, die ebenso kurzfristig erreicht wurden, Boni wurden mitgenommen, Zielvereinbarungen wieder geändert, um eben wieder Boni einzustreichen, am Ende häufig zulasten der Shareholder und Mitarbeiter.

Diese Zeiten sind vorbei, da sich eben in den letzten 15 bis 20 Jahren eine neue Haftungskultur in Deutschland verbreitet hat. Was in den USA und Grossbritannien von jeher üblich war, nämlich dass man denjenigen, der einen Schaden verursacht hat, in Haftung nimmt, war bislang in Deutschland undenkbar. Zwar gab es die rechtliche Thematik «Managerhaftung» schon immer, praktiziert wurde sie hingegen nicht. Das gehörte in Deutschland nicht zum guten Ton und Verfehlungen von Vorgängern wurde einfach nicht nachgegangen. Das gehörte nicht zur Verantwortung – nicht einmal aus Trägheit, sondern aus einer falsch verstandenen Kultur heraus. Und die Unternehmen und Manager haben sich schwergetan, hiervon abzurücken. Heute ist es undenkbar, dass ein Fehlverhalten nicht verfolgt wird. Diese neue «Haftungskultur» ist angekommen.

Gleichzeitig ist das Leben für Manager und Unternehmer nicht eben leichter geworden. Die Rechtsprechung hat hier ganz klare Vorgaben gemacht und aufgezeigt, was passiert, wenn eben



*UNTERNEHMEN, DIE EIN CMS EINFÜHREN WOLLEN,
HABEN BEREITS EINE GUTE UNTERNEHMENSKULTUR.
SIE ERKENNEN DIE ZEICHEN DER ZEIT.*



der Manager kein ausreichendes Risikomanagement bzw. Compliance-Management implementiert und überwacht hat, nämlich Haftung. Gleichzeitig steigen die Erwartungen und Anforderungen der Kunden, die unter anderem nachhaltig und fair gehandelte Produkte fordern. Um dieses Haftungsrisiko einzudämmen, hat sich die Versicherungsbranche die D&O-Versicherung einfallen lassen, quasi eine Haftpflichtversicherung für Manager. So weit, so gut. Dachte man anfangs noch, mit einer D&O-Versicherung, quasi als «Rundum-sorglos-Paket» für Manager, könnten diese so weitermachen wie bisher, änderte sich auch das Versicherungsverhalten sehr schnell und die Versicherer schauten sich den Schadensfall sehr genau an: Wie konnte es zu dem Schaden kommen? Wurde ausreichend Risikovorsorge getroffen? Falls dies nicht der Fall war, musste sich der Manager fragen lassen, warum es denn zu diesem Schaden gekommen sei, und erst recht, warum bei einer vorwerfbar Sorglosigkeit denn eine Versicherung eintreten sollte – von Vorsatz ganz zu schweigen.

UMSETZUNG EINES RISIKOMANAGEMENTS IST VERANTWORTUNG

Regeln für ein Risikomanagement gibt es viele, und die Einhaltung und Beachtung dieser Regeln schützt das Management. Die Beachtung dieser Regeln führt für sich allein schon dazu, dass Risiken beachtet werden und das Unternehmen eine gewisse Regeltreue hat. Das Management wird und wirkt souveräner. Es geht aber noch mehr. Ein Risikomanagement braucht ein Manager bzw. Unternehmer nicht nur für seine eigenen Risiken, um sich abzusichern. Richtig gut wird es, wenn das Risikomanagement sämtliche Risiken des Unternehmens erkennt, erfasst und reguliert – und wenn es dann auch noch gelingt, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass das Einhalten von Regeln Risiken minimiert

und den einzelnen Arbeitsplatz und das Unternehmen insgesamt schützt. Dies umzusetzen bedarf eines umfassenden Compliance-Management-Systems (CMS).

Für die Umsetzung dieser Regeln braucht es eine gewisse Unternehmenskultur, die dann im Ergebnis zu einer völlig neuen, noch besseren Unternehmenskultur führt. Unternehmen, die ein CMS einführen wollen, haben bereits eine gute Unternehmenskultur. Sie erkennen die Zeichen der Zeit. Sie erkennen neben den messbaren Vorteilen eines CMS nach aussen, der Imageförderung und den Wettbewerbsvorteilen, eben auch die Vorteile im Unternehmen intern.

Die wesentlichen, anerkannten CMS haben als Kern das Risikomanagement und die Kultur. Es ist mittlerweile angekommen und anerkannt, dass ein Unternehmen ohne Compliance nicht mehr auskommt. Und wie wir wissen, ist ein wesentlicher Teil von Compliance das Risikomanagement, das den Manager und den Unternehmer schützt. Damit hätte der Manager seiner eigenen Verantwortung ja im Grunde Genüge getan. Das reicht aber nicht aus. Schon längst sind die Gerichte, aber auch der Gesetzgeber dazu übergegangen, eine sogenannte effiziente Compliance zu fordern, also über ein blosses Regelwerk, einen Papiertiger hinaus, eine tatsächlich gelebte Compliance. Im Ergebnis muss das Unternehmen daher eine klare Compliance-Struktur haben, die auch von jedem Einzelnen gelebt wird und nicht nur vom Unternehmer bzw. Manager.

COMPLIANCE IST AUCH FÜR INHABERGEFÜHRTE UNTERNEHMEN WICHTIG

Das Thema Compliance war für inhabergeführte Unternehmen lange Zeit nicht wichtig, da der Unternehmer seine

eigenen Regeln aufstellen konnte, ohne Rücksicht auf Gesellschaftsstrukturen oder Anforderungen der Mitarbeiter. Längst ist aber Compliance auch in inhabergeführten Unternehmen angekommen. Familienunternehmen strukturieren ihre Familiensatzung völlig neu und sichern so dem Unternehmen und den Mitarbeitern nachhaltig eine Zukunft. Dies geschieht eben über geschickte Compliance-Strukturen. Generell wird eine Compliance aber auch von Dritten erwartet, wie etwa von ausschreibenden Unternehmen. Dort muss dann auch das inhabergeführte Unternehmen eine effiziente Compliance vorlegen können. Der Unternehmer hat die Verantwortung auch dafür, dass die Compliance bei jedem Mitarbeiter ankommt.

COMPLIANCE IST VERANTWORTUNG

Was ist eigentlich Compliance? Etwas verkürzt dargestellt, ist es «die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien». Klingt einfach, ist es aber erst, wenn man es wirklich verstanden und umgesetzt hat. Schon die Einhaltung von Gesetzen ist manchmal nicht ganz einfach. Man muss nämlich die Gesetze auch kennen, die man einhalten möchte. Mag die Gesetzeslage für eine mittelständische Tischlerei noch einigermaßen überschaubar sein, sind andere Bereiche von einer Vielzahl von Gesetzen mit einer einhergehenden Vielzahl von Änderungen betroffen. Diese Gesetze muss man also kennen, um sie einhalten zu können. An den Gesetzen, die für die Mitarbeiter oder das Unternehmen selbst gelten, kommt man ohnehin nicht vorbei.

Aber was ist mit den Richtlinien? Wofür benötigt man eigentlich Richtlinien? Ich habe schon viele Unternehmen gesehen, die zu Beginn der Compliance-Bewegung einfach «copy and paste» gemacht haben, die umfangreichen Compliance-Werke des Unternehmens «Müller» genommen und lediglich «Müller» durch «Meyer» ersetzt haben. Das ist keine Compliance. Das ist nur ein kopiertes Regelwerk eines anderen Unternehmens, und es liegt auf der Hand, dass dies nicht funktionieren kann und erst recht nicht der heute gesetzlich und rechtsprechungsmässig geforderten effizienten Compliance entspricht, ganz abgesehen davon, dass die Gesetze für das eine Unternehmen möglicherweise gar nicht gelten und die Richtlinien für das andere Unternehmen gar nicht passen. Ich habe auch viele Unternehmen gesehen, die für alles und jeden eine Richtlinie geschaffen haben. Und natürlich kenne ich auch Unternehmen, die gar keine Richtlinien haben. Es dürfte auf der Hand liegen, dass es keinen Sinn macht, alles und jedes zu regeln und einer Richtlinie zu unterwerfen. Das genaue Gegenteil, nämlich gar nichts zu regeln, dürfte gleichfalls schwierig sein.

AUCH RICHTLINIEN SIND RISIKOMANAGEMENT

Richtlinien benötige ich nur dort, wo ein Risiko besteht und ich die Möglichkeit habe, durch eine Richtlinie dieses Risiko zu minimieren oder ganz zu beseitigen. Die einfachste und verständlichste Richtlinie, die wir kennen, ist das sogenannte Vier-Augen-Prinzip bei Finanzentscheidungen. Besteht irgendwo ein Risiko, dass etwas übersehen oder sogar ausgenutzt wird, lässt man eben vier Augen, also zwei Personen, drüber schauen und entscheiden, und das Risiko wird dadurch erheblich gemindert. Eine derartige Richtlinie versteht auch jeder. Das Problem, welches uns häufig bei Compliance begegnet, ist das mangelnde Verständnis für eben diese Richtlinien: «Warum muss ich das heute so machen, während ich es doch früher anders machen konnte?» Wir alle kennen diese Fragen und dieses augenrollende Stöhnen und wir wissen, dass das, was früher gut und richtig war, heute eben nicht mehr gilt.

Wir haben heute eine viel grössere Aufmerksamkeit dahingehend, was als Korruption gelten könnte und was nicht. Und in diesem Bereich ist es dann hilfreich für einige Unternehmen, entsprechende Einladungsrichtlinien aufzustellen. Das gilt nicht für alle Unternehmen und Einladungen, sondern nur für diejenigen, wo ich erkennbar oder auch nach dem Bauchgefühl ein Problem bekommen könnte. Auch die IT-Risiken werden immer grösser. Vor diesem Hintergrund sollten zwingend Richtlinien im Unternehmen geschaffen werden, die etwa die Verwendung von Passwörtern, USB-Sticks etc. regeln, da ansonsten das Risiko eines möglicherweise massiven IT-Schadens besteht.

VERANTWORTUNG FÜR DAS UNTERNEHMEN UND JEDEN EINZELNEN MITARBEITER

Das Management muss auch im Bereich Compliance ein Vorbild sein. Es ist nachgewiesen, dass Unternehmen, die ein korruptes Management oder schlechte Strukturen haben, auch entsprechend schlechte Mitarbeiter haben. Umgekehrt verhält es sich genauso. Das Management muss nicht nur den Compliance-Prozess beauftragen und initiieren. Es muss sich deutlich sichtbar eben auch selbst an die Compliance-Regeln halten und dies vorleben. Dies ist der sogenannte «tone from the top». Das bedeutet nicht, dass sich das Management einengen oder gar geisseln muss – auch dies wäre wieder falsch verstandene Compliance. Gemeint ist lediglich, dass die Gesetze und sinnvollen Regelungen auch vom Management eingehalten werden. Die Mitarbeiter nehmen ein derartiges Verhalten sehr wohl wahr.

Und natürlich müssen die Mitarbeiter entsprechend geschult und es muss ihnen beigebracht werden, warum das Unternehmen sich eine Compliance-Struktur gibt und warum möglicherweise neue Richtlinien eingeführt wurden, die vorher noch nicht bestanden. Diese erwecken naturgemäss zunächst Misstrauen bei Mitarbeitern. Gegen neue Regeln kann man ja verstossen, und dies kann arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Die Mitarbeiter müssen abgeholt und mitgenommen werden, und es ist eine wunderbare Herausforderung, diese negativen Gedanken der Mitarbeiter zu wenden und ins Positive zu führen. Dabei ist es die höchste Verantwortung, jedem Mitarbeiter diese Regeln nahezubringen, um ihm zu verdeutlichen, dass die Einhaltung dieser Regeln nicht nur den eigenen Arbeitsplatz schützt, sondern das ganze Unternehmen. Dabei erfahren die Mitarbeiter viel mehr über das Unternehmen als in den möglicherweise vielen Jahren zuvor.

Jedes Unternehmen hat zufriedene Mitarbeiter, die seit vielen Jahren an den Arbeitsplatz gehen und sich über ihren Arbeitsplatz freuen. Was aber das Unternehmen wirklich macht, was den Wert ausmacht, was die Marke ausmacht, wissen nur die wenigsten. Diejenigen, die sich aber über die Compliance-Strukturen und über die Regelungen, die das Unternehmen schützen sollen, herangetastet haben, sehen das Unternehmen danach mit völlig neuen Augen. Es ist mein Arbeitsplatz, den ich schützen will, es ist mein

Unternehmen, das ich schützen will. Das versetzt mich zugleich auch in die Lage und Motivation, auf meine Kollegen aufzupassen und sie zu regeltreuem Verhalten anzuhalten. Dann wird aus einer eingangs beschriebenen guten Unternehmenskultur eine sehr gute Unternehmenskultur – protect what you love.

VERANTWORTUNG DES MODERNEN MANAGERS – ZURÜCK ZUM EHRBAREN KAUFMANN

Nicht nur national, auch international wird die Diskussion um nachhaltiges Wirtschaften immer lauter. Die Aufmerksamkeit für Themen wie saubere Lieferkette, faire Arbeitsbedingungen und Klimaschutz sowie Corporate Social Responsibility (CSR) ist gestiegen und sowohl auf politischer wie auf wirtschaftlicher Ebene wird nach Lösungen gesucht. All dies sind Themen, die unmittelbar zum Bereich Compliance und damit Verantwortung gehören. Internationale Standards wie die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, der UN Global Compact, der Deutsche Nachhaltigkeitskodex und diverse ISO-Normen sind in der Zwischenzeit entstanden. Die EU definierte 2011 in ihrer CSR-Strategie den Begriff CSR als die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft – das entspricht exakt dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns.



PROF. DR. PETER FISSENEWERT

Prof. Dr. Peter Fissenewert ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Buse Heberer Fromm am Standort Berlin. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind das Wirtschaftsrecht und das Wirtschaftsstrafrecht und hier insbesondere das Gesellschaftsrecht, Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz sowie Compliance-Beratung und Managerhaftung. Er zählt zu den führenden Beratern und Autoren in diesen Bereichen und nimmt regelmässig als Redner an hochkarätigen Fachveranstaltungen teil.

Vor seiner Tätigkeit als Rechtsanwalt arbeitete Peter Fissenewert unter anderem als Sprecher des Berliner Innensensors und führte bis 1995 die Geschäfte einer mittelständischen Unternehmensgruppe. Seit 2005 hält er eine Professur für Wirtschaftsrecht. Peter Fissenewert berät Unternehmen und Unternehmer und hat sich als Mittelstandsexperte zudem intensiv mit der Entwicklung und Implementierung von Compliance-Systemen auseinandergesetzt. Peter Fissenewert ist Herausgeber des bei C.H. Beck, München, erschienenen Standardwerks «Compliance für den Mittelstand».

Prof. Dr. Peter Fissenewert
Buse Heberer Fromm Rechtsanwälte
Steuerberater PartG mbB
Kurfürstendamm 237
10719 Berlin

Tel. +49 30 327942-0
Fax +49 30 327942-22
Mobil +49 151 29180300
fissenewert@buse.de | www.buse.de