

Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements

dossierpolitik

12. April 2010

Nummer 7

Integrität als Unternehmensprinzip Die Schweizer Wirtschaft ist stark globalisiert und ihre Wertschöpfungsketten werden immer komplexer. Diese Entwicklung wird durch zunehmende staatliche Regulierung und Rechtsdurchsetzung überlagert. In diesem Umfeld ist integriertes unternehmerisches Handeln ein fundamentales Gebot sorgfältiger Unternehmensführung. Unternehmen müssen, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen, eine ausgeprägte Kultur der Integrität und Gesetzestreue pflegen. Integrität und Compliance sind somit Grundlage und zugleich auch Chance für erfolgreiches Geschäft. economiesuisse hat zusammen mit Fachleuten die Grundelemente eines wirkungsvollen Compliance-Managements erarbeitet. Die Schweizer Unternehmen sind überzeugt, dass sich mit gelebten verbindlichen Werten und einem angemessenen Compliance-Management die Integrität wahren und Rechtsverstösse vermeiden und eingrenzen lassen. Integrität und wirksame Compliance sind deshalb unabdingbarer Bestandteil guter, sorgfältiger Unternehmensführung. Compliance leistet zudem einen Beitrag an die gesellschaftliche Verantwortung, welche die Wirtschaft wahrnimmt.

Position economiesuisse

▶ Zu den gesetzlichen Kernaufgaben des Verwaltungsrats zählt die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze. Die Sicherstellung der Einhaltung der Gesetze, auch «Compliance» genannt, muss vom Verwaltungsrat mit einem hohen Mass an Sorgfalt gestaltet, überwacht und an Veränderungen angepasst werden. Ziel ist es, Gesetzesverstösse zu vermeiden oder frühzeitig zu entdecken und damit das Unternehmen vor finanziellem Schaden und Reputationsverlust zu bewahren.

▶ Der Verwaltungsrat bestimmt Credo und Werte des Unternehmens und legt die Grundzüge der Compliance-Organisation fest. Die Geschäftsleitung stellt die Einhaltung der Gesetze im Unternehmensalltag sicher und gewährt adäquate personelle und materielle Ressourcen.

▶ Die Geschäftsleitung berichtet dem Verwaltungsrat regelmässig über die Compliance-Bemühungen des Unternehmens und deren Wirksamkeit.

I. Einleitung

► Compliance als zentraler Bestandteil sorgfältiger Unternehmensführung.

Compliance bedeutet im betriebswirtschaftlichen Verständnis die Einhaltung von Gesetzen, Standards und internen Verhaltensregeln. Das unternehmensinterne Compliance-Management ist das zentrale Instrument zur Gewährleistung der Gesetzestreue und damit ein entscheidender Bestandteil guter und sorgfältiger Unternehmensführung.

► Globalisierung und regulatorisches Umfeld erfordern professionelle Compliance.

Die Schweizer Wirtschaft ist stark globalisiert und ihre Wertschöpfungsketten und Produkte werden zunehmend komplexer. Gleichzeitig nehmen sowohl die Regulierung (beispielsweise im Wettbewerbsrecht, Korruptionsstrafrecht oder im Finanzmarktrecht) und die konsequente behördliche Rechtsdurchsetzung zu. Zudem steigen die ethischen Erwartungen von Medien und Öffentlichkeit an die Unternehmen kontinuierlich an. Integrität und Compliance stellen deshalb eine in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzende Herausforderung für alle Unternehmen dar. Die jüngste Wirtschaftskrise hat einerseits aufgezeigt, dass Unternehmen bei unvollständiger Compliance massive finanzielle Schäden und Reputationsverluste erleiden können. Andererseits haben Unternehmen mit wirksamer Compliance die Krise als Chance nutzen und Marktanteile gewinnen können. Die Unternehmen haben deshalb ein ureigenes Interesse an einer Kultur der umfassenden Integrität und damit an einem professionellen Compliance-Management.

► Grundsätze für ein wirksames Compliance-Management.

economiesuisse als Verband der Schweizer Unternehmen aus allen Branchen will mit dieser Publikation die Grundsätze für ein wirksames Compliance-Management umschreiben und einen Beitrag zur Compliance-Diskussion leisten. Die Publikation richtet sich in erster Linie an die Mitglieder von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen. Die vorliegenden Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements sind von der internationalen Compliance-Praxis inspiriert,¹ aber auf die Bedürfnisse und Besonderheiten der Schweizer Unternehmen ausgerichtet. Ausgehend von den essenziellen Grundbausteinen muss aber jedes Unternehmen selber für sich das adäquate Compliance-Konzept festlegen und nachhaltig umsetzen. Die in den folgenden Kapiteln vorgestellten Grundsätze sind das Ergebnis der Arbeit der Kommission für Rechtsfragen von economiesuisse, in Zusammenarbeit mit einem Expertenausschuss der Fachgruppe «Compliance» von SwissHoldings.²

¹ Beispielsweise wird Bezug genommen auf den UN Global Compact (www.unglobalcompact.ch), den Implementation Guide for the ICC Codes (ICC Dokument Nr. 240/619, Dezember 2009), das Ethics and Compliance Book der Ethics and Compliance Officer Association (Waltham, USA, April 2008) sowie auf das Konzept eines guten Compliance-Programms, wie es in den Bundestrafbemessungsleitlinien der US-Behörden beschrieben ist (United States Federal Sentencing Guidelines Manual der United States Sentencing Commission, www.ussc.gov).

² Die redaktionellen Beiträge verfasste die eingesetzte Arbeitsgruppe der Kommission für Rechtsfragen von economiesuisse, bestehend aus Dr. Daniel Lucien Bühr (Schindler Management AG), Dr. Philip Kübler (Swisscom AG), Dr. Patrick Sommer (CMS von Erlach Henrici) und Christian Stiefel (SwissHoldings). Dem Expertenausschuss gehörten Dr. David Frick (Nestlé und Präsident der Rechtskommission von economiesuisse), Dr. Urs Jaisli (Roche), Dr. Knut Mager (Novartis), Prof. Dr. Othmar Strasser (ZKB), Alfred Gerber (Sulzer), Georg Matiaska (Valora) und Jürg Wyser (PWC) an.

II. Der Begriff der Compliance

► Sicherstellung der Gesetzestreue.

Der Begriff «Compliance» bezeichnet im Kern die Sicherstellung der Gesetzestreue. Private und staatliche Anspruchsgruppen erwarten von einem Unternehmen, dass es bei seiner Geschäftstätigkeit die anwendbaren Normen einhält. So gesehen kann Compliance auch als der von den Anspruchsgruppen aufgrund der staatsbürgerlichen Verantwortung der Unternehmen erwartete Integritätszustand bezeichnet werden. Historisch sind die Bezeichnung «Compliance» und die Compliance-Praxis eine US-amerikanische Entwicklung, die auf Gesetzesverstöße im amerikanischen Rüstungssektor in den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts zurückgeht. Seit Beginn der Neunzigerjahre hat sich in der amerikanischen Wirtschaft die Erkenntnis durchgesetzt, dass jedes Unternehmen seine strategischen rechtlichen Risiken kennen und Verstöße in den definierten Kern-Rechtsbereichen systematisch verhindern sollte. Seit Ende der Neunzigerjahre des letzten Jahrhunderts ist Compliance auch für europäische Unternehmen ein zentrales Element sorgfältiger Unternehmensführung und erfolgreichen Risikomanagements geworden. In jüngster Zeit wird vermehrt die Integrität unternehmerischen Handelns betont.³ Gefordert wird von Unternehmen – wie von jedem Staatsbürger auch –, dass sie sich nicht nur gesetzeskonform, sondern auch umfassend integer verhalten.

► Befolgung der Gesetze als unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrats.

Die Sicherstellung der Befolgung der Gesetze im weiteren Sinn, wie sie beispielsweise in Artikel 716a des Obligationenrechts als unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrats einer Aktiengesellschaft genannt wird, ist Ausgangspunkt dieses Papiers. Über die Gesetzestreue hinaus sollte jedoch eine Kultur der umfassenden Integrität gepflegt werden. Damit wird der Rahmen genutzt, in dem die Mitarbeitenden den Ethos des Unternehmens bewahren und immer wieder aufs Neue erreichen. Wie nachfolgend gezeigt wird, kann dieses Ziel mit einem systematischen und effizienten Compliance-Management erreicht werden.

III. Fünf Grundelemente wirkungsvoller Compliance

► Compliance als Kernaufgabe.

Dass Unternehmen heute ein System zur Gesetzeseinhaltung bzw. ein Compliance-Programm betreiben, gehört zu den Kernelementen sorgfältiger Geschäftsführung. Je nach strategischem Risikoprofil («Risk Map») des einzelnen Unternehmens fällt die inhaltliche Ausgestaltung des Compliance-Programms unterschiedlich aus. Kleinere Unternehmen mit alleiniger Geschäftstätigkeit in der Schweiz werden einfache, direkte und überschaubare Massnahmen zur Gesetzeseinhaltung treffen können, wogegen international tätige Konzerne ein umfassendes professionelles Compliance-Programm betreiben müssen. Es gibt zwar kein verbindliches einheitliches Konzept für effektives Compliance-Management, dennoch bestehen gemeinsame Grundelemente wirksamer Compliance, die am Beispiel des «Compliance-Hauses» veranschaulicht werden können (vgl. Grafik Seite 3).

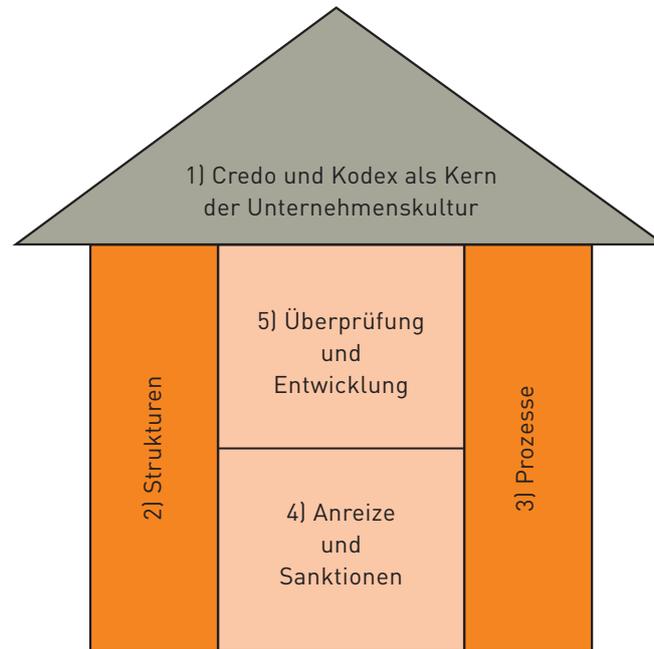
³ Ben W. Heinemann Jr., High Performance with High Integrity, Harvard Business Press, 2008.

Grafik

► Ein Ansatz für wirkungsvolle Compliance ist das aus fünf Grundelementen errichtete Compliance-Haus.

Das Compliance-Haus

Fünf Grundelemente wirksamer Compliance



Quelle: eigene Darstellung.

► Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Integrität als Kern der Unternehmenskultur; Erlass eines Kodex.

► Unternehmensleitung bestimmt Organisation und stellt adäquate Ressourcen zur Verfügung.

► Regelmässige Risikoanalyse und gezielte Schulung.

1) Credo und Kodex bilden das Dach wirksamer Compliance

Die Unternehmensleitung⁴ bekennt sich zu umfassender Integrität, insbesondere zur Beachtung der Gesetze, als zentralen Teil ihrer Unternehmenskultur und Fundament ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Sie erlässt einen Kodex (Verhaltenskodex, Code of Ethics, Code of Conduct, Code of Business Conduct oder dergleichen).

2) Die Struktur der Compliance-Organisation ist die erste Säule des Compliance-Hauses

Die Unternehmensleitung stellt sicher, dass der Verhaltenskodex, insbesondere das Gebot der Gesetzestreue, durch den strukturellen Aufbau der Compliance wirkungsvoll umgesetzt wird. Sie stellt adäquate finanzielle, personelle und materielle Ressourcen zur Verfügung. Zur strukturellen Gewährleistung der Wirksamkeit der Compliance gehört die Schaffung unabhängiger Stellen, an welche Bedenken und Verstösse vertraulich gemeldet werden können.

3) Die Compliance-Prozesse sind die zweite Säule des Compliance-Hauses

Die Compliance-Prozesse bilden zusammen mit der Compliance-Organisation das Compliance-Programm eines Unternehmens. Geplante, systematische Prozesse umfassen beispielsweise die regelmässige Analyse der rechtlichen Risiken, den Erlass und die Durchsetzung interner Weisungen, die Schulung exponierter Mitarbeitender und die Bearbeitung der Meldung von Bedenken und Verstössen.

⁴ Bei der Aktiengesellschaft der Verwaltungsrat. Bei Übertragung der Geschäftsführung an Dritte (Geschäftsleitungsmitglieder) gelten die Grundsätze auch für diese Dritten.

▶ Transparente Anreize und Sanktionen.

4) Richtige Anreize und Sanktionen ergänzen das Compliance-Haus

Integres und gesetzestreu Verhalten sollte Voraussetzung jeder Entlohnung sein. Allenfalls können besondere Verdienste um Integrität und Compliance, und damit um die Unternehmenskultur, belohnt werden. Keinesfalls darf aber die Wirksamkeit des Compliance-Programms durch gegenläufige kommerzielle Anreize vereitelt werden. Schuldhaftes Gesetzesverstösse sind sodann zu sanktionieren, um durch Sühne und Abschreckung die nicht verhandelbare Verbindlichkeit der Compliance zu unterstreichen. Das Gebot der Integrität und Compliance sowie die Sanktionen im Falle schuldhafter Verstösse sind transparente Teile der Personal- und Entschädigungspolitik des Unternehmens.

▶ Regelmässige Wirksamkeitsprüfungen.

5) Die Prüfung der Wirksamkeit und die stetige Verbesserung der Compliance-Massnahmen sind Schlussstein des Compliance-Hauses

Die Unternehmensleitung stellt sicher, dass das Compliance-Programm regelmässig auf seine Wirksamkeit hin überprüft wird. Schwächen des Programms oder einzelner Massnahmen werden behoben. Mit der Veränderung des Unternehmens (neue Produkte, neue Märkte usw.) ist auch das Compliance-System weiterzuentwickeln.

IV. Erläuterungen zu den fünf Grundelementen wirksamer Compliance

▶ Unternehmensleitung als Vorbild.

1. Credo und Kodex – Unternehmenskultur

Compliance beginnt mit dem Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Einhaltung der Gesetze als Grundbedingung aller Geschäftstätigkeit. Dieses Bekenntnis zu Recht und gesellschaftlicher Ordnung muss echt, eindeutig, nachdrücklich und dauernd sein; es ist die Grundlage einer Compliance-orientierten Unternehmenskultur. Das Bekenntnis zur Einhaltung der Gesetze muss im Unternehmen und gegen aussen bekannt gemacht und von der Unternehmensleitung vorbildlich gelebt werden («walk the talk»).

▶ Unternehmensleitung als Gesetzgeber.

Die Unternehmensleitung erlässt einen Verhaltenskodex. Der Verhaltenskodex gehört zur obersten Regelungsebene («Verfassungsstufe») im Unternehmen und legt den ethisch-moralischen Rahmen fest, in dem sich die Geschäftstätigkeit entfalten soll.⁵ Er ist Leitlinie und moralischer Referenzpunkt des Unternehmens. Der Kodex berechtigt, motiviert und verpflichtet die Unternehmensleitung und alle Mitarbeitenden.

⁵ In der Praxis fordern viele Verhaltenscodices umfassend zu ethischem Verhalten auf, also zu persönlicher Integrität und ehrlicher, respektvoller Geschäftstätigkeit. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass es in vielen Ländern gesetzlich zulässige, aber dennoch verwerfliche Verhaltensweisen gibt (insbesondere im Bereich der Korruption)

Beispiel 1

▶ Verhaltenskodex.

Beispiel für einen elementaren Verhaltenskodex

Als Mitarbeitende der Muster AG verhalten wir uns gegenüber Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Behörden und Arbeitskollegen ethisch korrekt.

Wir halten uns an folgende Grundsätze:

1. Wir befolgen die geltenden Gesetze und Normen.
2. Wir achten die Menschenwürde und die Rechte jeder Person.
3. Wir bestechen niemanden und lassen uns nicht bestechen.
4. Wir vermeiden Interessenkonflikte oder legen sie rechtzeitig offen.
5. Wir wahren die Vertraulichkeit interner Daten.
6. Wir achten und bewahren das geistige Eigentum der Muster AG.
7. Wir unterstützen aktiv die Durchsetzung dieses Verhaltenskodex.

Beispiel 2

▶ Anwendung eines Verhaltenskodex.

Beispiel zur Bedeutung eines Kodex im Unternehmensalltag

Verhaltenskodex (Auszug):

1. Die Mitarbeitenden der Muster Gruppe halten sich an die geltenden Gesetze und Normen.

Sachverhalt: Der Leiter des Personaldienstes der Muster Gruppe möchte den privaten Internetgebrauch der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz eingrenzen. Um das Ausmass des privaten Internetgebrauchs zu erfassen, will er das Verhalten der Mitarbeitenden im Geheimen überwachen lassen. Obwohl in ihm Zweifel an der Rechtmässigkeit dieses Vorgehens aufkommen, beauftragt er – ohne weitere Abklärungen – die Informatikabteilung mit der geheimen Überwachung und Auswertung des Verhaltens der Mitarbeitenden.

Beurteilung: Der Leiter des Personaldienstes weiss, dass er die Gesetze einhalten muss. Zu den einzuhaltenden Gesetzen zählen das Arbeitsrecht, das eine geheime Überwachung der Arbeitnehmer ohne konkreten Missbrauchsverdacht verbietet, sowie das Datenschutzgesetz, das eine Beschaffung und Bearbeitung von Personendaten nur dann zulässt, wenn diese Tätigkeiten für die betroffenen Personen erkennbar sind. In den Grundzügen kennt der Leiter des Personaldienstes diese Rechtsregeln. Er gewichtet die betrieblichen Ziele aber höher und unterlässt eine rechtliche Abklärung. Damit nimmt der Leiter des Personaldienstes eine Gesetzesverletzung in Kauf. Es liegt ein Verstoss gegen den Verhaltenskodex vor und der Leiter des Personaldienstes schafft durch sein Vorgehen ein Haftungs- und Reputationsrisiko für die Muster Gruppe.

► Compliance-Struktur.

2. Die Struktur der Compliance-Organisation

Struktur und Prozesse der Compliance bilden die tragenden Pfeiler des Compliance-Hauses. Sie ermöglichen die Umsetzung der im Verhaltenskodex vorgegebenen Maximen. Das Compliance-Programm muss vorab in seiner strukturellen und organisatorischen Konzeption so gestaltet sein, dass gesetzeswidriges Verhalten im Allgemeinen verhindert oder entdeckt werden kann.

► Verantwortung von Unternehmensleitung und Verwaltungsrat.

Die Unternehmensleitung trägt die oberste Organisationsverantwortung. Sie organisiert Unternehmen so, dass Gesetzesverstöße mit adäquatem Aufwand in der Regel vermieden oder frühzeitig aufgedeckt werden können.⁶ Der Verwaltungsrat bestimmt die Grundzüge der personellen und strukturellen Organisation der Rechts- und der Compliance-Funktion. Er entscheidet unter anderem, ob die Funktionen personell verbunden oder getrennt sind, ob sie zentral oder dezentral geführt werden, an wen die Funktionen Rechenschaft ablegen (Verwaltungsrat, Prüfungsausschuss, CEO usw.) und welche Mittel und Instrumente diesen Funktionen gewährt werden, damit sie ihre Aufgabe wirksam und glaubwürdig wahrnehmen können. Die oberste Verantwortung für Compliance liegt beim Verwaltungsrat. Diese Verantwortung ist nicht delegierbar. Der Verwaltungsrat kann jedoch Compliance-Aufgaben an die Geschäftsleitung delegieren, die wiederum die Unterstützung und Überwachung der Mitarbeitenden an Rechts- und/oder Compliance-Verantwortliche weiterdelegieren kann. Trotz dieser Kaskade der Verantwortung ist jedes Mitglied eines Organs und jeder Mitarbeitende persönlich verantwortlich für die Compliance in seinem Einflussbereich.

► Interne Ombudsstelle und externe Meldestelle verbessern Compliance.

Zur Erhöhung der Entdeckungswahrscheinlichkeit verbotener Verhaltensweisen sollen interne oder externe Meldestellen geschaffen werden. Diese Stellen müssen in dem Sinne unabhängig sein, dass die Mitarbeitenden im Falle einer Meldung keine Repressalien befürchten müssen. Die Meldungen müssen zudem unter Wahrung der Anonymität und Vertraulichkeit abgegeben werden können. Denkbar ist beispielsweise, eine interne Ombudsstelle als Adressatin offener Bedenken von Mitarbeitenden («concerns») und eine externe Meldestelle als allgemeine Adressatin vertraulicher oder anonymer Beschwerden («complaints») einzurichten.

⁶ Ein Unternehmen, dessen Leitung die Organisationsverantwortung wahrnimmt, kann im Falle einer Sanktionierung für einen Verstoß damit rechnen, dass die Strafe gemindert wird oder sogar entfällt (Berücksichtigung des Verschuldens des Unternehmens im Sinne von Art. 102 des Strafgesetzbuches – Compliance Defense).

Beispiel 3

▶ Grundgerüst eines Compliance-Programms.

Beispiel konzeptionelle Grundstruktur eines Compliance-Programms

Ein in seiner Konzeption wirksames integrales Compliance-Programm zeichnet sich in der Regel durch folgende Grundelemente aus:

- Inhalt und Wirkungsweise des Compliance-Programms sind der obersten Unternehmensleitung bekannt; sie überwacht die Umsetzung und Wirksamkeit des Programms.
- Die Unternehmensleitung stellt sicher, dass die für die Umsetzung des Compliance-Programms erforderlichen Mittel, Befugnisse und direkten Berichtswege an sie gewährleistet sind.
- Das Unternehmen informiert und schult seine Mitarbeitenden regelmässig stufengerecht über die Grundsätze und Regeln zur Beachtung des Verhaltenskodex. Es beantwortet die Fragen seiner Mitarbeitenden zeitgerecht und kompetent.
- Das Unternehmen prüft die Beachtung und wirksame Umsetzung des Verhaltenskodex auf angemessene Weise. Es gewährleistet, dass sich Mitarbeitende und Dritte, auf Wunsch unter Wahrung ihrer Anonymität, an eine Meldestelle richten können.
- Das Unternehmen setzt keine kommerziellen Ziele, welche die Beachtung des Verhaltenskodex infrage stellen. Es sanktioniert die Nichtbeachtung des Verhaltenskodex. Die Wirksamkeit des Compliance-Programms wird regelmässig und systematisch überprüft.

▶ Compliance-Prozesse als Erhebungs-, Beurteilungs-, Beratungs- und Überprüfungstätigkeiten.

3. Die Compliance-Prozesse

Die Compliance-Prozesse sind der operative Bestandteil eines wirksamen Compliance-Programms. Es handelt sich um systematische Abläufe der Erhebung, Beurteilung und Überprüfung von relevanten Informationen zur Einhaltung der Gesetze und Normen. Hinzu kommt die Beratung der Mitarbeitenden als zentrales Mittel effektiver Compliance. Zu den Prozessen zählen im Einzelnen die Festlegung und Umsetzung des Vorgehens im Rahmen der regelmässigen allgemeinen Risikoanalyse⁷, der Erlass interner Regeln und Weisungen, die Erarbeitung und Umsetzung konkreter Massnahmen zur Risikominimierung, die Schulung und Unterstützung der Mitarbeitenden, die Beantwortung von Fragen zur Compliance («speak up»-Prinzip der Mitarbeitenden und «ask me»-Prinzip der Rechts- und Compliance-Funktion), die Bearbeitung von Meldungen und das Durchführen von Kontrollen. Neben der Compliance gewidmeten Prozessen im engeren Sinne kommt auch eine systematische Einbettung von Compliance-Elementen in Geschäftsprozesse in Betracht.

⁷ Aktiengesellschaften, die der ordentlichen Revision unterliegen, müssen über ein internes Kontrollsystem verfügen. Das interne Kontrollsystem befasst sich primär mit operativen und finanziellen Risiken des Unternehmens. Das interne Kontrollsystem kann Bestandteil des integralen Compliance-Systems des Unternehmens bilden. Keinesfalls ersetzt aber das interne Kontrollsystem ein Compliance-Programm.

► Schulung und Beratung der Mitarbeitenden.

Die sich regelmässig wiederholende Schulung der Mitarbeitenden schafft das Bewusstsein und das Verständnis für die Bedeutung des Verhaltenskodex und die internen Verhaltensregeln. Da die Beachtung der Gesetze rechtliches Grundwissen und die Kenntnis von Verhaltensregeln voraussetzt, trifft das Unternehmen die Pflicht, seine Mitarbeitenden sorgfältig zu schulen. Die Schulung muss systematisch und wiederkehrend erfolgen. Inhaltlich muss die Schulung den Unternehmensrisiken, dem Wissensstand und der Verantwortung der Mitarbeitenden Rechnung tragen. Neben der Schulung ist die Beratung ein zentraler Compliance-Prozess. Die Mitarbeitenden sollen Fragen direkt oder indirekt an die Rechts- und Compliance-Funktion(en) richten können und innert nützlicher Frist kompetente Antwort erhalten.

Beispiel 4

► Schulung der Mitarbeitenden.

Beispiel für die Schulung in einem global tätigen Schweizer Unternehmen

Das Unternehmen führt für neu eintretende Mitarbeitende pro Konzerngesellschaft mindestens einmal jährlich eine Code-of-Conduct-Schulung durch. Im Rahmen dieser Veranstaltung werden die Werte und Verhaltensgrundsätze des Unternehmens durch ausgebildetes Personal (Juristen und Compliance-Verantwortliche) vorgestellt und erläutert. Zudem werden die Verhaltensregeln in den Bereichen Bestechungsverbot und Wettbewerbsrecht eingehend erläutert. Diese beiden Bereiche hat das Unternehmen als rechtliche Hauptrisiken identifiziert.

Alle Mitarbeitenden müssen regelmässig an einem Code-of-Conduct-Training teilnehmen. Diese Schulung erfolgt durch Absolvierung eines elektronischen Kurses oder durch Präsenzunterricht. Auf die Schulung folgt jeweils eine vertrauliche elektronische Compliance-Befragung. In dieser Befragung äussern sich die Mitarbeitenden zur Beachtung des Code of Conduct und zu wechselnden spezifischen Compliance-Fragen.

Bei grösseren Managementsitzungen wie beispielsweise Treffen von Landesverantwortlichen oder Regionalleitern wird stets die Kenntnis des Code of Conduct aufgefrischt.

Bei Fragen können sich die Mitarbeitenden jederzeit an den Compliance-Verantwortlichen beziehungsweise den Rechtskonsultanten ihrer Konzerngesellschaft oder an den Konzernrechtsdienst wenden.

Wo besondere rechtliche Risiken bestehen, werden Compliance-Schulungen durchgeführt, die den spezifischen rechtlichen Risiken Rechnung tragen.

▶ Anreize und Sanktionen als wirksame Mittel zur Durchsetzung des Verhaltenskodex.

4. Richtige Anreize und Sanktionen

Mitarbeitende sind nicht nur in die Verantwortung für den finanziellen Erfolg einbezogen, sondern auch mitverantwortlich für die Gesetzeskonformität der Geschäftsaktivitäten und die Bewahrung der Reputation. Anreize, welche Management und Mitarbeitende leiten, sind ein wirksames Instrument in der Durchsetzung des Verhaltenskodex. Zu einem wirksamen Compliance-Programm zählt deshalb, dass Gesetzestreue vorausgesetzt und allenfalls durch Anreize unterstützt wird. Schuldhafte Verstösse gegen Gesetze und interne Regeln sind dagegen mit einer Sanktion zu belegen. Die Sanktionen können von der Kürzung finanzieller Ansprüche über eine Verwarnung bis hin zur Entlassung führen.

▶ Keine Belohnung ohne Integrität und Risikotransparenz.

Ein Unternehmen soll den Verhaltenskodex nicht untergraben, indem es einseitig kommerziellen Erfolg auch dann belohnt, wenn rechtliche Risiken ausgeblendet werden. Rechnung zu tragen ist auch dem Umstand, dass unrealistische kommerzielle Ziele in Kombination mit Gruppendruck einzelne Mitarbeitende dazu verleiten können, die Verletzung von Gesetzen und internen Weisungen in Kauf zu nehmen. Die Unternehmensleitung muss daher klarstellen, dass eine gute Leistung eine kommerziell überdurchschnittliche Leistung ist, welche zudem die mit jeder Geschäftstätigkeit verbundenen Risiken systematisch erfasst und minimiert. Zu diesem Risikomanagement gehört in erster Linie die Sicherstellung der Gesetzestreue.

▶ Regelmässige präventive Prüfungen.

5. Die Überprüfung der konzeptionellen Wirksamkeit der Compliance

Die vom Unternehmen getroffenen Massnahmen zur Sicherstellung der Einhaltung der Gesetze müssen systematisch auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Das Hauptinstrument ist die präventive Prüfung, die angekündigt oder unangekündigt erfolgen kann. Qualifiziertes internes oder externes Personal untersucht dabei, ob die Gesetze und die internen Weisungen durch die Mitarbeitenden eingehalten werden. Es sind der Wissensstand und die Geschäftspraktiken der Mitarbeitenden abzuklären sowie Geschäftsabläufe und Korrespondenz im Detail anzuschauen und auszuwerten.

▶ Gewährleistung der konzeptionellen Wirksamkeit.

Die Wirkungslosigkeit eines Compliance-Programms im Einzelfall bedeutet nicht, dass es im Allgemeinen, also in seiner Konzeption, unwirksam ist. Wird aber ein bedeutender Verstoss gegen den Verhaltenskodex und die Verhaltensregeln entdeckt, dann muss das Compliance-Programm überprüft werden. Es ist abzuklären, worauf der Verstoss zurückzuführen ist. Ist ein Verstoss im Einzelfall auf eine unvollständige oder mangelhafte Compliance-Organisation, auf fehlende oder unklare Regeln oder auf eine ungenügende Schulung und Betreuung der Mitarbeitenden zurückzuführen, dann muss das Compliance-Programm verbessert werden.

▶ Unternehmenskultur und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden als Flankenschutz.

Der Anspruch von Unternehmen an sich selbst, integer zu handeln und die Gesetze einzuhalten, hat nicht zur Folge, dass mit allen Mitteln jeder erdenkliche Gesetzesverstoss durch Mitarbeitende umfassend unterbunden werden muss. Vielmehr dürfen Unternehmen auf die Ausstrahlung der Unternehmenskultur und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zählen und sich auf einen adäquaten Aufwand zur Sicherstellung der Compliance verlassen.

► Compliance muss den Grundsätzen des Risikomanagements folgen.

In der Unternehmens-Compliance geht es darum, die strategisch relevanten Risiken der Nichtbeachtung von Gesetzen zu identifizieren und sich gemäss den Grundsätzen des Risikomanagements vorab darauf zu konzentrieren, schwerwiegende Gesetzesverstösse zu verhindern. Dazu gehören bei allen Unternehmen Verstösse gegen das Bestechungsverbot, gegen das Wettbewerbsrecht, gegen Gesundheitsschutz- und Umweltschutzbestimmungen, gegen die Persönlichkeitsrechte und die Produktesicherheit. Dieser Fokus auf schwere Gesetzesverstösse bedeutet nicht, dass ein Unternehmen schuldhaftes Gesetzesverstösse durch seine Organe und Mitarbeitenden an anderer Stelle akzeptieren könnte: Alle Unternehmen trifft eine Sorgfaltspflicht in der Führung ihrer Geschäfte und somit die umfassende Pflicht, sich an die Gesetze zu halten.

► Compliance-Erwartungen unabhängig von Art und Grösse der Unternehmen.

Diese Erwartungen gelten für jedes Unternehmen unabhängig von Art und Grösse. Die Details und die Umsetzung von spezifischen Compliance-Massnahmen sind hingegen individuell zu bestimmen. Kleinere Unternehmen werden über einfache Compliance-Massnahmen verfügen. Unter Umständen genügen das gute Beispiel und die persönliche Durchsetzungsstärke des Inhabers zusammen mit einigen schriftlich festgehaltenen Botschaften zu den Grundwerten des Unternehmens. Damit können Schulungen durch einen externen Experten, die anwaltliche Begleitung der Geschäftstätigkeit und eine interne Kontrolle verbunden sein. Bei mittelgrossen Unternehmen bestehen in der Regel im Vergleich zu Kleinunternehmen höhere Risiken im Fall eines schweren Gesetzesverstosses. Entsprechend muss das Compliance-Programm intensiver durchdacht werden. Es muss insgesamt solide sein. Die interne Organisation, die Prozesse und die Überprüfungshandlungen dürfen aber immer noch zweckmässig einfach sein.

► International tätige Grossunternehmen mit professionellem Compliance-System.

Bei grossen Unternehmen wird eine professionelle Compliance vorausgesetzt («best practices»-Massstab). Die Rechtsfragen sind wesentlich komplexer und die handelnden Personen sind bedeutend zahlreicher als bei kleineren Unternehmen. Da ein schwerer Gesetzesverstoss den Ruf oder sogar die Existenz der Gesellschaft gefährden kann, muss das Bekenntnis zur Gesetzestreue prägender Teil der Unternehmenskultur und die Einhaltung moralischer Werte ein dauernder Fokus der Unternehmensleitung sein. Das wirksame Compliance-Programm ist der tätige Beweis des Credos und der formulierten Erwartungen im Verhaltenskodex. Die Unternehmensleitung stellt sicher, dass die Compliance-Organisation mit angemessenen Ressourcen versehen und mit der erforderlichen internen Befugnis und direkter Berichtslinie zu ihr ausgestattet ist. Die konzeptionelle Wirksamkeit der Compliance ist regelmässig durch Fachleute überprüfen zu lassen. Bei Lücken trifft die Unternehmensleitung die Sorgfaltspflicht, das Compliance-Programm zeitnah anzupassen.

V. Compliance als Herausforderung

► Compliance-Management notwendiger denn je.

Der Aufbau und das Betreiben eines Compliance-Managements ist für die Unternehmen angesichts gestiegener gesetzlicher und gesellschaftlicher Anforderungen in einem komplexen wirtschaftlichen Umfeld notwendiger denn je. Eine wirksame Compliance reduziert die Gefahr von rechtlichen Sanktionen, finanziellen Einbussen und Reputationsschäden. Von zentraler Bedeutung ist das klare und sichtbare Bekenntnis der Unternehmensleitung zu Integrität und Gesetzestreue. Die Unternehmensleitung hat Credo und Kodex sodann durchzusetzen und eine funktionierende, adäquate Compliance-Organisation einzurichten. Risiko-Früherkennungssysteme, interne Weisungen, Schulungskonzepte und gezielte Anreize und Sanktionen sind wichtige Elemente für eine effektive Beherrschung und Vermeidung von Geschäftsrisiken.

► Compliance-Management zur Sicherung des ethisch korrekten Handelns – Unternehmen als «bon citoyen».

Zur Compliance zählt nicht nur die Einhaltung der Gesetze, sondern auch die Sicherstellung integren, sozial und ethisch verantwortlichen Handelns aller Mitarbeitenden eines Unternehmens. Eine wirksame Compliance stärkt demnach eine Unternehmenskultur, die unternehmerische Entscheidungen nicht nur nach ökonomischen Kriterien fällt, sondern stets auch die gesamtgesellschaftliche und ethische Verantwortung des Unternehmens als ebenbürtiges Entscheidungskriterium einbezieht. Ein professionelles Compliance-Management ist somit ein zentraler Bestandteil für eine sorgfältige Unternehmensführung und Ausdruck dafür, dass die Unternehmen nebst dem Streben nach langfristiger Rentabilität eine Kultur der Integrität pflegen und ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.

► Unternehmensleitung ist in der Pflicht.

Der Aufbau und das Betreiben eines wirksamen Compliance-Systems ist für die Unternehmen eine grosse Herausforderung. Je nach Unternehmensgrösse und je nach geschäftlicher Tätigkeit eines Unternehmens sind mehr oder weniger umfangreiche Compliance-Massnahmen erforderlich. Jedes Compliance-Programm ist deshalb dem Unternehmen auf den Leib zu schneidern. Dennoch sind die Compliance-Erwartungen von Staat und Gesellschaft an jedes Unternehmen dieselben. Die Unternehmensleitung ist deshalb verpflichtet, die Geschäftstätigkeit und die interne Organisation laufend auf die Einhaltung der Gesetze und ethischer Verhaltensregeln hin zu überprüfen und erkannte Lücken zeitnah und konsequent zu schliessen.

Rückfragen:

thomas.pletscher@economiesuisse.ch

Impressum

economiesuisse, Verband der Schweizer Unternehmen
Hegibachstrasse 47, Postfach, CH-8032 Zürich
www.economiesuisse.ch