

**Christian Wind**

Dr. iur. HSG, LL.M., EMBA IMD, Rechtsanwalt
Partner
Co-Head Compliance und Investigations
Co-Head Wettbewerb und Medien
Telefon +41 58 258 10 00
christian.wind@bratschi.ch

Compliance für KMUs – Wie und was nun genau?

Für KMUs stellt sich die Frage, was mit Bezug auf Compliance konkret unternommen werden muss, zumal man eher über beschränkte finanzielle und personelle Ressourcen verfügt. Die Antwort sei vorweg genommen. Compliance einfach zu ignorieren und das Prinzip Hoffnung, d.h. blind darauf zu vertrauen, dass schon nichts passieren wird, sind keine echten Optionen für einen verantwortungsbewusste, ganzheitliche Führung auf Stufe Verwaltungsrat (nachfolgend «VR») und Geschäftsleitung (nachfolgend «GL») eines KMU.

So halten SwissHoldings und economiesuisse in ihrem Dokument «grundzüge eines wirksamen compliance-managements» auch unmissverständlich fest, dass kleinere Unternehmen einfachere, überschaubare Massnahmen zur Gesetzeinhaltung treffen könnten, wogegen international tätige Konzerne ein umfassendes Compliance-Programm betreiben müssten. Und obwohl es zwar kein verbindliches einheitliches Konzept für effektives Compliance-Management gäbe, bestünden dennoch gemeinsame Grundelemente für ein wirksames Compliance-Management. Doch wie sehen die gemeinsamen und damit folglich auch für ein KMU relevanten Elemente konkret aus?

1. Grundelemente eines wirksamen Compliance-Managements für KMUs

Mit dem Modell des Compliance-Würfels¹ und seinen sechs Bereichen Unternehmenskultur, Einbettung, Aktivitäten, Personen, Ressourcen und Fundament soll versucht werden, auf diese nicht ganz einfache Frage eine mögliche Antwort anzubieten. Das Ziel besteht darin, die wesentlichen Anforderungen der relevanten Compliance-Standards an ein zeitgemässes Compliance-Management-System (nachfolgend «CMS») mit dem Modell so aufzuzeigen, dass ein KMU danach in der Lage ist, ein solches System effizient und effektiv aufzubauen resp. es laufend zu überprüfen und zu verbessern.

1.1 Unternehmenskultur

Ein effektives CMS befürwortet eine Unternehmenskultur, die integres Verhalten und ein Compliance-Bekenntnis fördert und einverlangt. Im Gegenzug unterstützt eine solche Kultur direkt ein

¹ Siehe dazu detaillierte Erläuterungen und Beispiele in: Wind Christian, Leitfaden Compliance Pragmatisch & ganzheitlich, Stämpfli Verlag 2018

starkes CMS. Diese wechselseitige Wirkung bedarf es in einem KMU umfassend und auf allen Stufen aufzubauen, laufend zu stärken und nachhaltig aufrechtzuerhalten.

Dazu gehören, dass das KMU über klare Grundwerte und ein klares Compliance-Bekenntnis als Richtschnur für das tägliche Verhalten verfügt und eine Compliance- und «speak up»-Kultur (open dialogue) lebt. Dabei ist der «tone at and from the top/middle» (regelmässige Kommunikation zu Compliance und Integrität durch VR, GL und Linienvorgesetzte) von entscheidender Bedeutung und wird entsprechend im KMU wahrgenommen.

1.2 Einbettung

Bei der Einbettung geht es primär um die Sicherstellung, Compliance möglichst umfassend und mit möglichst geringem Aufwand in bereits Bestehendes, d.h. die Prozesse und Strukturen eines KMUs einzubinden.

So sind alle relevanten Compliance- und Integritätsrisiken im ordentlichen Risk-Management-Prozess oder mindestens in einer einfachen SWOT-Analyse zu integrieren. Es bedarf keines grossen Aufwands, Compliance als Standardtraktandum regelmässig zumindest einmal im Jahr in die Sitzungen des VR und der GL aufzunehmen und zu dokumentieren. Die Verantwortlichkeit und Sicherstellung von Compliance sind im Stellenbeschrieb der Mitglieder der GL, der Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden aufzunehmen. Auf der Website und dem Intranet des KMU sind relevante Compliance-Informationen angemessen hinsichtlich Art und Umfang jederzeit einsehbar darzustellen.

1.3 Aktivitäten

Nur durch ständiges Hinwirken und konsequenter Erarbeitung der richtigen Unternehmenskultur und der Einbettung von Compliance im KMU ist es aus Sicht eines «state of the art»-CMS noch nicht gemacht. Es sind zusätzlich verschiedene Compliance-Aktivitäten notwendig.

Mindestens einmal jährlich werden die Compliance- und Integritätsrisiken identifiziert, analysiert, beurteilt, Massnahmen getroffen und darüber an die GL und den VR berichtet. Spezifische Compliance-Prozess-Controls müssen vorhanden sein (z.B. Kollektivunterschrift, Funktionentrennung, Zugriffs- und Zugangsrechte). Es finden regelmässig und stufengerecht über alle Hierarchieebenen hinweg Schulungen statt. Bei einem Compliance-Verstoss werden angemessene Massnahmen/Sanktionen zeitnah getroffen und mindestens intern kommuniziert. Mindestens einmal jährlich sollte eine angemessene Standard- oder im Bedarfsfall auch kurzfristige *ad hoc* Compliance-Berichterstattung an die GL und den VR stattfinden. Alle für Compliance relevanten Aktivitäten werden dokumentiert und Compliance-Dokumente werden mindestens jährlich überprüft und, falls nötig, angepasst. Die Verträge verfügen über Compliance-Klauseln. Die Überprüfung von bestehenden oder neuen Geschäftspartnern wird risikobasiert durchgeführt und folgt einem einfachen, aber klar definierten Prozess. Gesetzliche, regulatorische oder andere freiwillig auferlegte Verpflichtungen, die für Compliance relevant sind, werden identifiziert, laufend verfolgt, um bei allfälligen Veränderungen, die einen Einfluss auf die KMU haben, reagieren zu können. Das CMS wird einmal

jährlich in seiner Gesamtheit durch die GL überprüft und wenn nötig in Abstimmung mit dem VR angepasst, entsprechend dokumentiert und laufend verbessert.

1.4 Personen

Personen sind es letztendlich, die Compliance, egal in welcher Organisation, mit Leben erfüllen und mit ihrem Verhalten umsetzen und sicherstellen.

Deshalb werden bei der Anstellung von neuen Mitarbeitenden oder bei der Beförderung von Linienvorgesetzten Compliance und Integrität ausdrücklich angesprochen und im Entscheidungsprozess angemessen berücksichtigt. Zudem wird der Verhaltenskodex zusammen mit dem Arbeitsvertrag abgegeben. Auch werden Compliance und Integrität im Rahmen der jährlichen Leistungsbeurteilung und in der Mitarbeiter-/Führungskräfteentwicklung angemessen berücksichtigt. Schliesslich kann die Belegschaft des KMU betreffend das CMS jederzeit Vorschläge unterbreiten sowie Rückmeldungen und Hinweise geben.

1.5 Ressourcen

Es versteht sich, dass für eine angemessene Compliance entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.

Es liegt in der Verantwortung der GL, für Compliance angemessene personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. So hat das KMU eine interne oder externe Compliance-Funktion, die sich um alle Compliance relevanten Aspekte kümmert und als Beratungsstelle fungiert, an die sich die Belegschaft bei Fragen oder Unklarheiten betreffend Compliance wenden kann. Dabei ist zu berücksichtigen, dass erste Anlaufstelle immer der/die unmittelbare Linienvorgesetzte ist.

1.6 Fundament

Compliance muss auf einer soliden Basis stehen.

Das KMU hat einen einfachen, schriftlichen Verhaltenskodex erlassen, ihn kommuniziert und die Belegschaft kennt ihn. Die primäre Verantwortung für Compliance liegt bei der GL und den Linienvorgesetzten, was so kommuniziert und in der Organisation bekannt ist. Die Organisation hat angemessene Richtlinien/Direktiven erlassen (z.B. betreffend Verhalten im Wettbewerb, Antikorrup-tion, Datenschutz etc.). Es existieren im KMU klare Vorgaben für Krisenmanagement, Notfälle oder behördliche Hausdurchsuchungen. Diese Vorgaben sind bekannt und eintrainiert. Das Organisationsreglement umfasst auch eine Zuständigkeits-/Entscheidungsmatrix.

2. Fazit

Ein KMU kann im Vergleich zu einem Konzern den Vorteil haben, dass eine gewisse Nähe zwischen der Belegschaft und der GL und dem VR herrscht und man sich in der Regel auch persönlich

kennt. Dies entbindet jedoch die GL und den VR einer KMU nicht, sich der Compliance anzunehmen. Im Gegenteil ist vielmehr ein einfaches und auf das Risikoprofil und die besonderen Eigenheiten des KMUs zugeschnittenes CMS aufzubauen und über die Zeit ein Compliance-Element nach dem anderen einzuführen und alles sauber zu dokumentieren.

Hierfür empfiehlt es sich, aufgrund der oben aufgeführten sechs Bereiche des Compliance-Würfel-Modells eine kurze Analyse des momentanen Zustandes des eigenen CMS's zu machen, die einzelnen Elemente in z.B. drei Kategorien einzuteilen («erfüllt», «eher erfüllt» und «eher nicht/nicht erfüllt») und dann die Prioritäten für die dritte Kategorie festzulegen (z.B. «wichtig», «eher wichtig» und «eher nicht wichtig/nicht wichtig»).

Anschliessend wird unter einer Abschätzung der erforderlichen Ressourcen festgelegt, welche Massnahmen durch wen und bis wann umzusetzen sind. Die einzelnen Massnahmen können in einer Art Compliance-Roadmap aufgeführt und dann z.B. über einen Zeitraum von ca. 3 Jahren verteilt und laufend umgesetzt werden. Die Umsetzung wird durch die GL und den VR überwacht und kontrolliert.

Dies hat nicht nur den Vorteil, dass nicht übermässig Ressourcen benötigt werden, sondern dass auch die Organisation nicht mit zu vielen Compliance-Themen überlastet wird und die einzelnen Schritte gut verdauen kann.

Wie sieht Ihre Compliance-Roadmap für 2019 aus?

Bratschi AG ist eine führende Schweizer Anwaltskanzlei mit über 85 Anwältinnen und Anwälten in den Wirtschaftszentren der Schweiz, bietet schweizerischen und ausländischen Unternehmen und Privatpersonen professionelle Beratung und Vertretung in allen Bereichen des Wirtschafts-rechts, im Steuerrecht und im öffentlichen Recht sowie in notariellen Angelegenheiten.

Basel Lange Gasse 15 Postfach CH-4052 Basel Telefon +41 58 258 19 00 Fax +41 58 258 19 99 basel@bratschi.ch	Bern Bollwerk 15 Postfach CH-3001 Bern Telefon +41 58 258 16 00 Fax +41 58 258 16 99 bern@bratschi.ch	Lausanne Avenue Mon-Repos 14 Postfach 5507 CH-1002 Lausanne Téléphone +41 58 258 17 00 Téléfax +41 58 258 17 99 lausanne@bratschi.ch	St. Gallen Vadianstrasse 44 Postfach 262 CH-9001 St. Gallen Telefon +41 58 258 14 00 Fax +41 58 258 14 99 stgallen@bratschi.ch	Zug Industriestrasse 24 CH-6300 Zug Telefon +41 58 258 18 00 Fax +41 58 258 18 99 zug@bratschi.ch	Zürich Bahnhofstrasse 70 Postfach CH-8021 Zürich Telefon +41 58 258 10 00 Fax +41 58 258 10 99 zuerich@bratschi.ch
--	--	---	---	---	---

© Bratschi AG, Vervielfältigung bei Angabe der Quelle gestattet

www.bratschi.ch