

Das Einrichten eines effektiven Compliance-Management-Systems ist eine Führungsaufgabe

Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, müssen eine ausgeprägte Kultur der Integrität und Gesetzestreue pflegen («Compliance»). Diese ist sowohl Grundlage als auch Chance für erfolgreiches Geschäft. Zugleich ist Compliance wesentlich das Resultat guter Führung. Auch leistet Compliance einen Beitrag an die gesellschaftliche Verantwortung, welche die Wirtschaft wahrnimmt. Während über längere Zeit eine sektor- oder rechtsbereichsspezifische Umsetzung der Compliance im Vordergrund stand, sind inzwischen vermehrt Initiativen zu beobachten, die einem gesamtheitlichen Ansatz folgen und sich eng in die Corporate-Governance-Strukturen einfügen.

Die Schweizer Wirtschaft ist stark globalisiert und ihre Wertschöpfungsketten und Produkte werden zunehmend komplexer. Gleichzeitig nehmen die Regulierung (beispielsweise im Wettbewerbsrecht, Datenschutz- und Datenaufbewahrungsrecht, Korruptionsstrafrecht sowie in branchenspezifischen Regulierungsbereichen) und die konsequente behördliche Rechtsdurchsetzung zu. Entsprechend steigen 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.

«Compliance» umfasst vorab 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 anwend-

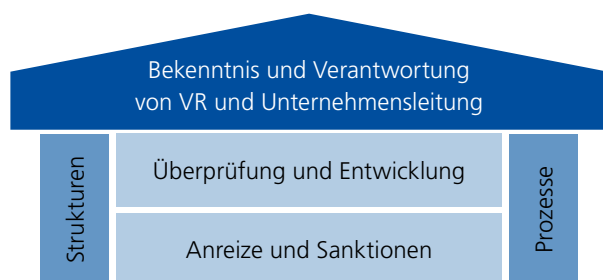


«Compliance lohnt sich für die Unternehmen und leistet einen wichtigen Beitrag zur Rechtsdurchsetzung. Sie darf jedoch nicht zum Selbstzweck werden.»

Beat Fellmann CFO, Implen AG, Mitglied des Vorstands von SwissHoldings

baren Normen einhält. In diesem Sinne lässt sich Compliance auch als der von den Anspruchsgruppen aufgrund der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen erwartete Integritätszustand verstehen. Compliance ist erreicht, wenn ein Unternehmen alle verbindlichen Vorgaben einhält; dies geschieht einerseits durch eine wegleitende Unternehmenskultur, andererseits durch werteorientiertes Verhalten der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden. Typischerweise umfasst Compliance denn heute auch ein aktives umfassendes Bekenntnis zur Integrität («do the right thing»).

Einen Ansatz für wirkungsvolle Compliance zeigt das Modell des aus fünf Grundelementen errichteten «Compliance-Hauses»:



- Das Dach jedes wirksamen Compliance-Managements besteht darin, dass Verwaltungsrat und Unternehmensleitung mit aktivem Bekenntnis Integrität als Kern der Unternehmenskultur verankern.
- Die eine der beiden Säulen, die dieses Dach tragen, stellt die Compliance-Organisation dar. Die Unternehmensführung bestimmt deren Struktur und stellt die adäquaten Ressourcen zur Verfügung.
- Die andere Säule des Compliance-Hauses sind die Compliance-Prozesse. Diese 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.
- Richtige Anreize und Sanktionen sind das Fundament des Compliance-Hauses. Voraussetzung jeder Entlohnung ist regelkonformes und integrires Verhalten. Umgekehrt darf die Wirksamkeit des Compliance-Programmes nicht durch gegenläufige kommerzielle Anreize vereitelt werden. Besondere Verdienste um Integrität und Compliance verdienen Belohnung, fehlende Compliance ist angemessen zu sanktionieren.
- Schliesslich stellt die Unternehmensführung sicher, dass das Compliance-Programm regelmässig auf Wirksamkeit überprüft wird. Treten Schwächen des Programmes oder einzelner Massnahmen zutage, werden diese behoben. Bei Veränderungen (neue Produkte, neue Märkte usw.) wird auch das Compliance-Programm risikobasiert weiterentwickelt.

Der Aufbau und das Betreiben eines wirksamen Compliance-Programms ist für die Unternehmen eine wichtige und unverzichtbare Aufgabe. Je nach Grösse, geschäftlicher Tätigkeit und Risikoprofil des Unternehmens sind mehr oder weniger umfangreiche Compliance-Massnahmen erforderlich. Jedes Compliance-Programm ist deshalb letztlich dem Unternehmen auf den Leib zu schneidern. Auch sind die Compliance-Erwartungen von Staat und Gesellschaft an jedes Unternehmen 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.

Besondere Verdienste um Integrität und Compliance verdienen Belohnung, fehlende Compliance ist entsprechend der Schwere der Verfehlung und der konkreten Vorwerfbarkeit zu sanktionieren. Die Unternehmen erwarten deshalb von einer effektiven Gesetzgebung, dass sie die Compliance-Anforderungen dem Risikoprofil sowie den realistischen Möglichkeiten der Regelungsadressaten entsprechend rechtssicher definieren.