



Daniel Glasl

Dr. iur., H.E.E., Rechtsanwalt, Partner
Co-Leiter Prozessführung und Insolvenz
Co-Leiter Wettbewerb und Medien
Telefon +41 58 258 00 00
daniel.glasl@bratschi.ch

Compliance als zentraler Pfeiler jedes Reputationsmanagements

Wo gearbeitet wird, passieren Fehler. Fehler liegen in der Natur der Sache und in der Natur des Menschen. Selbst bei Anwendung der sorgfältigsten Selektions- und Qualitätssicherungsprozesse kann nicht ausgeschlossen werden, dass Regelverstösse geschehen. Dass die massgeblichen Vorschriften bisweilen verletzt werden, ist also normal. Dabei dürfte die pflichtwidrige Un Sorgfalt, also die fahrlässige Verletzung, bei weitem am häufigsten sein. Seltener, aber ungleich schwerer zu vermeiden und zu bewältigen, sind Regelverstösse aus krimineller Energie.

Jede Unternehmung, Verwaltungseinheit und überhaupt jedes am Gesellschaftsgeschehen teilnehmende Subjekt muss in einem angemessenen Umfang für die Einhaltung der Regeln sorgen. Natürlich sind das Regelwerk und die Fehleranfälligkeit je nach Art der Tätigkeit und Grösse der Einheit sehr unterschiedlich. Etwa in der von Krisen und Skandalen geschüttelten Finanzindustrie, wo ein Fehlverhalten zu Schadenersatz- und Busszahlungen in astronomischer Höhe führen kann, ist die Regulierungsdichte enorm. Dem begegnet der Finanzplatz mit Heerscharen von Mitarbeitenden in Compliance- and Risk-Management-Abteilungen, die teilweise mit Unterstützung von Compliance-Robotern systematisch und permanent Lücken und Fehlern im System nachspüren.

Von den heutigen Anforderungen an Compliance mag man halten was man will. Sie zu negieren, kann jedoch zu höchst unerwünschten Folgen führen. Schlagzeilen wie «Skandalgeschüttelte Grossbank investiert in die Compliance» bringen es auf den Punkt. Wenn vor der Finanzkrise den Compliance-Abteilungen von Banken eine relativ geringe Bedeutung geschenkt wurde, hat das Einhalten regulatorischer und bankinterner Vorschriften heute höchste Priorität.

Risiken liegen aber überall. Ob KMU oder multinationaler Konzern, ob Gemeindeverwaltung oder höchste Justizeinheit, ob gemeinnützig oder gewinnstrebig – sie alle sind vor Fehlverhalten ihrer Mitarbeitenden nicht gefeit.

Wenn die Glaubwürdigkeit erschüttert wird und das Vertrauen in die Integrität des eigenen Tuns erodiert, droht ein kaum wieder gutzumachender Reputationsverlust. Die langjährige gute Arbeit,

aus welcher sich die Reputation sowohl einer einzelnen Person als auch einer Unternehmung gebildet hat, droht quasi über Nacht verloren zu gehen, wenn sich ein Skandal ereignet. Die Lautsprecherwirkung der Medien und die unglaubliche Verbreitungsgeschwindigkeit viraler «bad news» potenzieren das Problem. Wer den Schaden hat, hat den Spott. Das Urteil der (ver-) öffentlich(t)en Meinung erfolgt rasch und gnadenlos. Mechanismen der Skandalisierung und der Personifizierung üben ihre Wirkungskraft aus, Verhältnismässigkeit und Unschuldsvermutung bleiben oft auf der Strecke. Die bisherigen (und oft weiter andauernden) guten Leistungen rücken in den Hintergrund und scheinen vergessen, das aktuell Negative überschattet alles. Nun «brennt das Haus lichterloh», ein Brandherd folgt dem anderen, und die Negativspirale dreht sich immer rascher. Spätestens hier rächt es sich, die Compliance und den Reputationsschutz vernachlässigt zu haben.

«Es dauert 20 Jahre, sich eine Reputation aufzubauen, und fünf Minuten, sie zu verlieren. Wenn man das im Auge behält, handelt man anders.» Warren Buffett

Das führt uns zur Frage der Resilienz. Wie widerstandsfähig sind wir und wie steht es um die Fähigkeit, eine grosse Reputationskrise ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen? Resilienz leitet sich von lateinisch *resilire* ab, wo es soviel wie «zurückspringen» oder «abprallen» bedeutet, im Englischen wird «*resilience*» für «Widerstandsfähigkeit», «Belastbarkeit» und als eine anpassungsfähige «Elastizität» verwendet. Diese Widerstandsfähigkeit oder Elastizität (d.h. eine Delle aushaltend und mit der Zeit wieder ausfüllend, ohne aufgrund der einwirkenden Aussenkräfte gleich zu platzen) ist in derartigen Krisen entscheidend. Über eine gute Resilienz verfügt nur, wer sich erstens eine ausreichende Reserve an Reputation angeeignet hat, und zweitens – und das ist an dieser Stelle entscheidend – über eine gute Fehlerkultur verfügt.

Die Fehlerkultur, also die Art und Weise, Fehler zu betrachten, zu bewerten und damit umzugehen, ist Teil des Risikomanagements. Wer die Entdeckung und Meldung von Fehlern fördert, um aus Fehlern zu lernen, ist in der Lage, die Qualität seiner Prozesse laufend zu verbessern. So hat zum Beispiel die seit Jahrzehnten in der Aviatik verankerte «Just Culture» dazu beigetragen, dass das Flugzeug zu einem der sichersten Transportmittel geworden ist.

Eine gute Fehlerkultur bedarf guter Prozesse. Die Abläufe sind Teil eines Compliance-Systems, das eben auch den Umgang mit Fehlern regelt. So ist wichtig, klare Fakten zu schaffen, korrekt mit dem mutmasslich fehlbaren Mitarbeitenden umzugehen, ggf. auch den Whistleblower zu schützen, wenn er in guten Treuen handelt, und die richtigen Lehren und Konsequenzen aus dem Ereignis zu ziehen.

Nicht selten geschehen gerade hier gravierende Folgefehler. So führt etwa ein Vertuschungsversuch – oder das blanke Leugnen – zu einem grösseren Reputationsverlust, als wenn der Fehler zugegeben und dessen Ursache erklärt wird. Die öffentliche Meinung reagiert gnadenlos auf Unehrlichkeit. Die korrekte und faire Aufarbeitung und, wenn nötig, eine transparente

Kommunikation bilden somit einen wesentlichen Aspekt des Risikomanagements und damit der Compliance.

Das gilt gegen Innen und gegen Aussen. Ohnehin ist gut beraten, wer sich in der internen Kommunikation so verhält, dass seine Äusserungen jederzeit im «Blick» abgedruckt werden könnte. Internes Fehlverhalten gelangt früher oder später an die Öffentlichkeit, besonders wenn die verantwortlichen Stellen untätig bleiben.

«Compliance darf kein Lippenbekenntnis und kein Papiertiger sein. Sie bildet das Rückgrat einer gelebten Unternehmenskultur, die professionell mit Fehlern umgeht.»

Zur Veranschaulichung, wie schwierig eine vollumfängliche Compliance sein kann, seien folgende zwei Beispiele beschrieben.

Erstes Beispiel: Third-Party-Risikomanagement ist – so ist den Medien zu entnehmen – der am schnellsten wachsende Technologiemarkt für Governance, Risk und Compliance (GRC). Dies wird als schwierigster Aspekt eines Compliance-Programms bezeichnet. Man fragt nicht nur «Wie steht es um die Compliance? Sind Sie ein guter Corporate Citizen?», sondern auch «sind es Ihre Lieferanten auch?» Es reicht nicht mehr aus, selbst ein effektives Programm für Corporate Social Responsibility (CSR) und Compliance-Management-System zu haben; viele Kunden suchen und wollen Geschäfte nur mit Anbietern machen, die ihre Werte und ihre Compliance-Kultur teilen. Es gilt also nachzuweisen, dass die gesamte Lieferkette konfliktfrei ist, ansonsten droht bereits ein Vertrauensverlust bei Lieferanten, Verbrauchern und in der Öffentlichkeit. Die Diskussionen im Zuge der Konzernverantwortungsinitiative haben zahlreiche Aspekte aufgezeigt, wie schwierig es sein kann, den Anforderungen einer weltweiten Compliance zu genügen, aber auch wie wichtig diese Thematik ist.

Zweites Beispiel: Belästigungsvorwürfe bilden ein Risiko des Reputationsverlustes für alle. Der Umgang mit Untersuchungen von Belästigungsvorwürfen in der Ära von #metoo und Whistleblowing ist von grösster Bedeutung. Wenn Vorwürfe über respektloses Verhalten, sexuelle Belästigung oder Mobbing am Arbeitsplatz erhoben werden, sind professionelles Handeln und die Einhaltung rechtsstaatlicher Verfahrensrechte Pflicht. Wenn der Vorwurf zutrifft, dann muss der Arbeitgeber zum Schutz der Betroffenen Massnahmen gegen den fehlbaren Arbeitnehmer ergreifen, was oft die Kündigung bedeutet. Bleibt der Arbeitgeber untätig, wird ihm das bald als Tolerieren vorgeworfen. Wenn der Vorwurf hingegen nicht zutrifft, erübrigen sich Sanktionen und die Frage nach der Motivation des Whistleblowers rückt in den Vordergrund. Was einfach klingt, ist in Realität oft kompliziert. Wie, wenn nicht die Staatsanwaltschaft untersucht, klärt man die Vorwürfe ab? Durch die interne Fachstelle? Durch eine externe Untersuchung? Wie läuft das Verfahren ab, welche Rechte hat der Beschuldigte, welche die Informanten? Wie ist der Umgang mit der Öffentlichkeit? Auch hier sind klare Compliance-Regeln und professionelles Führungsverhalten Pflicht.

Compliance darf kein Papiertiger sein. Bloss Lippenbekenntnisse, schöne Slogans und in Schubladen verstaubende Handbücher nützen nichts. Echte Compliance bildet das Rückgrat einer gelebten Organisationskultur, die professionell mit Fehlern umgeht. Öffentliche und private Arbeitgeber sind zuallererst gut beraten, in eine gute Organisationskultur zu investieren. Sind Anstand und Integrität Teil der DNA, ist Wichtiges bereits erreicht. Es ist die Grundlage für die Akzeptanz und den Willen, compliant zu sein, die in der Organisation implementierten Compliance-Systeme zu kennen und sich danach zu verhalten.

Die Frage stellt sich, wie Compliance am effektivsten eingeführt und umgesetzt wird. Darüber informiert Sie dieser Compliance-Newsletter zum 10-jährigen Jubiläum wie auch all seine neun Vorgänger im Detail. Unsere Compliance-Spezialisten freuen sich, Sie in diesem Prozess mit Rat und Tat zu unterstützen. Als Spezialist für Reputationsschutz kam mir die Aufgabe zu, Ihnen die Wichtigkeit einer gelebten Compliance gerade auch aus diesem Blickwinkel vor Augen zu führen.

Bratschi AG ist eine führende Schweizer Anwaltskanzlei mit über 100 Anwältinnen und Anwälten in den Wirtschaftszentren der Schweiz, bietet schweizerischen und ausländischen Unternehmen und Privatpersonen professionelle Beratung und Vertretung in allen Bereichen des Wirtschaftsrechts, im Steuerrecht und im öffentlichen Recht sowie in notariellen Angelegenheiten.

Der Inhalt dieses Newsletters gibt allgemeine Ansichten der Autorinnen und Autoren zum Zeitpunkt der Publikation wieder, ohne dabei konkrete Fragestellungen oder Umstände zu berücksichtigen. Er ist allgemeiner Natur und ersetzt keine Rechtsauskunft. Jede Haftung für seinen Inhalt wird ausdrücklich ausgeschlossen. Bei für Sie relevanten Fragestellungen stehen Ihnen unsere Expertinnen und Experten gerne zur Verfügung.

Basel
Lange Gasse 15
Postfach
CH-4052 Basel
T +41 58 258 19 00
F +41 58 258 19 99
basel@bratschi.ch

Bern
Bollwerk 15
Postfach
CH-3001 Bern
T +41 58 258 16 00
F +41 58 258 16 99
bern@bratschi.ch

Genf
Rue du Général-Dufour 20
1204 Genf
T +41 58 258 13 00
F +41 58 258 17 99
geneva@bratschi.ch

Lausanne
Avenue Mon-Repos 14
Postfach 5507
CH-1002 Lausanne
T +41 58 258 17 00
T +41 58 258 17 99
lausanne@bratschi.ch

St. Gallen
Vadianstrasse 44
Postfach 262
CH-9001 St. Gallen
T +41 58 258 14 00
F +41 58 258 14 99
stgallen@bratschi.ch

Zug
Gubelstrasse 11
Postfach 7106
CH-6302 Zug
T +41 58 258 18 00
F +41 58 258 18 99
zug@bratschi.ch

Zürich
Bahnhofstrasse 70
Postfach
CH-8021 Zürich
T +41 58 258 10 00
F +41 58 258 10 99
zuerich@bratschi.ch