



Compliance-Management-System – ein holistischer Ansatz

Ein Compliance-Management-System (CMS) dient der Sicherstellung von Compliance im Unternehmen durch geeignete Massnahmen, mit dem Ziel der Herstellung und Erhaltung einer integren und regeltreuen Unternehmensführung. Für Unternehmen besteht jedoch die Schwierigkeit in der Beantwortung der Frage nach dem konkreten «Wie» bzgl. der erforderlichen Compliance-Massnahmen. Es stellt sich hierbei insbesondere die Frage, wann die Geschäftsleitung ihrer Sorgfaltspflicht im Rahmen eines CMS Genüge getan hat.

■ Von Prof. Dr. W. Gerberich

Relevanz von CMS

Den Risikofaktor Mensch wird es immer geben. Es dürfte auf der Hand liegen, dass selbst das sorgfältigste und umfassendste CMS nicht in der Lage sein wird, sämtliche möglichen Verstösse durch Mitarbeitende gegen Recht und Gesetz zu verhindern. Ein solches CMS darf von einem Unternehmen auch nicht erwartet werden. Diesen Umstand berücksichtigen z.B. auch die US Sentencing Guidelines. Bei diesen handelt es sich um Richtlinien, die in den USA von Richtern bei der Festsetzung des Strafmasses verwendet werden. Die US Sentencing Guidelines, die bereits im Jahr 1991 geschaffen wurden und damit wohl als der älteste CMS-Standard gelten, fordern, dass Unternehmen mittels eines «Effective Compliance and Ethics Program» in der Lage sind, strafbares Verhalten (**criminal conduct**) zu vermeiden (**prevent**), aufzudecken (**detect**) und bei Vorliegen von strafbarem Verhalten angemessen zu reagieren (**respond appropriately**). Hierbei ist von Bedeutung, dass es bei einem Unternehmen im Falle von Verstössen zu einer Verringerung des Strafmasses führen kann, wenn das Unternehmen entsprechend Kapitel 8 der USSG ein solches Programm zur Verhinderung und Aufdeckung von Gesetzesverstössen (also ein Compliance-Programm) vorweisen kann.

Compliance als Managementsystem

Compliance soll zum einen helfen, durch Prophylaxe den Eintritt von Pflichtverletzungen, Schadens- und Haftungsfällen zu vermeiden. Zum anderen sollen eingetretene Pflichtverstösse frühzeitig erkannt und bewertet werden, damit angemessen darauf

reagiert werden kann. Entsprechend umfasst Compliance idealerweise alle relevanten Prozessfelder eines Unternehmens/einer Organisation.

Ein Managementsystem besteht aus formell vorgegebenen, überwiegend standardisierten Grundsätzen und Komponenten, wie **Aufbau- und Ablauforganisation**, mit dem Zweck, eine Organisation bei Zielsetzung und **Planung, Steuerung und Überwachung** zur Erreichung zwingender und fakultativ gesetzter Ziele zu unterstützen.

PRAXISTIPP

Vor diesem Hintergrund lässt sich ein Compliance-Management-System als «Aufbau- und Ablauforganisation einer Institution mit interagierenden Komponenten und dem Ziel der Sicherstellung von Pflichtenkonformität im Hinblick auf externe und interne verbindliche Vorgaben» definieren.



Tools im Compliance-Management

Zu wichtigen Tools und Methoden im Bereich Compliance-Management gehören z.B. die Plan-Do-Check-Act-Methode (P/D/C/A), Prozessmanagement-Methode, Risikomanagement-Methode und Delegations-Methode. Die aktuellen Management-Tools wie Balanced Scorecard, EFQM-Modell, Business Model Canvas sind heute relevante Tools.

Compliance-Management-System: Aufbau als organisatorische Klammer

Die Herausforderung ist, Compliance als abstrakte Begrifflichkeit individuell für das eigene Unternehmen und Umfeld abzugrenzen und als Managementsystem zu etablieren.

Aufgrund der Vielzahl von Regelungen, jedoch auch aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsmodelle und Branchen, in denen ein Unternehmen tätig ist, kann die individuelle Abgrenzung des Themengebiets Compliance bzw. die Ausgestaltung eines Compliance-Management-Systems in der Praxis stark variieren. Die Anforderungen der Pharmabranche sind andere als die der Automotive-Branche.

Compliance als integriertes Managementsystem

Der integrierte Ansatz verknüpft sämtliche in einem Unternehmen vorhandene und gelebte Managementsysteme wie das Umwelt-, Arbeitssicherheits-, Risiko- und Qualitätsmanagementsystem, die allesamt einen Compliance-Aspekt haben, und schafft ein einheitliches fachbereichsübergreifendes Managementsystem. Compliance-Management-System: Elemente, Systeme und Tools.

Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex ist ein Orientierungsrahmen der Geschäftsleitung und sonstiger Mitarbeitenden. Diese **Handlungsorientierung** ruht auf den im Rahmen der Unternehmens- und Umfeldanalyse ermittelten Unternehmenswerten sowie den gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Der Verhaltenskodex ist die Basis für das Compliance-Management im Unternehmen. Die Verhaltens-Regelpyramide zeigt vier Stufen, die allesamt einzuhalten sind. Hierbei sind Stufe eins und zwei zwingend, aufgrund von gesetzlichen Vorschriften (Legalitätspflicht) und Stufe drei aufgrund von Vereinbarungen einzuhalten. Die letzte, vierte Stufe enthält die internen – einseitig von der Geschäftsleitung – erlassenen Richtlinien.

Stufe eins der Verhaltens-Regelpyramide besagt, dass Geschäftsleitung und Mitarbeitende die für ihre jeweilige Tätigkeit geltenden Anforderungen aus Gesetz, Verordnungen, Rechtsprechung strikt einzuhalten haben.

Gemäss der zweiten Stufe der Verhaltenspyramide ist der «Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis» stets einzuhalten. Diese Stufe spiegelt sich in der Regel in Normen und Standards wider. Die Einhaltung der Regelungen aus Arbeitsverträgen/Tarif-



regelungen/Betriebsvereinbarungen wird auf Stufe drei geregelt. Schlussendlich bestimmt Stufe vier der Verhaltens-Regelpyramide, dass die Einhaltung intern erlassener Richtlinien, die noch nicht in Stufe eins bis drei enthalten sind, aber von der Geschäftsleitung als erforderlich erachtet werden, eingehalten werden müssen.

Hinweisgebersystem

Das Ombudsmann-Hinweisgebersystem stellt eine zusätzliche Informationsquelle für das Unternehmen dar und bietet sich für Mitarbeitende oder Externe an, die gerne auch anonym bleiben wollen. Durch die Einrichtung eines Ombudsmann- oder Hinweisgebersystems oder einer ähnlichen Institution sollte Internen oder auch Externen ermöglicht werden, unter Sicherstellung der Wahrung gewünschter Anonymität Fragen zu Compliance-Themen zu stellen oder Hinweise auf drohende oder begangene Pflichtverstöße geben zu können. Diese weitere Möglichkeit darf nicht missbraucht werden. Vielmehr bietet das Hinweisgebersystem einen geeigneten Kanal, über den die Mitarbeitenden oder Geschäftspartner ihre Sorgen und Bedenken kommunizieren können.

Bedenkt man, dass die Alternative zu einem Hinweisgebersystem entweder das Gespräch im Freundeskreis oder der Leserbrief an die

lokale Presse sein kann, ist diese Informationsquelle eine günstige Möglichkeit für die Geschäftsführung/den Vorstand, um frühzeitig an den Sorgen und Bedenken ihrer Belegschaft oder Geschäftspartner teilzuhaben.

Antikorruptionsrichtlinie

Eine Antikorruptionsrichtlinie dient nicht dazu, die Beschäftigten stärker zu kontrollieren oder gar zu überwachen. Vielmehr sollen die Massnahmen den Einzelnen vor Manipulationsversuchen, die sich oft im Anbahnungsstadium nur schwer erkennen lassen, schützen, denn Korruption muss durch Prävention und Kontrollen nachhaltig verhindert werden.

Ziel einer solchen Richtlinie ist es, ein Instrument zu schaffen, das schon im Vorfeld Ansätze von korruptionsgefährdetem Handeln erkennen lässt, Handlungssicherheit für alle Beschäftigten und Geschäftspartner schafft sowie Regelungen vorgibt, wie bei korrupten Handlungen verfahren wird.

Insbesondere bei der Annahme aller von Vertragspartnern oder Dritten gewährten bzw. in Aussicht gestellten Vorteile ist äusserste Zurückhaltung geboten. Die Beschäftigten haben bei der Ausübung ihrer Aufgaben jeden Anschein zu vermeiden, der vermuten lässt, dass sachfremde Interessen wahrgenommen werden. Was jedoch so selbstverständlich

klings, ist in der Praxis oft schwierig, daher ist es geboten, mit dem Gegenüber stets höflich umzugehen. Jedem Einzelnen ist es verboten, in direktem oder indirektem Zusammenhang mit dem Ausüben seiner Aufgaben Belohnungen oder Geschenke anzunehmen oder sich versprechen zu lassen. Es empfiehlt sich, als Einstieg einer solchen Richtlinie Korruption zunächst einmal zu definieren. Eine solche Definition könnte folgendermassen aussehen: «Korruption ist der Missbrauch eines öffentlichen Amtes, einer Funktion in der Wirtschaft oder eines politischen Mandats zugunsten eines anderen, begangen auf dessen Veranlassung oder aus Eigeninitiative zur Erlangung eines Vorteils für sich oder einen Dritten. Mit Eintritt oder in Erwartung des Eintritts entsteht ein Schaden oder Nachteil für die Allgemeinheit oder für ein Unternehmen.»

PRAXISTIPP

Die Ausprägung einer Antikorruptionsrichtlinie steht in einem direkten Zusammenhang zu den Erkenntnissen aus der Unternehmens- und Umfeldanalyse.



Compliance-Handbuch

Das Compliance-Handbuch ist nicht zwingend vorgeschrieben, kann jedoch für die Compliance-Beauftragten und ihre Mitarbeitenden Hilfestellung geben. Zum einen fördert ein solches Handbuch die Compliance-Kultur, da es als verständliches Nachschlagewerk dient, zum anderen schafft es Transparenz, da es die Gesamtheit der Compliance-Regelungen für alle Beteiligten eines Unternehmens greifbar macht.

PRAXISTIPP

Welche Guidelines von Ihnen für Ihre Firma benötigt werden, entscheiden Sie als Inhaber und Arbeitgeber. Sie wissen am besten, wo es Probleme geben kann, wo Regelungen vonnöten sind und wer von Ihren Mitarbeitenden sich als Partner bei der Erstellung eignet. Wichtig ist, dass Sie Compliance und Social Media Guidelines dann bereits ab dem Onboarding-Prozess integrieren.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich,

Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/ Boston. Er führt Trainings und

Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.