

## Compliance Managementsystem

# Legal ist nicht immer legitim

Ein Compliance Managementsystem darf sich nicht nur auf das Einrichten von Prozessen, Funktionen und Kontrollen zur Einhaltung von externen und internen Vorgaben fokussieren. Vielmehr muss als ein Grundpfeiler des Systems die ethische Dimension im Sinne des gesellschaftlichen Wertesystems berücksichtigt werden, um umfassend zu sein und potenzielle Konsequenzen zu minimieren.

Bertrand Volken

Es gibt eine Vielzahl von Beispielen, in denen Unternehmungen oder in der Öffentlichkeit stehende Personen in arge Schieflage gerieten, weil sie sich zwar vorgängig juristisch abgesichert hatten, aber ihre Aktivitäten von der Gesellschaft als nicht legitim erachtet wurden. Diese Diskrepanz in der Einschätzung eines Sachverhaltes ist oftmals dem Umstand geschuldet, dass ein Compliance Managementsystem oder auch ein persönliches Wertesystem zu wenig konkret formuliert ist bzw. die gesellschaftliche Verhaltensnormierung und die entsprechenden Risiken nicht auf dem Radar der Entscheidungsträger auftauchen.

Es macht daher Sinn, ein Compliance Managementsystem ganz bewusst mit einer ethischen Dimension zu ergänzen und somit seine Effektivität zu steigern.

### Struktur von Compliance Managementsystemen

Die Compliance als eigenständige Funktion kann als eine junge Disziplin betrachtet werden, auch wenn der Grundgedanke, dass sich ein Unternehmen an Regeln orientiert und sich entsprechend organisiert, nicht neu ist.



**Bertrand Volken** ist Leiter Risiko- & Qualitätsmanagement bei der Visana Services AG und Vorstandsmitglied Netzwerk Risikomanagement.

Mit dem Prüfstandard 980 «Grundsätze zur Prüfung von Compliance Management Systemen» liegt heute ein fundiertes Instrument zur Reflexion und Überprüfung der Zweckmässigkeit und Wirksamkeit von etablierten Compliance Managementsystemen vor. Im von SwissHoldings/economiesuisse publizierten Dossier «Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements», das auch als Leitfaden für Best Practice im Compliance Management gilt, sind folgende fünf Grundelemente festgehalten (S. 6f):

- **«Bekanntnis und Verantwortung von Verwaltungsrat und Unternehmensleitung»:**

Durch den Erlass eines Verhaltenskodex gibt die oberste Unternehmensführung die Prinzipien einer integren Geschäftstätigkeit als zentrales Element der Unternehmenskultur vor und beugt damit Compliance-Vorfällen vor.

- **Struktur der Compliance-Organisation**

Die wirkungsvolle Umsetzung des Verhaltenskodex wird mittels einer adäquaten Compliance-Organisation sichergestellt. Dies umfasst die finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen für eine, der Unternehmensgrösse angepassten, Organisationsform. Zentrales Element ist die Unabhängigkeit der Compliancefunktion, die u. a. eigenständige Prüfhandlungen zu identifizierten Complianceerisiken durchführt und an die Verdachtsfälle – zwecks Abklärung – vertraulich gemeldet werden können.



- **Compliance-Prozesse**

Verschiedene Compliance-Prozesse wie risikobasierte Ausbildungen und der Erlass des internen Weisungswesens dienen der Vorbeugung, während andere Prozesse wie die eigenständige regelmässige Analyse von Compliance-Risiken und die risikobasierten Prüfungen (Audits, Stichproben etc.) das Erkennen unterstützen. Compliance Risiken sind konsequent mit Kontrollen zu verbinden und in das interne Kontrollsystem (IKS) zu integrieren. Dabei können die Kontrollen präventiven oder reaktiven Charakter haben.

- **Richtige Anreize und Sanktionen**

Die Wirksamkeit eines Compliance-Programms (Struktur und Prozesse) sollte nicht durch gegenläufige finanzielle Anreize unterminiert werden. Bei der Ausgestaltung sind Anreize zu vermeiden, die ein «non-compliant» Verhalten begünstigen. Je nach Reifegrad können hingegen besondere Leistungen im Bereich Integrität und Compliance belohnt werden. Im Sinne des «walk the talk» sind Verstösse zu sanktionieren und kommunizieren, womit das Bekenntnis zu einem integren Verhalten unterstrichen wird.

- **Überprüfung und Entwicklung**

Ein Compliance Managementsystem muss laufend auf seine Wirksamkeit hin überprüft werden. Schwächen sind zu identifizieren



*Reputationsschäden entstehen schnell einmal. Interessenskonflikte durchkreuzen nur schon die Social Media Welt, wo präferiert «Sofa-Richtertum» gespielt wird.*

nungsfelder zu entdecken und vorbeugend zu reagieren, wie zum Beispiel ...

#### **... im Verhaltenskodex:**

Die Berücksichtigung von gesellschaftlichen Werten muss sich im Verhaltenskodex einer Unternehmung wiederfinden und laufend aktualisiert werden. Beispiele von sich wandelnden gesellschaftlichen Werten wie die Klimadiskussion oder die unternehmerische Verantwortung nicht nur innerhalb der Unternehmung selbst, sondern auch in Zusammenarbeit mit Lieferanten und Partnern, sind explizit im Verhaltenskodex zu integrieren. Die unternehmerischen Handlungen sind jeweils in diesem Kontext kritisch zu spiegeln.

#### **... in der Sensibilisierung und Ausbildung:**

Im Bereich der Ausbildungen kommt dem Thema Interessenskonflikte eine immer prominentere Rolle zu. Die diesbezüglichen Werte der Gesellschaft haben sich in den letzten Jahren massiv gewandelt. Waren personelle Verflechtungen über mehrere Gesellschaften oder innerhalb der Hierarchiestruktur einer Unternehmung vor einigen Jahrzehnten noch akzeptiert, so werden sie heute seitens der Gesellschaft als Interessenskonflikte betrachtet und können, einmal aufgegriffen in der schnelllebigen Social Media Welt mit dem weit verbreiteten «Sofa-Richtertum», rasch zu einem Reputationsschaden inklusive personellen Konsequenzen führen. Entsprechend sind Führungsfunktionen und Mitarbeitende stufengerecht auf mögliche Risiken zu sensibilisieren.

#### **... in der unabhängigen Risikoeinschätzung:**

Die aktuelle Vernehmlassung der FINMA zum Rundschreiben «Offenlegung – Banken / Versicherer» zeigt, dass sich verändernde gesellschaftliche Ansprüche betreffend Klimadiskussion und -risiken auch in regulatorischen Vorgaben niederschlagen und ein Bedarf zu entsprechender Transparenz besteht. Diese Ansprüche sind nicht nur in der Adaption der regulatorischen Vorgaben zu berücksichtigen,

sondern fliessen im Optimalfall proaktiv in die Analyse der Compliance-Risiken und darauf basierenden Prüfgebieten ein.

### **Compliancefunktion**

Die verschiedenen Ansatzpunkte zur Integration der gesellschaftlichen Werte in ein umfassendes Compliance Managementsystem zeigen, wie vielfältige die Ansprüche an das Anforderungsprofil einer Compliancefunktion sind. Als Teil der Assurance muss sie die gesamte Prozesslandkarte der Unternehmung und die verschiedenen Umweltsphären auf dem Monitor haben, wobei der Berücksichtigung von Verhaltensnormen eine verstärkte Rolle zukommt. Aus den Erkenntnissen des Monitorings sind Compliance-Risiken abzuleiten und eine eigenständige, unabhängige Risikoeinschätzung vorzunehmen. Darauf basierend sind risikoorientierte Ausbildungen und Prüfaufträge zu formulieren, sowie die Vorgabedokumente entsprechend auszurichten. Bei all diesen Teilaufgaben kommt der Kommunikation und Interaktion mit den internen Stakeholdern eine weitere wichtige Bedeutung zu.

### **Fazit**

Die Anforderungen an ein Compliance Managementsystem und somit an die Compliancefunktionen gehen heute weit über die rechtlichen und regulatorischen Aspekte hinaus. Wie ein Zehnkämpfer muss die Compliancefunktion verschiedene Disziplinen beherrschen und immer ein maximales Gesamtergebnis im Fokus behalten. Die ethische Dimension, geprägt durch das gesellschaftliche Wertesystem und der Erwartung an ein integriertes Verhalten, ist in allen Prozessen einzubeziehen und fortlaufend zu reflektieren. Nicht alles was auf den ersten Blick legal erscheint, ist aus Sicht der Gesellschaft auch legitim. Die diesbezügliche Befähigung der Unternehmung und die darauf basierende Compliance-Kultur ist zwingend permanent durch das Management vorzuleben und in allen unternehmerischen Handlungen zu integrieren. ■

und müssen eliminiert werden. Veränderungen im Unternehmen aber auch im Kontext der Umwelt können dazu führen, dass Strukturen und Prozesse risikoorientiert weiterentwickelt werden müssen.

### **Integration der ethischen Dimension**

Das Grundelement «Überprüfung und Entwicklung» zeigt, dass ein Compliance Managementsystem kein starres Gefüge ist, das einmal implementiert über Jahre hinweg die gleichen Prozesse beinhaltet und durchläuft. Es sind nicht nur die gesetzlichen und regulatorischen Gegebenheiten, die sich fortlaufend verändern und somit ein Justieren des Systems erfordern. Insbesondere die Integration von gesellschaftlichen Werten und die Beobachtung der Entwicklung dieser Werte, sind ein Treiber der Weiterentwicklung. Ohne robuste, ethisch korrekt nivellierte Verhaltensnormen hat die Einhaltung von rechtlichen und internen Anforderungen einen schweren Stand.

Die potenziellen, ethischen Wertkonflikte zwischen Unternehmensaktivitäten und gesellschaftlichen Verhaltensnormen zu erkennen, ist keine einfache Führungsaufgabe. Das Monitoring der Entwicklung von Verhaltensnormen und insbesondere die offene Auseinandersetzung und der stete Abgleich mit den eigenen Unternehmenswerten stellt eine Möglichkeit dar, um mögliche Span-

*Hinweis: Dieser Fachartikel erscheint in einer MQ-Serie, die von Expertinnen und Experten des «Netzwerk Risikomanagement» beigesteuert wird:  
[www.netzwerk-risikomanagement.ch](http://www.netzwerk-risikomanagement.ch)*