

Compliance – Chance oder lästige Pflicht?

Ganz egal, ob es sich bei einer Organisation um einen globalen Konzern, ein lokales KMU, ein Start-up, eine Stiftung, einen Verein oder Verband oder gar eine Behörde auf Stufe Bund, Kanton oder Gemeinde handelt, Compliance spielt zunehmend überall eine Rolle und gewinnt je länger je mehr an Bedeutung.

Christian Wind
Dr. iur. HSG, Rechts-
anwalt, LL.M.,
EMBA IMD, Partner



Keine Organisation sollte und kann vor Compliance die Augen verschliessen. Eine Kopf-in-den-Sand-Strategie, ein stures Ignorieren oder das Prinzip Hoffnung, es wird schon nichts passieren, erweisen sich nicht als wirkliche Lösungsansätze für eine verantwortungsbewusste, moderne, ganzheitliche und vor allem nachhaltige Organisationsführung.

Weshalb Compliance?

Compliance und integrires Verhalten stellen in der heutigen Zeit anerkanntermassen fundamentale Gebote und unverzichtbare Elemente sorgfältiger und nachhaltiger Organisationsführung und einen Beitrag an die gesellschaftliche Verantwortung dar. Damit wird die Organisation nicht nur Ansprüche von verschiedenen Anspruchsgruppen (z.B. Compliance-Anforderungen von Konzernen an ihre Zulieferer, attraktiver Arbeitgeber für Personal, klarer Handlungsrahmen für Mitarbeitende, Prävention und Schutz vor Bestrafung der Organisation) gerecht, sondern sie kann sich vor allem mit dem Ruf einer ethisch verantwortungsvollen Organisation gegen aussen im Markt, aber auch gegen innen reputationsmässig klar positionieren.

Wie Compliance?

Wichtig bei Compliance ist, dass es als Querschnittsfunktion innerhalb einer Organisation wahrgenommen und positioniert wird, weil es letztendlich buchstäblich jede und jeden betrifft. Alle können einen

Beitrag leisten und mithelfen. Auf Stufe einzelne Person geht es vereinfacht ausgedrückt darum, dass sie den Willen und das Wissen hat, wie und warum Compliance einzuhalten. Ideal wäre eine intrinsische Motivation und Überzeugung, es zu machen, weil es richtig erscheint und nicht, weil man es machen muss.

Um ein modernes Compliance-Management-System aufzubauen, empfiehlt sich das Compliance-Würfel-Modell, welches die momentan relevantesten Compliance-Standards und Empfehlungen (z.B. Schweiz, Deutschland, Österreich, UK, USA, Australien, ISO und OECD) in sechs Dimensionen pragmatisch, aber ganzheitlich abdeckt.

i) Organisationskultur: Werden integrires Verhalten und ein Bekenntnis zur Compliance gefördert und einverlangt? Sind die Grundwerte und ihre Bedeutung in der täglichen Umsetzung bekannt und werden sie befolgt? Führen die Vorgesetzten durch Vorbild auf allen Stufen und setzen sie ebenfalls um, was sie vorgeben?

ii) Einbettung: Inwiefern sind Compliance relevante Anforderungen, Prozesse, Elemente und Vorgaben in bereits bestehenden Strukturen, Organisationen, Abläufe, Systemen, Dokumentationen, Controls, Business-Prozessen und Audits integriert? Spielt Compliance mit Governance, Risk und Nachhaltigkeit bereits zusammen?

iii) Aktivitäten: Liegt ein Compliance-Grundkonzept vor? Wird jährlich ein Compliance-Risk-Assessment durchgeführt? Wie steht es um Schulungen? Findet ein Compliance-Monitoring statt? Werden Compliance-Verstösse untersucht und Massnahmen getroffen? Wie läuft die Compliance-Berichterstattung ab? Was wird wo dokumentiert? Wer kommuniziert was und wie extern und intern über Compliance und Integrität? Sind die

relevanten Compliance-Verpflichtungen bekannt? Findet eine laufende Überprüfung des bestehenden Compliance-Management-Systems statt?

iv) Personen: Inwiefern werden Compliance und Integrität bei der Rekrutierung, Einführung, Beförderung, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Leistungsbeurteilung und Mitwirkung berücksichtigt?

v) Ressourcen: Werden durch das Leitungsorgan angemessene Ressourcen für eine Compliance-Funktion, für Beratung und Auskünfte, für Compliance-Tools und -Informationen zur Verfügung gestellt?

vi) Fundament: Sind die Compliance-Rollen und -Verantwortlichkeiten sowie Schnittstellen in der Organisation klar geregelt, kommuniziert und bekannt? Gibt es einen Prozess für Krisen- und Notfälle? Sind ein (anonymes) Meldesystem oder zumindest eine Ombudsstelle als Anlaufstelle vorhanden? Gibt es ein Organisationsreglement mit klaren Zuständigkeiten und Kompetenzen?

Wo steht unsere Compliance?

Das Compliance-Würfel-Modell ist mit den sechs oben erwähnten Elementen sehr pragmatisch aber doch ganzheitlich aufgebaut und kann durchaus als Benchmark (Soll) verwendet werden. Es ermöglicht jeder Organisation, sei es ein globaler Konzern, ein lokales KMU, ein Start-up, eine Stiftung, ein Verein oder Verband oder gar eine Behörde auf Stufe Bund, Kanton oder Gemeinde, sich ein Bild davon zu machen, welche Compliance-Elemente bereits umgesetzt sind und welche nicht (Ist) und wo allenfalls noch Verbesserungen oder Ergänzungen angebracht und zweckmässig erscheinen.

Es wird empfohlen, alle drei bis fünf Jahre ein externes Compliance-Assessment durchzuführen. Dadurch

soll sichergestellt werden, dass Compliance in der Organisation richtig verstanden und gelebt wird, es keine gravierenden Lücken im eigenen Compliance-Management-System hat, allfälliger Handlungsbedarf identifiziert wird und man eine Aussensicht erhält. Diese Compliance-Assessments lassen sich entweder mit strukturierten Interviews mit etwa 15 - 25 Personen, in der Regel Führungskräfte inkl. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, oder auch online (z.B. Complerify) mit mehreren Hundert Personen über alle Hierarchien und Bereiche durchführen.

Fazit

Entscheidend für effektive und nachhaltige Compliance sind die Personen, Werte und Organisationskultur. Diese drei Bereiche müssen ganz gezielt und bewusst nebst einem angemessenen Compliance-Management-System in jeder Organisation glaubhaft, ernsthaft und kontinuierlich aufgebaut, weiterentwickelt und gefestigt werden. Die wichtigsten Treiber dafür sind die Aufsichts- und Führungsorgane sowie Linienvorgesetzten, die unter Einbezug und mit Hilfe der Personalabteilung den Unterschied ausmachen können, damit schliesslich alle in einer Organisation deren wichtigstes Gut nachhaltig schützen und positionieren – die Reputation. Damit lautet die Antwort auf die am Anfang gestellte Frage, dass Compliance eine grosse Chance darstellt und unbedingt wahrzunehmen ist.

Weitere Informationen unter
www.bratschi.ch/compliance

bratschi