



Verband der Industrie- und Dienstleistungskonzerne in der Schweiz  
Fédération des groupes industriels et de services en Suisse  
Federation of Industrial and Service Groups in Switzerland



# grundzüge eines wirksamen compliance- managements



# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>Der Begriff der Compliance</b>	<b>5</b>
<b>Fünf Grundelemente wirkungsvoller Compliance</b>	<b>6</b>
<b>Erläuterungen zu den fünf Grundelementen</b>	<b>9</b>
<b>Compliance als Herausforderung</b>	<b>16</b>

# Wirksames Compliance-Management

## Compliance 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 Kultur der Compliance pflegen. Der Begriff der «Compliance» umfasst regelmässig die Einhaltung von Rechtsvorschriften sowie interner Verhaltensrichtlinien (Codes of Conduct, Weisungen); heute ist darin typischerweise auch eine Selbstverpflichtung zur Integrität enthalten. Damit eine Compliance-Kultur in einem Unternehmen entsteht, müssen auf allen Ebenen verschiedene Massnahmen getroffen werden (Compliance-Management-System). Compliance ist dabei ganz wesentlich das Resultat guter Führung; umgekehrt sind Compliance-Verstösse oft das Ergebnis mangelhafter oder fehlender Führung. Die Fachgruppe «Compliance» von SwissHoldings hat die Grundelemente eines wirkungsvollen Compliance-Managements erarbeitet und diese im Rahmen eines dossierpolitik von economiesuisse publiziert. Anlässlich der Revision des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» wurde dieses Dokument aktualisiert und als schweizerischer Leitfaden für Best Practice im Compliance-Management referenziert. Die Schweizer Unternehmen sind überzeugt, dass sich mit einem systematischen, den Risiken des Unternehmens adäquaten Compliance-Management Rechtsverstösse nach Möglichkeit vermeiden und ein integriertes Geschäftsgebahren fördern lassen. Wirksames Compliance-Management ist deshalb unabdingbarer Bestandteil sorgfältiger Unternehmensführung. Durch gute Compliance und integriertes Verhalten leisten die Unternehmen einen Beitrag an ihre gesellschaftliche Verantwortung.

---

#### Anmerkung zur Terminologie:

Seiner Funktion als Ergänzung zum «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» gemäss orientiert sich die in diesem Dokument verwendete Terminologie an der Rechtsform der Aktiengesellschaft. Mutatis mutandis dienen die hier enthaltenen Leitsätze jedoch auch zur Orientierung unter anderen Rechtsformen mit entsprechend anderer Bezeichnung der Leitungsfunktionen.

### **Position economiesuisse und SwissHoldings**

- ▶ Zu den gesetzlichen Kernaufgaben des Verwaltungsrats zählt die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze und interner Verhaltensrichtlinien. Die Sicherstellung der Einhaltung der Gesetze und interner Verhaltensrichtlinien sowie ein integriertes Geschäftsgebaren, 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 wie auch die Angestellten zu schützen.
- ▶ Der Verwaltungsrat bestimmt Credo und Werte des Unternehmens und legt die Grundzüge der Compliance-Organisation fest. Die Geschäftsleitung stellt die Einhaltung der Gesetze und interner Verhaltensrichtlinien sowie ein integriertes Geschäftsgebaren 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.

# Einleitung

## Compliance als zentraler Bestandteil sorgfältiger Unternehmensführung

Compliance bedeutet im betriebswirtschaftlichen Verständnis die Einhaltung von Gesetzen, Standards und internen Verhaltensregeln. Heute ist damit ein allgemeines Bekenntnis zur Integrität verbunden. Neben starken Werten und einem klaren Compliance-Bekenntnis gehört ein unternehmensinternes, an den konkreten Risiken ausgerichtetes Compliance-Management zu den wesentlichen Bestandteilen guter und sorgfältiger Unternehmensführung.

## Globalisierung und regulatorisches Umfeld erfordern professionelles Compliance-Management

Die Schweizer Wirtschaft ist stark globalisiert und ihre Wertschöpfungsketten und Produkte werden zunehmend komplexer. Gleichzeitig nehmen sowohl die Regulierung (beispielsweise im Wettbewerbsrecht, Datenschutz- und Datenaufbewahrungsrecht, Korruptionsstrafrecht sowie in branchenspezifischen Regulierungsbereichen) und die konsequente behördliche Rechtsdurchsetzung zu. Gleichzeitig steigen auch die Erwartungen von Investoren, Nichtregierungsorganisationen, Mitarbeitenden, Medien und der Öffentlichkeit an die Integrität unternehmerischen Handelns. Die Sicherstellung guter Compliance stellt deshalb eine anspruchsvolle Führungsaufgabe für alle Unternehmen dar. Unternehmen können bei unvollständiger Compliance massive finanzielle Schäden und Reputationsverluste erleiden oder gar ihre «licence to operate» verlieren. Umgekehrt kann eine wirksame Compliance auch zu komparativen Vorteilen gegenüber anderen Unternehmen führen und helfen, unternehmerische Herausforderungen besser zu meistern. Die Unternehmen haben deshalb ein ureigenes Interesse an einer Kultur der umfassenden Integrität und damit an einem umfassenden und wirksamen Compliance-Management.

## Grundsätze für ein wirksames Compliance-Management

economiesuisse und SwissHoldings, als Verbände der Schweizer Unternehmen aus allen Branchen, wollen mit dieser Publikation die Grundsätze für ein wirksames systematisches Compliance-Management umschreiben und einen Beitrag zur Diskussion um eine schweizerische Best Practice im Bereich des Compliance-Managements sowie die Zulässigkeit einer «corporate defense» für den Fall, dass alle erforderlichen und zumutbaren Compliance-Massnahmen getroffen wurden, zu leisten. Das vorliegende Dokument ist von den internationalen Compliance-Entwicklungen inspiriert, bleibt aber auf die Bedürfnisse und Besonderheiten der Schweizer Unternehmen ausgerichtet. Ausgehend von den essenziellen Grundbausteinen muss jedes Unternehmen für sich selbst das adäquate und risikobasierte Compliance-Konzept festlegen und nachhaltig umsetzen. Die in den folgenden Abschnitten vorgestellten Grundsätze eines wirkungsvollen Compliance-Managements sind das Ergebnis der Arbeit der Fachkommission Compliance der SwissHoldings sowie der Kommission für Rechtsfragen und der Kommission für Wettbewerbsfragen von economiesuisse.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Die erste Edition des dossierpolitik «Compliance» wurde 2010 von der Fachgruppe «Compliance» der SwissHoldings erarbeitet und von economiesuisse publiziert. Im Rahmen der Revision des «Swiss Code of Best Practice of Corporate Governance» wurde sie 2014 überarbeitet, neu herausgegeben und darin ausdrücklich referenziert. Die Überarbeitung wurde von einem Expertenausschuss bestehend aus Jacques Beglinger (SwissHoldings), Daniel Lucien Bühr (LALIVE; ISO-Experte), David Frick (Nestlé), David Hügin (Clariant), Urs Jaisti (Roche Holding AG), Michael Neff (Kuoni Reisen Holding), Othmar Strasser (ZKB) und Christian Stiefel (SwissHoldings) vorgenommen.

# Der Begriff der Compliance

## Begriff und Entwicklung der Compliance

Der Begriff «Compliance» bezeichnet zunächst die Sicherstellung der Einhaltung anwendbarer Rechtsvorschriften sowie selbstverpflichtender Normen (Code of Conduct, Weisungen von Unternehmen, Kodizes von Verbänden usw.). Private und staatliche Anspruchsgruppen erwarten von einem Unternehmen, dass es bei seiner Geschäftstätigkeit die anwendbaren Normen einhält. So besehen lässt sich Compliance auch als der von den Anspruchsgruppen aufgrund der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen erwartete Integritätszustand verstehen. Typischerweise umfasst der Begriff der Compliance heute deshalb ein umfassendes Bekenntnis zur Integrität («do the right thing»).

## Sicherstellung der Befolgung der Gesetze als unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrats

Compliance ist erreicht, wenn ein Unternehmen alle verbindlichen Vorgaben einhält; dies geschieht sowohl durch eine wegleitende Unternehmenskultur als auch durch werteorientiertes Verhalten der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden.

[Näheres dazu vgl. die Definition von Compliance im ISO-Standard 19600 – Compliance management systems.]<sup>2</sup>

<sup>2</sup> «Compliance is an outcome of an organization meeting its obligations, and is made sustainable by embedding it in the culture of an organization and in the behaviour and attitude of people working for it. Policies and procedures to achieve compliance must be integrated into all aspects of how the organization operates. Compliance should not be seen as a stand-alone activity, but should be part of the organization's overall strategic objectives. An effective compliance management system will support these objectives. Compliance management should, while maintaining its independence, be integrated with the organization's financial, risk, quality, environmental and health and safety management systems and its operational requirements and procedures.»; ISO 19600 – Compliance management systems – Guidelines; s. [www.iso.org](http://www.iso.org).

# Fünf Grundelemente wirkungsvoller Compliance

## Compliance als unternehmerische Kernaufgabe

Dass Unternehmen heute ein System zur Normeneinhaltung, also ein Compliance-Programm bzw. – nach neuer Terminologie – ein Compliance-Management-System 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. Unternehmen mit risikogeneigten Geschäftstätigkeiten oder Aktivitäten in geografischen Risikozonen haben dem Compliance-Management grössere Aufmerksamkeit zu schenken. Kleinere Unternehmen werden einfachere, überschaubare Massnahmen zur Gesetzeseinhaltung treffen können, wogegen international tätige Konzerne ein umfassendes Compliance-Programm betreiben müssen. Es gibt zwar kein verbindliches einheitliches Konzept für effektives Compliance-Management, dennoch bestehen gemeinsame Grundelemente für ein wirksames Compliance-Management, die am Beispiel des «Compliance-Hauses» veranschaulicht werden können (vgl. Abbildung 1, Seite 8).

1

### Aktives Bekenntnis und Verantwortung von Verwaltungsrat und Unternehmensleitung bilden das Dach eines wirksamen Compliance-Managements

## Bekenntnis der Unternehmensführung zur Integrität als Kern der Unternehmenskultur; Erlass eines Verhaltenskodex

Die oberste Unternehmensführung bekennt sich zu umfassender Integrität, insbesondere zur Beachtung der Gesetze und interner Verhaltensrichtlinien, als zentralem Teil ihrer Unternehmenskultur und übergeordnetes Prinzip ihrer unternehmerischen Tätigkeit («tone from and at the top»). Sie erlässt einen Verhaltenskodex (Code of Ethics, Code of Business Conduct oder dergleichen) und sorgt mit konsequenter Führung dafür, dass diese Vorgaben auf allen Stufen eingehalten und nötigenfalls auch durchgesetzt werden («walk the talk»). Sie lässt keine Zweifel daran, dass sie von den Mitarbeitenden unter allen Umständen ein regelkonformes und integrires Verhalten («do the right thing») erwartet.

2

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

## Unternehmensführung bestimmt Organisation und stellt adäquate Ressourcen zur Verfügung

Die Unternehmensführung stellt sicher, dass der Verhaltenskodex durch den strukturellen Aufbau der Compliance-Organisation wirkungsvoll umgesetzt wird. Sie stellt adäquate finanzielle, personelle und materielle Ressourcen zur Verfügung. Die Compliance-Funktion kann dabei separat organisiert oder in andere Unterstützungsfunktionen integriert werden, sofern die nötige Unabhängigkeit und Koordination sichergestellt ist. Zur strukturellen Gewährleistung der Wirksamkeit des Compliance-Programms gehört die Schaffung mindestens einer unabhängigen Stelle, an welche Bedenken, Verdachtsmomente und Verstösse vertraulich gemeldet werden können.



3

### **Die Compliance-Prozesse sind die zweite Säule des Compliance-Hauses**

#### **Regelmässige Risikoanalyse und gezielte Schulung**

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 risikobasierte Schulung von Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden sowie die Bearbeitung der Meldung von Compliance-Bedenken und Verstössen.

4

### **Richtige Anreize und Sanktionen ergänzen das Compliance-Haus**

#### **Transparente Anreize und Sanktionen**

Regelkonformes sowie integrires Verhalten sollte Voraussetzung jeder Entlohnung sein. Non-Compliance muss angemessen sanktioniert werden. Unter Umständen können besondere Verdienste um Integrität und Compliance auch belohnt werden. Die Wirksamkeit des Compliance-Programms darf nicht durch gegenläufige kommerzielle Anreize vereitelt werden. Schuldhaftige Compliance-Verstösse sind sodann von den verantwortlichen Linienvorgesetzten zu sanktionieren, um einerseits das Bekenntnis zur Compliance zu unterstreichen («walk the talk») und andererseits eine eigene Haftung im Zusammenhang mit der Aufarbeitung eines Fehlverhaltens zu vermeiden. Das Gebot der Integrität sowie die Sanktionen im Falle schuldhafter Verstösse sollen zu konsequenten und transparenten Teilen der Personal- und Entschädigungspolitik des Unternehmens werden.

5

### **Die Prüfung der Wirksamkeit und die stetige Verbesserung der Compliance-Massnahmen bilden den Schlussstein des Compliance-Hauses**

#### **Regelmässige Wirksamkeitsprüfungen**

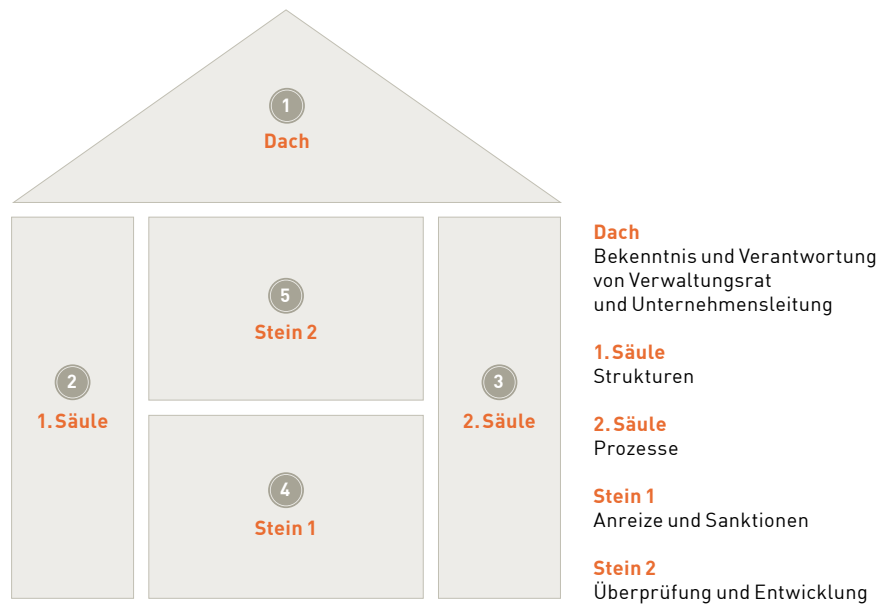
Die Unternehmensführung stellt sicher, dass das Compliance-Programm regelmässig auf seine Wirksamkeit hin überprüft wird. Schwächen des Programms oder einzelner Massnahmen werden behoben. Mit der Veränderung des Unternehmens (neue Produkte, neue Märkte usw.) ist auch das Compliance-Programm risikobasiert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

**Abbildung 1**

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

**Das Compliance-Haus**

Fünf Grundelemente wirksamer Compliance



# Erläuterungen zu den fünf Grundelementen

## Bekenntnis und Verantwortung von Verwaltungsrat und Unternehmensleitung

### Unternehmensführung als Vorbild

Compliance beginnt mit dem Bekenntnis der obersten Unternehmensführung zur Einhaltung der Gesetze und interner Verhaltensrichtlinien als Grundbedingung aller Geschäftstätigkeit. Dieses Bekenntnis zu Normentreue und gesellschaftlicher Ordnung muss echt, eindeutig, nachdrücklich und dauernd sein; es ist die Grundlage einer Compliance-orientierten Unternehmenskultur. Das Bekenntnis zur Einhaltung der Gesetze und interner Verhaltensrichtlinien muss im Unternehmen und gegen aussen bekannt gemacht und von der Unternehmensführung auf allen Stufen vorbildlich gelebt («walk the talk») und im Bedarfsfall auch durchgesetzt werden. Sie lässt keinen Zweifel, dass sie von den Liniovorgesetzten und den Mitarbeitenden auf allen Stufen und unter allen Umständen ein normenkonformes und integrires Verhalten («do the right thing») erwartet.

### Unternehmensführung als «Gesetzgeber»

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

## Die Struktur der Compliance-Organisation

### Compliance-Struktur

Struktur und Prozesse des Compliance-Programms 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 rechtswidriges Verhalten wenn immer möglich verhindert wird (Prävention) oder, falls es trotzdem vorkommt, rasch entdeckt und korrigiert werden kann.

### Verantwortung der Unternehmensführung

Die Unternehmensführung trägt die oberste Organisationsverantwortung. Sie organisiert das Unternehmen so, dass Gesetzesverstöße mit adäquatem Aufwand in der Regel vermieden oder frühzeitig aufgedeckt werden können. Sie bestimmt die Grundzüge der personellen und strukturellen Organisation der Rechts- und der Compliance-Funktion. Sie entscheidet unter anderem, ob die Funktionen personell verbunden oder getrennt sind, ob sie zentral oder dezentral geführt wird, an wen sie Rechenschaft ablegt (Verwaltungsrat, Prüfungsausschuss, CEO usw.) und welche Mittel und Instrumente ihr gewährt werden, damit sie ihre Aufgabe wirksam und glaubwürdig erfüllen kann. Die oberste Verantwortung für die Überwachung der Einhaltung der Compliance im Unternehmen liegt beim Verwaltungsrat (vgl. Art. 716a, Abs. 1, Ziff. 5 OR). Dem Verwaltungsrat kommt nach dem

Willen des Gesetzgebers im umfassenden Compliance-Management grosse Bedeutung zu; er sorgt für die Umsetzung der Governance-Prinzipien<sup>3</sup> und er hat der obersten Geschäftsführung die Compliance-relevanten Fragen zu stellen, so z. B. Fragen nach den wesentlichen Compliance-Risiken im Unternehmen und in den für das Unternehmen relevanten operativen Märkten, der Integrität von Linienvorgesetzten, den erfolgten Compliance-Assurance- und Compliance-Verification-Massnahmen sowie nach den angemessenen Korrektur- und Sanktionsmassnahmen, die im Nachgang zu einem Non-Compliance-Vorfall von der Unternehmensführung ergriffen worden sind. Die Verantwortung für die operative Umsetzung der erforderlichen Compliance-Massnahmen liegt indes ganz klar bei der Geschäftsleitung und der Linienorganisation, die für die sach- und risikogerechte Erfüllung dieser Aufgaben die Unterstützung der Compliance-Funktion in Anspruch nehmen kann. Als begleitende Regel für die Compliance-Verantwortung gilt: Jedes Mitglied eines Organs und jeder Mitarbeitende ist persönlich verantwortlich für die Compliance in seinem Verantwortungs- und Einflussbereich. Compliance ist damit im Unternehmensalltag vorab die Verantwortung jedes Einzelnen. Dementsprechend haftet die Compliance-Unterstützungsfunktion auch nicht für Fehlverhalten von Mitarbeitenden oder Linienvorgesetzten.

### Unabhängigkeit und Koordination

Die Compliance-Funktion kann aus den anderen Unterstützungsfunktionen herausgelöst und separat organisiert oder in eine oder mehrere andere Unterstützungsfunktionen (etwa Recht, Regulatory, HR, Quality Management usw.) integriert werden. Ersteres hat den Vorteil der strukturellen Unabhängigkeit. In letzterem Fall empfiehlt sich die Schaffung eines bereichsübergreifenden Compliance-Ausschusses, welcher die notwendige Unabhängigkeit und einen koordinierten und ganzheitlichen Ansatz sicherstellt. Im Rahmen eines integrierten Governance, Risk und Compliance («GRC») Modells können auch Corporate Governance und Risikomanagement einbezogen werden.

### Interne «speak up»- und Ombudsstelle und externe Meldestelle verbessern Compliance

Zur Erhöhung der Entdeckungswahrscheinlichkeit verbotener Verhaltensweisen soll eine interne oder externe Meldestelle geschaffen werden. Dieser Prozess muss so gestaltet sein, dass die Mitarbeitenden, welche einen Verdacht oder Verstoss melden, deswegen keine Repressalien erleiden oder 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 Whistleblower-Hotline oder ein Onlineportal einzurichten oder auch eine unabhängige, externe Meldestelle als allgemeine Adressatin vertraulicher oder anonymer Beschwerden («complaints») einzurichten. Die Beweggründe für ein Meldewesen («speak up») und das Bestehen der Meldestelle werden intern in regelmässigem Abstand offen und ohne Vorbehalte kommuniziert. Die Mitarbeitenden werden regelmässig aufgefordert, die Meldesysteme im Interesse des Unternehmens zu nutzen (Schaffen einer «speak up»-Kultur).

<sup>3</sup> Gemäss ISO 19600, Ziffer 4.4, sind die Good-Compliance-Governance-Prinzipien: Der direkte Zugang der Compliance-Funktion zum obersten Organ, ihre Unabhängigkeit von der Linie sowie die Gewährung adäquater interner Autorität und Ressourcen.

## Beispiel 1

### Die konzeptionelle Grundstruktur eines Compliance-Programms

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

Die oberste Unternehmensleitung stellt sicher, dass die für die Umsetzung des Compliance-Programms erforderlichen Führungsmassnahmen getroffen werden und die Compliance-Funktion direkten Zugang zu ihr hat, organisatorisch unabhängig ist und über die erforderlichen internen Kompetenzen und adäquate Ressourcen verfügt.

Inhalt und Wirkungsweise des Compliance-Programms sind der obersten Unternehmensleitung bekannt; sie stellt sicher, dass die Wirksamkeit des Programms regelmässig und systematisch von den Führungsverantwortlichen auf allen Stufen unter Beizug der Compliance-Funktion(en) überprüft wird.

Die Compliance-Funktion(en) verfügen über das nötige Know-how, die Kompetenz und die Ressourcen, um die für das Unternehmen relevanten Compliance-Risiken zu erfassen und zu bewältigen.

Das Unternehmen informiert und schult seine Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden regelmässig stufengerecht über seine Werte, die Kultur und die Verhaltensgrundsätze. 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 Hotline oder eine Meldestelle richten können.

Die Linienverantwortlichen setzen keine kommerziellen Ziele, welche die Beachtung des Verhaltenskodex infrage stellen. Sie stellen zudem sicher, dass die Nichtbeachtung des Verhaltenskodex angemessen sanktioniert wird.

Das Compliance-Management-System wird regelmässig auf seine Wirksamkeit hin überprüft und kontinuierlich verbessert.

## Die Compliance-Prozesse

### Compliance-Prozesse als Erhebungs-, Beurteilungs-, Beratungs- und Überprüfungstätigkeiten

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 Linienverantwortlichen und der Mitarbeitenden als zentrales Mittel effektiver Compliance. Zu den Prozessen zählen im Einzelnen die Festlegung und Umsetzung des Vorgehens im Rahmen der regelmässigen allgemeinen Risikoanalyse<sup>4</sup>, der Erlass interner Verhaltensrichtlinien (Weisungen), die Erarbeitung und Umsetzung konkreter Massnahmen zur Risikominimierung, die Schulung und Unterstützung der Mitarbeitenden, die Beantwortung von Fragen zur Compliance («help & advice»-Prinzip sowie «speak up»-Prinzip), die Bearbeitung von Meldungen und das Durchführen von Kontrollen. Neben der Compliance gewidmeten Prozessen im engeren Sinne ist auch eine systematische Einbettung von Compliance-Massnahmen in Geschäftsprozesse von zentraler Bedeutung.

### Schulung und Beratung der Mitarbeitenden und der Linienverantwortlichen

Die sich regelmässig wiederholende Schulung der Mitarbeitenden und der Linienverantwortlichen schafft das Bewusstsein und das Verständnis für die Bedeutung des Verhaltenskodex und der internen Verhaltensrichtlinien. Da die Beachtung der Gesetze rechtliches Grundwissen und die Kenntnis von Verhaltensrichtlinien voraussetzt, trifft das Unternehmen die Pflicht, seine Mitarbeitenden und Linienverantwortlichen sorgfältig zu schulen. Die Schulung muss systematisch und wiederkehrend erfolgen. Inhaltlich hat die Schulung den Unternehmensrisiken, dem Wissensstand und der Verantwortung der Mitarbeitenden Rechnung zu tragen.

Neben der Schulung ist die Beratung ein zentraler Compliance-Prozess. Die Mitarbeitenden sollen Fragen an die Rechts- und/oder Compliance-Funktion(en) richten können und innert nützlicher Frist kompetente Antwort erhalten.

Die Unternehmensleitung ist dafür verantwortlich, dass für Schulung und Beratung die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen.

<sup>4</sup> 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-Programms des Unternehmens bilden. Keinesfalls ersetzt aber das interne Kontrollsystem ein Compliance-Programm.

## Beispiel 2

### Die Schulung in einem global tätigen Schweizer Unternehmen

Das Unternehmen führt für neu eintretende Mitarbeitende mindestens einmal jährlich eine Schulung betreffend Umsetzung des Code of Conduct (Inhalte, Prozesse, Verantwortlichkeiten) durch. Desgleichen wird auch das Linienmanagement forlaufend der Funktion gemäss instruiert. 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, da der Gesetzgeber diese beiden Bereiche als rechtliche Hauptrisiken identifiziert hat und von Unternehmen verlangt, dass sie die erforderlichen und zumutbaren Massnahmen treffen, um Non-Compliance-Fälle zu vermeiden (vgl. z.B. Unternehmensstrafrecht gemäss Art. 102 Abs. 2 StGB).

Alle Mitarbeitenden müssen regelmässig an einem Code of Conduct-Training teilnehmen. Diese Schulung erfolgt durch Absolvierung eines elektronischen Kurses oder durch Präsenzunterricht. Am Ende der Schulung erfolgt eine Compliance-Befragung, in der die Kursteilnehmenden erklären, dass sie die Integritätsvorgaben verstanden haben und einhalten werden («Compliance Assurance»).

Bei Managementsitzungen ist das Thema «Compliance» ein Standardtraktandum auf der Agenda und es werden anhand von konkreten betriebsinternen und externen Fallbeispielen laufend die Kenntnisse des Code of Conduct aufgefrischt.

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

## Richtige Anreize und Sanktionen

### Anreize und Sanktionen als wirksame Mittel zur Durchsetzung des Verhaltenskodex

Mitarbeitende sind nicht nur in die Verantwortung für den finanziellen Erfolg einbezogen, sondern auch mitverantwortlich für die Gesetzes- und Richtlinienkonformität der Geschäftsaktivitäten und die Bewahrung der Reputation. Neben den Zielen («Was») ist auch die Art und Weise der Zielerreichung («Wie») bei der Performancebeurteilung zu berücksichtigen. Anreize, welche Management und Mitarbeitende leiten, sind ein wirksames Instrument in der Durchsetzung des Verhaltenskodex. Zu einem wirksamen Compliance-Programm zählt deshalb, dass Gesetzes- und Richtlinientreue vorausgesetzt und allenfalls durch Anreize unterstützt wird. Schuldhaftige Verstöße gegen Gesetze und interne Verhaltensrichtlinien sind dagegen mit einer angemessenen 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 und Reputationsrisiken 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 Richtlinien in Kauf zu nehmen. Die Unternehmensleitung muss daher klarstellen, dass eine Leistung einerseits im Lichte der gesteckten kommerziellen Ziele beurteilt, aber gleichzeitig auch anhand der gesetzten Integritätserwartungen beurteilt wird.

## Die Überprüfung der konzeptionellen Wirksamkeit der Compliance

### Regelmässige präventive Prüfungen

Die vom Unternehmen getroffenen Massnahmen zur Sicherstellung der Einhaltung der Gesetze und internen Richtlinien müssen systematisch auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Das Hauptinstrument ist die präventive Prüfung, die angekündigt oder unangekündigt erfolgen kann («Compliance-Verifikation»). Qualifiziertes internes oder externes Personal untersucht dabei, ob die Gesetze und die internen Richtlinien durch die Linienvorgesetzten und die Mitarbeitenden eingehalten werden. Es sind der Wissensstand und die Geschäftspraktiken der Linienvorgesetzten und der Mitarbeitenden abzuklären sowie Geschäftsabläufe und deren 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 und, falls nötig, angepasst werden.

### Unternehmenskultur und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden als Flankenschutz

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



### **Compliance muss den Grundsätzen des Risikomanagements folgen**

Es geht bei der Compliance für jedes Unternehmen darum, seine strategisch relevanten Risiken der Nichtbeachtung von Gesetzen und internen Richtlinien vorausschauend zu identifizieren und sich gemäss den Grundsätzen des Risikomanagements vorab darauf zu konzentrieren, unternehmensrelevante Gesetzes- und Richtlinienverstösse zu verhindern.

### **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 ein einfacheres Compliance-Programm verfügen. Unter Umständen genügen das gute Beispiel und die persönliche Durchsetzungsstärke des Inhabers zusammen mit einigen schriftlich festgehaltenen Botschaften zu den Grundwerten des Unternehmens. Heute ist erwiesen, dass Compliance im Wesentlichen das Resultat guter Führung durch die Linienverantwortlichen auf allen Stufen ist. Dazu gehören die Einführung eines wirksamen Compliance-Management-Systems und unter anderem die sorgfältige Auswahl, Instruktion und Überwachung der Mitarbeitenden. Diese effiziente Führung ist für die Schaffung von Compliance unabdingbare Voraussetzung; zusätzlich stellen z.B. Schulungen durch einen externen Experten, die anwaltliche Begleitung der Geschäftstätigkeit und eine interne Kontrolle weitere sinnvolle Massnahmen dar, die Compliance im Unternehmen zu erreichen.

### **International tätige Grossunternehmen mit umfassendem Compliance-Programm**

Bei grösseren Unternehmen wird ein umfassendes Compliance-Programm vorausgesetzt («Best Practices»-Massstab). Die sich stellenden Rechtsfragen sind in der Regel wesentlich komplexer und die handelnden Personen bedeutend zahlreicher als bei kleineren Unternehmen. Da ein schwerer Gesetzesverstoss den Ruf oder sogar die Existenz der Gesellschaft gefährden kann, muss das Bekenntnis zu Gesetzes- und Richtlinien-treue sowie integrem Verhalten prägender Teil der Unternehmenskultur und ein dauernder Fokus der Unternehmensleitung sein. Das risikobasierte Compliance-Programm, verbunden mit der richtig verstandenen und wahrgenommenen Führungsverantwortung der Linienverantwortlichen, trägt dazu bei, dass die im Verhaltenskodex formulierten Erwartungen erfüllt werden. Die Unternehmensführung stellt sicher, dass die Compliance-Organisation mit angemessenen Ressourcen versehen und mit der erforderlichen internen Befugnis und direkter Berichtslinie zu ihr ausgestattet ist. Die Wirksamkeit des Compliance-Programms ist regelmässig zu überprüfen. Bei Lücken trifft die Unternehmensleitung die Sorgfaltspflicht, die erforderlichen Compliance-Massnahmen zeitnah zu treffen, indem z.B. Sanktionen bei Non-Compliance-Fällen verhängt und allenfalls erforderliche Reglements-, Organisations- oder Prozessanpassungen vorgenommen werden.

# Compliance als Herausforderung

## Compliance-Management notwendiger denn je

Der Aufbau und das Betreiben eines wirksamen Compliance-Managements ist für die Unternehmen angesichts gestiegener gesetzlicher und gesellschaftlicher Anforderungen in einem komplexen wirtschaftlichen Umfeld notwendiger denn je. Ein wirksames Compliance-Management reduziert die Gefahr von Sanktionen, finanziellen Einbussen und Reputationsschäden sowie den Verlust der «licence to operate». Von zentraler Bedeutung ist das klare und sichtbare Bekenntnis der Unternehmensführung zu Integrität und Gesetzestreue. Verwaltungsrat und Unternehmensführung haben mit geeigneten Massnahmen dafür zu sorgen, dass das Credo und der Verhaltenskodex auf allen Stufen durchgesetzt werden und risikobasiert ein funktionierendes, adäquates Compliance-Management-System eingerichtet wird. Risikomanagement, interne Richtlinien, Schulungskonzepte und gezielte Anreize und Sanktionen sind wichtige Elemente für eine effektive Bewältigung von Geschäftsrisiken im Bereich der Compliance.

## Compliance-Management zur Sicherung integren Handelns – Unternehmen als «good corporate citizens»

Zur Compliance zählt heute nicht nur die Einhaltung der Gesetze und interner Verhaltensrichtlinien, sondern auch die Sicherstellung integren und verantwortlichen Handelns aller Mitarbeitenden eines Unternehmens. Ein wirksames Compliance-Management stärkt demnach eine Unternehmenskultur, die unternehmerische Entscheidungen nicht nur nach ökonomischen Kriterien fällt, sondern stets auch die soziale Verantwortung des Unternehmens als wesentliches 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 soziale Verantwortung wahrnehmen.

## Unternehmensleitung ist in der Pflicht

Der Aufbau und das Betreiben eines wirksamen Compliance-Management-Systems ist für die Unternehmen eine wichtige und unverzichtbare Aufgabe. Je nach Unternehmensgrösse und je nach geschäftlicher Tätigkeit eines Unternehmens sind mehr oder weniger umfangreiche Compliance-Massnahmen erforderlich. Jedes Compliance-Management-System ist deshalb letztlich dem Unternehmen auf den Leib zu schneidern. Die Compliance-Erwartungen von Staat und Gesellschaft an jedes Unternehmen sind ernst zu nehmen und angemessen umzusetzen. Die Unternehmensführung ist deshalb verpflichtet, die Geschäftstätigkeit und die interne Organisation laufend auf die Einhaltung der verbindlichen Integritätsstandards hin zu überprüfen und erkannte Lücken zeitnah und konsequent zu schliessen. Zusammenfassend kann somit das umfassende Compliance-Management einerseits als anspruchsvolle Gemeinschaftsaufgabe und andererseits als wichtiger Dauerauftrag an die Unternehmensführung bezeichnet werden.

#### **Impressum**

**Diese Publikation erscheint in Deutsch, Französisch und Englisch.**

**Redaktion: Jacques Beglinger, SwissHoldings; Adrian Michel, economiesuisse**

**Gestaltung und Produktion: Wernlis, grafische Gestalter, Zürich und Basel**

**Korrektorat: Alain Vannod, St. Gallen**

**Druck: DAZ Druckerei Albisrieden AG, Zürich**

**Herausgabe: September 2014**

**© economiesuisse 2014**

economiesuisse  
Verband der Schweizer Unternehmen  
Hegibachstrasse 47  
Postfach  
CH-8032 Zürich

economiesuisse  
Fédération des entreprises suisses  
Carrefour de Rive 1  
Case postale 3684  
CH-1211 Genève 3

economiesuisse  
Verband der Schweizer Unternehmen  
Spitalgasse 4  
Postfach  
CH-3001 Bern

economiesuisse  
Federazione delle imprese svizzere  
Corso Elvezia 16  
Casella postale 5563  
CH-6901 Lugano

economiesuisse  
Swiss Business Federation  
Avenue de Cortenbergh 168  
B-1000 Bruxelles

[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

SwissHoldings  
Verband der Industrie- und  
Dienstleistungskonzerne der Schweiz  
Nägeligasse 13  
Postfach 402  
CH-3000 Bern 7

[www.swissholdings.ch](http://www.swissholdings.ch)