

Compliance und Recht, Teil 1/3

# Vom Nutzen eines wirksamen Compliance-Managements

Viele KMU stellen sich die Frage, was sie mit Bezug auf Compliance konkret unternehmen müssen, wer dafür verantwortlich ist und worin überhaupt der Nutzen besteht. In drei Beiträgen soll aufgezeigt werden, wer wieso und was mit Bezug auf Compliance sinnvollerweise in einem KMU machen kann und sollte.

› Dr. Christian Wind

Eine Vogel-Strauss-Politik, das heisst Compliance einfach zu ignorieren, das Prinzip Hoffnung, das heisst, anzunehmen, es werde schon nichts passieren, oder das Abstützen auf die Vergangenheit und Projektion derselben in die Zukunft, das heisst zu denken: «Bis heute ist nie etwas passiert, also wird auch künftig nichts geschehen», sind keine Optionen. Compliance betrifft heute alle Organisationen, angefangen beim Konzern über KMU bis hin zu Verbänden, Stiftungen, Universitäten oder Behörden. Dabei berührt Compliance als Querschnittsthema sämtliche Bereiche und Funktionen einer Organisation.

Zwar nimmt das Bewusstsein für Compliance-Themen zu, doch wird sie noch viel zu häufig als kostspielige Pflicht und notwendiges Übel und nicht als strategische Chance gesehen. Es ist unbestritten, dass Compliance – und darunter wird nicht nur die eigentliche Regelkonformität, sondern auch Integrität (korrektes Verhalten, selbst wenn niemand zusieht) verstanden – zu einer modernen und umfassenden Unternehmensführung gehört und von den Anspruchsgruppen je länger, je mehr gerade auch von KMU erwartet wird.

## Die Verantwortlichen

Oft bemerken KMU, sie seien zu klein, um Compliance überhaupt umzusetzen. In dieser Aussage zeigt sich, dass Compliance und wer tatsächlich dafür verantwortlich ist, nicht richtig verstanden wurden. Es lassen sich vier Stufen mit folgenden Verantwortlichkeiten unterscheiden:

1. Der Verwaltungsrat trägt die oberste Organisations- und Überwachungsverantwortung (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 und 5 OR), bestimmt die Kernwerte und legt die Grundzüge der Compliance fest.
2. Die oberste Verantwortung für die Compliance-Umsetzung und -Einhaltung trägt die Geschäftsleitung. Sie muss ausreichende und angemessene Ressourcen zur Verfügung stellen und durch Vorbild führen.
3. Darüber hinaus haben auch die einzelnen Liniovorgesetzten in ihrem eigenen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich auf eine Compliance- und Speak-up-Kultur hinzuwirken, diese

vorzuleben, einzuverlangen und Compliance sicherzustellen.

4. Und zuletzt hat jeder Mitarbeitende zur Einhaltung der Compliance beizutragen, bei Unklarheiten oder Unsicherheiten den Vorgesetzten zu fragen und (potenzielle) Non-Compliance Fälle zu melden.

Insgesamt sind folglich alle Personen in einem KMU angehalten, entsprechende Verantwortung zu übernehmen und im eigenen Zuständigkeitsbereich für eine nachhaltige Compliance zu sorgen. Denn auch KMU müssen alle für sie relevanten gesetzlichen Vorschriften und internen Vorgaben einhalten.

Und abschliessend stipuliert Art. 102 StGB, dass das Unternehmen selbst als juristische Person bei gewissen Straftaten, wie zum Beispiel Geldwäscherei, Beamten- oder Privatbestechung, unabhängig von der Strafbarkeit natürlicher Personen mit einer Busse bis zu fünf Millionen Franken bestraft wird, wenn dem Unternehmen vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehren getroffen

hat, um eine solche Straftat zu verhindern. Also besteht hier ein klarer Anreiz, gewisse organisatorische Vorkehrungen zu treffen.

### Der Nutzen von Compliance

Aus der kontinuierlichen und wirksamen Umsetzung und Aufrechterhaltung einer «State of the art»-Compliance und über deren regelmässige interne und externe Kommunikation ergeben sich für ein KMU diverse konkrete Chancen und Vorteile, wie zum Beispiel:

- › Ermöglichung oder Erleichterung der Teilnahme an Ausschreibungen und Arbeitsgemeinschaften; insbesondere grössere Unternehmen verlangen immer häufiger von ihren KMU-Zulieferern oder -Vertragspartnern sogenannte Compliance-Erklärungen, worin diese bestätigen müssen, dass sie über ein leistungsfähiges Compliance-System verfügen, damit sie überhaupt Vertragspartner werden oder bleiben dürfen.
- › Zugang zu günstigeren Finanzierungen (Eigen- oder Fremdkapital).
- › Bessere Positionierung im Markt und nachhaltigere Beziehungen durch erhöhte Vertrauensbasis (zum Beispiel stärkere Kundenbindung, langfristige Geschäftsbeziehungen).
- › Klare Vorgaben im Sinne von Hilfestellungen und Handlungsrahmen für die Mitarbeitenden.
- › Verbesserte Bindung und Gewinnung von Verwaltungsräten, Führungskräften und Mitarbeitenden.
- › Stärkung der Reputation und besserer Schutz vor Reputationsschäden.
- › Vermeidung oder zumindest erhebliche Verminderung des Sanktionsrisikos des KMU selbst und/oder seiner Organe.
- › Raschere Entdeckung möglicher Non-Compliance-Fälle und gezieltere Mängelbehebung.
- › Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden und Erschaffung eines konstruktiven Zugehörigkeits- oder Gemeinschaftsgefühls – oder sogar Stolzes – im KMU.

**Abb. 1: Checkliste Unternehmenskultur**

<b>Checkbox 1: Unternehmenskultur</b>	Erfüllt	Eher erfüllt	Eher nicht erfüllt	Nicht erfüllt
1. Das KMU verfügt über klare Grundwerte und ein klares Compliance-Bekenntnis als Richtschnur für das tägliche Verhalten.				
2. Das ganze KMU lebt eine Compliance- und «Speak up»-Kultur (open dialogue).				
3. Der Tone from the top/middle (regelmässige Kommunikation zu Compliance und Integrität durch Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Linienvorgesetzte) und die Führung durch Vorbild finden statt und werden im KMU wahrgenommen.				

So halten Swiss Holdings/Economiesuisse in ihrem Standard «Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements» auch fest, dass kleinere Unternehmen nicht von Compliance ausgeschlossen sind, sondern einfachere, überschaubare Massnahmen treffen können, wogegen international tätige Konzerne ein umfassendes Compliance-Programm betreiben müssen. Und obwohl es kein verbindliches einheitliches Konzept für effektives Compliance-Management gibt, gibt es doch gewisse Grundelemente.

### Das Compliance-MS

Als Compliance-Management-System (Compliance-MS) wird die Gesamtheit der in einer Organisation eingerichteten, verlangten, regelmässig überprüften und verbesserten Prozesse, Strukturen, Massnahmen und Verhaltensweisen sowie der eingesetzten Ressourcen und für die Organisation als Organ oder Angestellte tätigen Personen verstanden, um Compliance sicherzustellen.

Klassischerweise erfüllt ein Compliance-MS drei Hauptfunktionen: i) Vermeidung von Fehlverhalten und Förderung integ-

ren Verhaltens (Präventionsfunktion), ii) Aufdeckung von Fehlverhalten (Aufdeckungsfunktion) und iii) Sanktion aufgedeckter Fälle von Nichteinhaltung und kontinuierliche Verbesserung (Reaktionsfunktion).

### Dimensionen der Compliance

Ausgehend von diversen Compliance-Management-Standards, wie zum Beispiel ISO 19600 Compliance Management System Guidance oder dem oben erwähnten schweizerischen Standard, wurde das pragmatische und ganzheitliche Modell des Compliance-Würfels mit den sechs Dimensionen Organisationskultur, Einbettung, Aktivitäten, Personen, Ressourcen und Fundament entwickelt.

Mithilfe dieses Modells und den daraus abgeleiteten, vereinfachten, nachfolgenden Checkboxes pro Dimension und deren Elementen lassen sich der Status sowie die Stärken und Schwächen des eigenen Compliance-MS einfach und anschaulich feststellen und gezielt verbessern.

Es versteht sich, dass auch das beste und umfassendste Compliance-MS nie in der

**Abb. 2: Checkliste Einbettung**

Checkbox 2: Einbettung	Erfüllt	Eher erfüllt	Eher nicht erfüllt	Nicht erfüllt
4. Alle Compliance- und Integritätsrisiken sind im ordentlichen Risk-Management-Prozess des KMU integriert.				
5. Spezifische Compliance-Prozess-Controls sind im KMU vorhanden (z.B. Kollektivunterschrift, Funktionentrennung, Zugriffs- und Zugangsrechte).				
6. Compliance ist im KMU regelmässig ein Standardtraktandum in den Sitzungen des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und der Linienvorgesetzten mit ihren Teams.				
7. Die Verantwortlichkeit und Sicherstellung von Compliance sind im Stellenbeschrieb der Mitglieder der Geschäftsleitung, der Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden enthalten.				
8. Auf der Website und dem Intranet des KMU sind angemessene Compliance-Informationen hinsichtlich Art und Umfang vorhanden.				

Lage sein wird, sämtliche Verstösse innerhalb eines KMU zu verhindern, was auch den Behörden bewusst ist. Ziel eines Compliance-Management-Systems kann es deshalb nur – aber immerhin – sein, die für ein KMU besonders schwerwiegenden Compliance-Risiken erheblich zu mildern. Zudem muss es Ziel sein, die Voraussetzungen zu schaffen, dass systemisches, bewusstes oder gar kriminelles Fehlverhalten sowie unbeabsichtigte Verstösse aus Nichtwissen gegen Compliance-Anforderungen bestmöglich vermieden beziehungsweise wesentlich erschwert werden und eingetretene Verstösse rasch erkannt werden und dann entsprechend reagiert werden kann.

Entscheidend ist dabei, im KMU darauf hinzuwirken, dass ein Compliance-Management-System als Opportunität und Chance, das heisst als etwas Positives, wahrgenommen wird, indem es Orientierung, Klarheit und einen Rahmen schafft, die Erwartungshaltung des KMU darlegt, gegenüber den internen und externen Anspruchsgruppen das KMU klar positioniert und ein Versprechen abliefern, auf welche Art und Weise das KMU tätig sein möchte.

### Dimension 1: Unternehmenskultur

Ein effektives Compliance-MS erfordert eine Unternehmenskultur, bei der integriertes Verhalten selbstverständlich ist und einverlangt wird. Es ist empirisch erwiesen, dass klare Grundwerte und Prinzipien generell das ethische Verhalten und damit die Compliance verbessern. Diese Grundwerte, wie zum Beispiel Integrität, Teamgeist und Engagement, sind vom KMU zu definieren, vorzuleben, zu kommunizieren, umzusetzen und einzuvollziehen. Der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung und die Linienvorgesetzten bekennen sich intern und extern aktiv zu Compliance und Integrität als zentralem Teil ihrer Organisation und übergeordnetem Prinzip ihrer Tätigkeit, leben das vor und kommunizieren es entsprechend klar, regelmässig und überzeugend, um unter der Belegschaft das nötige Bewusstsein zu schaffen und diese zur Mitwirkung zu motivieren.

Unter einer Compliance-Kultur versteht man die Akzeptanz der Werte und Überzeugungen, die in einem KMU bestehen und mit dessen Strukturen und Kontrollsystemen so interagieren, dass solche Ver-

haltensnormen geschaffen und gelebt werden, welche zu Compliance führen oder zumindest förderlich sind. Die zusätzliche Schaffung einer «Open dialogue»- oder «Speak-up»-Kultur, bei der das Melden von (möglichen) Compliance-Verstössen, das Fragen bei Unklarheiten respektive Unsicherheiten betreffend Compliance oder das Einbringen von Vorschlägen und Ideen zur Verbesserung des Compliance-MS ermuntert wird, trägt ebenfalls erheblich zur Stärkung und Akzeptanz der Compliance im KMU bei.

Dabei ist der «tone at and from the top/middle» (regelmässige Kommunikation zu Compliance und Integrität durch Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Linienvorgesetzte) von entscheidender Bedeutung und wird aufgrund der Überschaubarkeit und Nähe in einem KMU entsprechend eher wahrgenommen. Die Linienvorgesetzten sind Dreh- und Angelpunkt und folglich die primären Ansprechpartner, Vorbilder, Förderer und Berater ihrer Mitarbeitenden auch betreffend Compliance. Es empfiehlt sich, dass die Linienvorgesetzten durch ihre Worte und Taten ihre Mitarbeitenden laufend zu einem korrekten Verhalten ermuntern,

Compliance aktiv thematisieren und konsequent einfordern sowie inkorrektes Verhalten klar verurteilen und sanktionieren. Gemäss der Compliance-Essentials-Studie 2017 des Konstanz Instituts für Corporate Governance (KICG) wurde der «Tone at the Top» als eines von sechs Compliance Essentials bezeichnet.

### Dimension 2: Einbettung

Bei der Einbettung geht es primär um die Sicherstellung, Compliance möglichst umfassend und mit möglichst geringem Aufwand in bereits bestehende Prozesse, Abläufe, Checklisten und Strukturen des Unternehmens einzubinden. Im Mittelpunkt eines Compliance-Management-Systems stehen die Vermeidung und Reduzierung von Compliance- und Integritätsrisiken. Folglich sind alle relevanten Compliance- und Integritätsrisiken im ordentlichen Risk-Management-Prozess oder mindestens in einer einfachen SWOT-Analyse integriert.

Eine gewisse Anzahl von internen Compliance-Kontrollen muss etabliert sein, um Compliance sicherzustellen. Idealerweise sind diese in bereits bestehende interne Kontrollen eingebettet, wie zum Beispiel Funktionstrennungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten oder ein System von Berechtigungen für Freigaben und Genehmigungen (zum Beispiel Kollektivunterschrift, Visumpflicht, Zugriffs- und Zugangsrechte).

Auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sollten Compliance und Integrität ein Standardtraktandum ihrer Sitzungen sein und regelmässig, mindestens jedoch einmal jährlich, behandelt und protokolliert werden. Doch auch die Linienvorgesetzten kommunizieren ihren Mitarbeitenden z.B. im Rahmen bestehender Teammeetings oder anderer Anlässe den Stellenwert von Compliance und Integrität.

Zur Klärung der Erwartungshaltung sowie zur klaren Festlegung der konkreten Verantwortlichkeiten des Individuums, aber auch zu Dokumentations- und Be-

weiszwecken sollten Compliance-Verantwortlichkeiten und -Aufgaben angemessen zum Beispiel in den jeweiligen Pflichtenheften oder Stellenbeschrieben auf Stufe Geschäftsleitung, Linienvorgesetzter und Mitarbeitende enthalten sein. Die Inhalte und Änderungen des Compliance-

Management-Systems sind der Belegschaft regelmässig im Rahmen der üblichen Informationen sowie Informationskanäle und -anlässe zur Kenntnis zu bringen und zugänglich zu machen, zum Beispiel intern im Intranet oder im Internet für externe Anspruchsgruppen. «



### Literatur



#### Leitfaden Compliance – Pragmatisch & ganzheitlich

Wind, Christian  
Stämpfli Verlag 2018  
160 Seiten, CHF 56.80  
ISBN: 978-3-727-21021-1



### Weitere Informationen zum Thema

Bratschi Newsletter (drei- bis fünfmal jährlich mit jeweils einer Sonderausgabe Compliance)

**Bestellung:** [www.bratschi.ch/de](http://www.bratschi.ch/de)

Bratschi Treffpunkt Compliance und Recht  
je am 25. und 31. März 2019 zum Thema «Compliance und Kommunikation»

**Anmeldung:** [www.bratschi.ch/de/veranstaltungen](http://www.bratschi.ch/de/veranstaltungen)



### Porträt



#### Dr. Christian Wind

Partner

Christian Wind, Dr. iur. HSG, Rechtsanwalt, LL.M., EMBA IMD, ist seit 2011 Partner bei der Kanzlei Bratschi AG und Niederlassungsleiter in Zürich. Er hat an der Universität St. Gallen studiert und promoviert. Vorher war er über 17 Jahre bei der Revisuisse Price Waterhouse AG, der F. Hoffmann-La Roche AG, der Holcim Ltd und der Hilti Aktiengesellschaft in verschiedenen Rechtsfunktionen tätig. Er berät Organisationen vorwiegend im Bereich Compliance (Aufbau, Assessment, Schulungen, Untersuchungen), doziert zum Thema unter anderem an den Universitäten St. Gallen und Zürich, der HWZ und HTWG Konstanz und publiziert regelmässig zum Thema Compliance. Er ist Functional Partner für Compliance und Corporate Secretary am International Center for Corporate Governance der Universität St. Gallen und Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten und einem Stiftungsrat.



### Kontakt

[christian.wind@bratschi.ch](mailto:christian.wind@bratschi.ch), [www.bratschi.ch](http://www.bratschi.ch)

Compliance und Recht, Teil 2/3

# Die Dimensionen eines wirksamen Compliance-Managements

Die dreiteilige Serie zeigt auf, wer wieso und was mit Bezug auf Compliance sinnvollerweise in einem KMU machen kann und sollte. Der erste Beitrag beschrieb einleitend die Grundlagen und den Nutzen von Compliance. Dieser zweite Teil beleuchtet die weiteren Dimensionen des Compliance-Würfelmodells.

› Dr. Christian Wind

Die Fortführung des ersten Teils dieser dreiteiligen Serie behandelt die nächsten zwei Dimensionen des Compliance-Würfelmodells: die Aktivitäten und die Personen.

## Dimension 3: Aktivitäten

Zur Sicherstellung und Verbesserung eines «State of the Art»-Compliance-Management-Systems (Compliance-MS) sind nebst der Kultur und Einbettung zusätzlich verschiedene Compliance-Aktivitäten notwendig.

**Compliance-Risk-Assessment:** Ein gutes Compliance-Risk-Assessment erkennt tätigkeitsbezogene Risikofelder des KMU und bewertet mindestens einmal jährlich die Wahrscheinlichkeit und die Schadenshöhe von identifizierten Compliance-Risiken (so zum Beispiel Kartell-/Vergaberecht, Beamten-/Privatbestechung, Datenschutz, Umweltrecht, Exportkontrolle, Steuerrecht, Fraud) in Form einer Risk Map.

Anschliessend wird das Ganze dokumentiert, eine Berichterstattung an den Ver-

waltungsrat durch die Geschäftsleitung erstellt, Massnahmen werden getroffen und alles wird überwacht.

### kurz & bündig

- › Ein gutes Compliance-Risk-Assessment erkennt tätigkeitsbezogene Risikofelder des KMU und bewertet mindestens einmal jährlich die Wahrscheinlichkeit und die Schadenshöhe von identifizierten Compliance-Risiken.
- › Eine klare, regelmässige und inhaltlich je nach den Bedürfnissen des KMU festgelegte Compliance-Berichterstattung ist eine Voraussetzung für eine funktionierende Compliance.
- › Bei einem Compliance-Verstoss ist es von entscheidender Bedeutung, angemessene Massnahmen / Sanktionen (zum Beispiel Verwarnung, Kündigung, Verfahren) zeitnah zu treffen und mindestens intern zu kommunizieren.

**Schulungen:** Schulungen spielen eine wichtige Rolle, aber sie müssen zielorientiert, stufengerecht und auf das Compliance-Risikoprofil des KMU ausgerichtet sein. Ihre genaue Ausgestaltung richtet sich nach den verfügbaren Ressourcen und den Bedürfnissen des jeweiligen KMU. Entscheidend ist, dass regelmässig und stufengerecht über alle Hierarchieebenen hinweg angemessene Schulungen stattfinden. Das kann durch Präsenzunterricht oder webbasiert geschehen. Compliance-Schulungen sollten auch darauf ausgerichtet sein, die Individuen für Compliance und Integrität und deren Nutzen und Notwendigkeit zu sensibilisieren und zu integrem und selbstverantwortlichem Handeln im Geschäftsalltag zu befähigen. Schulungen und Teilnehmerlisten sind zu dokumentieren. Gemäss einer von Bratschi AG im Jahr 2015 bei schweizerischen KMU durchgeführten, nicht repräsentativen Umfrage schulten 68 Prozent der KMU ihre Mitarbeitenden.

**Sanktionierung bei Fehlverhalten:** Fehlverhalten sollte über alle Stufen hinweg unter keinen Umständen toleriert werden. Für schwere Compliance-Verstösse gilt die «Zero Tolerance»-

Maxime. Der konsequenten Sanktionierung kommt für die Glaubwürdigkeit und Präventionswirkung des Compliance-Management-Systems eine wichtige Rolle zu. Es erstaunt deshalb nicht, dass, gemäss der Compliance-Essentials-Studie 2017 des KICG, der konsequente Umgang mit Compliance-Verstössen als eines der sechs Compliance-Essentials bezeichnet wurde. Bei einem Compliance-Verstoss ist es von entscheidender Bedeutung, angemessene Massnahmen/Sanktionen (zum Beispiel Verwarnung, Kündigung, Verfahren) zeitnah zu treffen und mindestens intern zu kommunizieren.

**Compliance-Berichterstattung:**

Eine klare, regelmässige und inhaltlich je nach den Bedürfnissen des KMU festgelegte Compliance-Berichterstattung ist eine Voraussetzung für eine funktionierende Compliance. Mindestens einmal jährlich soll eine angemessene Standard- oder im Bedarfsfall auch kurzfristige Ad-hoc-Compliance-Berichterstattung an die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat stattfinden und diese ist entsprechend zu protokollieren. Gemäss einer von Bratschi AG im Jahr 2015 bei schweizerischen KMU durchgeführten, nicht repräsentativen Umfrage fand bei 59 Prozent der KMU eine Compliance-Berichterstattung an den Verwaltungsrat statt.

**Dokumentation:** Nicht nur das Compliance-MS selber, sondern auch andere Compliance-relevante Elemente wie Compliance-Verpflichtungen (zum Beispiel Verhaltenskodex), Prozesse, Aktivitäten, Massnahmen, Berichte, Risikoanalysen und -bewertungen, Durchführung von Schulungen, Verstösse, Audits etc. sind zu dokumentieren. Das bedeutet, dass diese Compliance-Dokumente mindestens jährlich zu überprüfen und falls nötig anzupassen sind.

**Vertragsgestaltung:** Verträge mit Dritten sollten aus Gründen der Transparenz und Dokumentation schriftlich abgeschlossen werden und es empfiehlt sich, Compliance-bezogene Klauseln stan-

**Abb. 3: Checkliste Aktivitäten**

	Erfüllt	Eher erfüllt	Eher nicht erfüllt	Nicht erfüllt
1. Mindestens einmal jährlich werden die Compliance- und Integritätsrisiken des KMU identifiziert, analysiert, beurteilt, Massnahmen getroffen und darüber an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung berichtet.				
2. Relevante Personen des KMU werden regelmässig und stufengerecht über alle Hierarchieebenen geschult.				
3. Bei einem Compliance-Verstoss werden angemessene Massnahmen/Sanktionen zeitnah getroffen und mindestens KMU-intern kommuniziert.				
4. Mindestens einmal jährlich findet eine umfassende Standard- oder im Bedarfsfall auch kurzfristige Ad-hoc-Compliance-Berichterstattung an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung statt.				
5. Alle für die Compliance des KMU relevanten Dokumente werden mindestens jährlich überprüft und falls nötig angepasst.				
6. Die Verträge des KMU verfügen über Compliance-Klauseln.				
7. Die Überprüfung von bestehenden oder neuen Geschäftspartnern des KMU findet risikobasiert statt und folgt einem klar definierten Prozess (z.B. Erhebung Stammdaten, Überprüfung auf Red Flags, Abgleich mit Sanktionslisten).				
8. Gesetzliche, regulatorische oder andere freiwillig durch das KMU sich selbst auferlegte Verpflichtungen, die für Compliance relevant sind, werden identifiziert, laufend überwacht, um bei allfälligen Veränderungen reagieren zu können.				
9. Das Compliance-Management-System wird einmal jährlich durch die Geschäftsleitung überprüft, wenn nötig in Abstimmung mit dem Verwaltungsrat angepasst und alles dokumentiert.				

Abb. 4: Checkliste Personen

	Erfüllt	Eher erfüllt	Eher nicht erfüllt	Nicht erfüllt
1. Bei der Anstellung von neuen Mitarbeitenden oder bei der Beförderung von Linienvorgesetzten werden im KMU Compliance und Integrität ausdrücklich angesprochen und im Entscheidungsprozess berücksichtigt.				
2. Der Verhaltenskodex wird mit dem Arbeitsvertrag im Sinne einer Weisung des KMU abgegeben.				
3. Compliance und Integrität werden im Rahmen der jährlichen Leistungsbeurteilung und in der Mitarbeiter-/Führungskräfteentwicklung des KMU angemessen berücksichtigt.				
4. Die Belegschaft des KMU kann jederzeit Vorschläge unterbreiten sowie Rückmeldungen und Hinweise geben, welche das Compliance-Management-System betreffen.				

dardmässig einzubauen, um das KMU angemessen zu schützen. Das kann zum Beispiel wie folgt geschehen. Verpflichtung des Vertragspartners zur Abgabe einer schriftlichen Compliance-Erklärung, Compliance-Klausel (Einhaltung gesetzlicher und vertraglicher Normen vom Vertragspartner), Auditklausel, Informations- und Auskunftsrechte und für den Fall eines Verstosses Schadenersatzzahlungen, Konventionalstrafen oder (fristlose) Sonderkündigungsrechte.

**Geschäftspartnerprüfung:** Jedes KMU sollte mögliche Geschäftspartner sorgfältig auswählen, um Compliance-Risiken zu vermeiden oder zumindest zu minimieren. Deshalb wird empfohlen, ein angemessenes und risikobasiertes Verfahren für die Geschäftspartnerprüfung festzulegen. Die Überprüfung von bestehenden oder neuen Geschäftspartnern folgt einem einfachen, aber klar definierten Prozess und ist zu dokumentieren. Je nach Aktivitätsbereich besteht unabhän-

gig von der Grösse des KMU sowieso die Pflicht, aufgrund der geltenden internationalen und nationalen Exportkontrollen oder Anti-Terror-Gesetze und Verordnungen vor einer Geschäftsbeziehung zu überprüfen, dass keine Warenlieferungen oder Zahlungen an mutmassliche terroristische Personen, Gruppierungen und Organisationen getätigt werden.

Das Seco bietet auf seiner Homepage kostenlos ein Such-Tool und eine Wegleitung für Sanktionsadressaten an ([www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik\\_Wirtschaftliche\\_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/exportkontrollen-und-sanktionen/sanktionen-embargos/sanktionsmassnahmen/suche\\_sanktionsadressaten.html](http://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/exportkontrollen-und-sanktionen/sanktionen-embargos/sanktionsmassnahmen/suche_sanktionsadressaten.html)).

Gemäss einer von Bratschi AG im Jahr 2015 bei schweizerischen KMU durchgeführten, nicht repräsentativen Umfrage fand bei 23 Prozent der KMU eine Geschäftspartnerprüfung statt.

**Verpflichtungen identifizieren:** Es empfiehlt sich, vor der Durchführung des Compliance-Risk-Assessments sämtliche relevanten Compliance-Verpflichtungen und deren Auswirkungen auf die Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen des KMU zu identifizieren und angemessen zu dokumentieren. Diese festgestellten gesetzlichen, regulatorischen oder anderen freiwillig auferlegten Verpflichtungen (wie zum Beispiel ISO-Standards) sollen laufend durch bestimmte interne Verantwortliche überwacht werden, um bei Veränderungen reagieren zu können.

**Kontinuierliche Verbesserung:** Für die kontinuierliche Verbesserung stellen der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung nicht zuletzt aufgrund ihrer Sorgfalts- und Aufsichtspflicht sicher, dass das Compliance-MS hinsichtlich Änderungen im Markt- und Geschäftsumfeld mindestens einmal jährlich systematisch überprüft, falls nötig angepasst und alles entsprechend dokumentiert wird.

#### Dimension 4: Personen

Letztendlich sind es immer – ganz gleich in welcher Organisation – Personen, die die Compliance mit ihrem konkreten Verhalten umsetzen oder eben nicht umsetzen. Deshalb muss bei den Personen vermehrt und gezielt darauf hingearbeitet werden, dass das nötige Bewusstsein und Wissen vorhanden sind, wie wichtig Compliance zum Schutz der Reputation des KMU ist, und diese Personen müssen auch den Willen haben, ihren Beitrag zur Compliance zu leisten und verantwortungsbewusst zu handeln. Dabei kann neben den Führungskräften gerade die Personalabteilung einen ganz entscheidenden Beitrag leisten.

**Rekrutierungsprozesse:** Der Rekrutierungsprozess ist die erste Gelegenheit, auf die Wichtigkeit und Bedeutung von Compliance und Integrität im KMU hinzuweisen. Dabei sollte das KMU Gewissheit darüber erhalten, ob die Person die Grundwerte und die Kultur des KMU ver-

steht, ob sie diese akzeptiert und willens ist, sich entsprechend zu verhalten. Als Multiplikatoren und Botschafter der Unternehmens- und Compliance-Kultur sind Linienvorgesetzte im direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden. Ihr vorbildliches Verhalten und ihre Einstellung zu Compliance beeinflussen die Mitarbeitenden. Aus diesem Grund ist die Auswahl geeigneter Linienvorgesetzter zentral und bei der Anstellung von neuen Mitarbeitenden respektive bei der Beförderung von Linienvorgesetzten Compliance und Integrität ausdrücklich anzusprechen und im Entscheidungs- sowie Einführungsprozess angemessen zu berücksichtigen.

**Verhaltenskodex:** Der Verhaltenskodex soll zusammen mit dem Arbeitsvertrag abgegeben werden, und zwar im Sinne einer Weisung und als unmissverständliche Erwartungshaltung des KMU. Denn gemäss Art. 321d OR darf der Arbeitgeber über die Ausführung der Arbeit und das Verhalten der Mitarbeitenden im Betrieb allgemeine Anordnungen erlassen und ihnen besondere Weisungen erteilen.

**Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung:** Compliance und Integrität sind im Rahmen der jährlichen Leistungsbeurteilung und in der Personalentwicklung zu berücksichtigen. So gilt es, angemessene, messbare und dokumentierte Compliance-Ziele standardmässig Teil der Zielvereinbarungsgespräche, des Leistungsbeurteilungsprozesses und ganz allgemein des Personalgesprächs werden zu lassen.

Bei der Leistungsbeurteilung von Führungskräften kommt der Integration von Compliance und Integrität eine noch bedeutendere Rolle zu, weil sie im KMU diejenigen Personen sind, deren Verhalten Vorbild für die Mitarbeitenden ist. Zur Minimierung gewisser Compliance-Verhaltensrisiken wird empfohlen, Compliance und Integrität auf geeignete Art (zum Beispiel mit Fallstudien oder Dilemma-Situationen) in die Personalentwicklungsprozesse des KMU zu integrieren.

**Mitwirkung der Belegschaft:** Aktive Mitwirkung der Belegschaft und regelmässiges Einholen von Rückmeldungen sollten generell als Hauptquelle für eine kontinuierliche Verbesserung des Compliance-Management-Systems

dienen. Deshalb ist die Belegschaft aufzufordern, Vorschläge zu unterbreiten sowie Rückmeldungen und Hinweise zu geben, welche das Compliance-Management-Systems des KMU laufend verbessern. ‹‹



## Literatur



### Leitfaden Compliance – Pragmatisch & ganzheitlich

Wind, Christian  
Stämpfli Verlag 2018  
160 Seiten, CHF 56.80  
ISBN: 978-3-727-21021-1



## Weitere Informationen zum Thema

Bratschi Newsletter (drei- bis fünfmal jährlich mit jeweils einer Sonderausgabe Compliance)

**Bestellung: [www.bratschi.ch/de](http://www.bratschi.ch/de)**



## Porträt



### Dr. Christian Wind

Partner

Christian Wind, Dr. iur. HSG, Rechtsanwalt, LL.M., EMBA IMD, ist seit 2011 Partner bei der Kanzlei Bratschi AG und Niederlassungsleiter in Zürich.

Wind hat an der Universität St. Gallen studiert und promoviert. Vorher war er über 17 Jahre bei der Revisuisse Price Waterhouse AG, der F. Hoffmann-La Roche AG, der Holcim Ltd. und der Hilti Aktiengesellschaft in verschiedenen Rechtsfunktionen tätig. Er berät Organisationen vorwiegend im Bereich Compliance (Aufbau, Assessment, Schulungen, Untersuchungen), doziert zum Thema unter anderem an den Universitäten St. Gallen und Zürich, der HWZ und HTWG Konstanz und publiziert regelmässig zum Thema Compliance. Er ist Functional Partner für Compliance und Corporate Secretary am International Center for Corporate Governance der Universität St. Gallen und Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten und einem Stiftungsrat.



## Kontakt

[christian.wind@bratschi.ch](mailto:christian.wind@bratschi.ch)  
[www.bratschi.ch](http://www.bratschi.ch)

Compliance und Recht, Teil 3/3

# Compliance-Management als Daueraufgabe

Die dreiteilige Serie zeigt auf, wer wieso und was mit Bezug auf Compliance sinnvollerweise in einem KMU machen kann und sollte. Dieser dritte Beitrag behandelt die letzten beiden der insgesamt sechs Dimensionen des Compliance-Würfelmodells. Ein gesamthafte Fazit bildet den Abschluss dieser Reihe.

› Dr. Christian Wind

Dieser Beitrag geht auf die letzten beiden Dimensionen des Compliance-Würfelmodells ein: die Ressourcen und das Fundament. Danach ziehen wir das Fazit aus allen drei Teilen dieser Reihe.

## Dimension 5: Ressourcen

Damit ein robustes Compliance-Management-System (Compliance-MS) entwickelt, implementiert und laufend verbessert werden kann, müssen durch die Geschäftsleitung gewisse personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Gemäss einer von Bratschi AG im Jahr 2015 bei schweizerischen KMU durchgeführten, nicht repräsentativen Umfrage wurde bei neun Prozent der KMU ein spezifisches Compliance-Budget zur Verfügung gestellt. Dazu gehört auch eine interne oder externe Compliance-Funktion, die sich um alle Compliance-relevanten Aspekte kümmern kann, Trends und Entwicklungen verfolgt, Verbesserungsvorschläge unterbreitet, bei internen Untersuchungen mithilft und die Geschäftsleitung und die Linienvorgesetzten unterstützt. Die Aufgaben können von einer oder von

mehreren Personen auch im Nebenamt wahrgenommen werden. Gemäss einer von Bratschi AG im Jahr 2015 bei schweizerischen KMU durchgeführten, nicht repräsentativen Umfrage verfügten zwölf Prozent der KMU über eine solche Compliance-Funktion.

Bei einem KMU empfiehlt es sich, eine allfällige Compliance-Funktion gleichzeitig als Compliance-Beratungsstelle amten zu lassen, an die sich die Belegschaft bei Fragen respektive Unklarheiten betreffend Compliance oder für Meldungen von möglichen Compliance-Verstössen wenden kann. Erste Anlaufstelle sollte jedoch immer der unmittelbare Linienvorgesetzte sein.

## Dimension 6: Fundament

Zum Fundament gehört auch bei einem KMU ein einfacher, schriftlicher Verhaltenskodex, der der Belegschaft bekannt ist, insbesondere was er konkret für ihre tägliche Arbeit bedeutet. Der Verhaltenskodex bestimmt die Pflichten der Mitarbeitenden im Hinblick auf die risikobehafteten Bereiche im KMU und sollte

gewünschtes und nicht gewünschtes Verhalten und Handeln im KMU benennen. Er setzt sich in der Regel aus folgenden Elementen zusammen:

- › Vorwort des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung, in dem die Bedeutung und Wichtigkeit des Kodex dargelegt wird.
- › Bekenntnis des KMU zu Compliance.
- › Festlegung des konkreten Geltungs- und Anwendungsbereiches des Verhaltenskodexes.
- › Definition der Grundwerte und der erwarteten Mindestverhaltensanforderungen an die Beschäftigten in den massgebenden Bereichen, z. B. Wettbewerb, Datenschutz, Bestechung, Interessenkonflikte etc.
- › Hinweis auf Meldemöglichkeiten bei Feststellung von (möglichen) Compliance-Verstössen.
- › Hinweis auf die strikte Verbindlichkeit des Verhaltenskodexes sowie auf die möglichen Sanktionen bei Missachtung der Verhaltensregeln.
- › Beschreibung der Compliance-Organisation und Benennung der Ansprechpartner zu Compliance-relevanten Themen und Fragen.

- › Klare Regelung der Verantwortlichkeiten auf Stufe Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Linienvorgesetzte und Mitarbeitende.

Gemäss einer von Bratschi AG im Jahr 2015 bei schweizerischen KMU durchgeführten, nicht repräsentativen Umfrage verfügten 57 Prozent der KMU über einen Verhaltenskodex. Als Grundsatz gilt, dass jedes Mitglied eines Organs, jeder Linienvorgesetzte und jeder Mitarbeitende in seinem Verantwortungs- und Einflussbereich für Compliance verantwortlich ist. Die primäre Organisationsverantwortung für Compliance liegt klarerweise bei der Geschäftsleitung und den Linienvorgesetzten. Die Geschäftsleitung bestimmt die Grundzüge der personellen und strukturellen Organisation der Compliance-Funktion, welche Ressourcen ihr gewährt werden, sorgt für die ständige Verbesserung des Compliance-MS und muss zusammen mit den Linienvorgesetzten die Umsetzung und Sicherstellung von Compliance und Integrität im KMU sicherstellen. Die oberste Verantwortung für die Überwachung der Einhaltung von Compliance liegt jedoch gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziffer 5 OR beim Verwaltungsrat. Die Organisation hat angemessene Richtlinien/Direktiven/Checklisten erlassen (Verhalten im Wettbewerb, Anti-Korruption, Datenschutz). Alle Vorgaben sollten auf die spezifischen Bedürfnisse des KMU ausgerichtet, massgeschneidert und für die Adressaten leicht zugänglich (wie Beispiel Intranet) und verständlich sein.

Für den Fall eines Compliance-Verstosses, bei dessen Eintritt man in aller Regel nicht viel Zeit hat, sich gross Gedanken zu machen, empfiehlt es sich, im Sinne einer Eventualplanung bereits einige Überlegungen (was wäre wenn?) zu machen und klare Vorgaben für Krisenmanagement, Notfälle oder behördliche Hausdurchsuchungen vorbereitet zu haben, die bekannt und mit den intern und extern zuständigen Personen besprochen sowie eintrainiert sind.

Abschliessend empfiehlt es sich, zusätzlich zum Organisationsreglement eine

**Abb. 5: Checkliste Ressourcen**

	Erfüllt	Eher erfüllt	Eher nicht erfüllt	Nicht erfüllt
1. Die Geschäftsleitung des KMU stellt für Compliance angemessene personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung.				
2. Das KMU hat eine interne oder externe Compliance-Funktion, die sich um alle Compliance-relevanten Aspekte kümmern kann.				
3. Es gibt im KMU eine Beratungsstelle, an die sich die Belegschaft bei Fragen oder Unklarheiten betreffend Compliance wenden kann.				

**Abb. 6: Checkliste Fundament**

	Erfüllt	Eher erfüllt	Eher nicht erfüllt	Nicht erfüllt
1. Das KMU hat einen schriftlichen Verhaltenskodex erlassen, ihn kommuniziert und die Belegschaft kennt ihn.				
2. Die primäre Verantwortung für Compliance liegt bei der Geschäftsleitung und den Linienvorgesetzten, was so kommuniziert und im KMU bekannt ist.				
3. Das KMU hat angemessene Richtlinien/Direktiven/Checklisten erlassen (z. B. Verhalten im Wettbewerb, Anti-Korruption, Datenschutz).				
4. Es existieren im KMU klare Vorgaben für Krisenmanagement, Notfälle oder behördliche Hausdurchsuchungen, die intern bekannt und eintrainiert sind.				
5. Das Organisationsreglement des KMU umfasst auch eine Zuständigkeits- / Entscheidungsmatrix und alles ist intern bekannt.				

Zuständigkeits- oder Entscheidungsmatrix zu erlassen, worin die geltenden Freigabegrenzen, Genehmigungserfordernisse und die Zuständigkeiten geregelt werden, und diese in geeigneter Form intern zu kommunizieren, zum Beispiel auf dem Intranet.

**Fazit**

Ein KMU kann im Vergleich zu einem internationalen Konzern den Vorteil haben, dass eine gewisse Nähe zwischen der Belegschaft und der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat besteht und

man sich in der Regel auch persönlich kennt. Dies entbindet jedoch die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat eines KMU nicht, sich der Compliance anzunehmen. Im Gegenteil ist vielmehr ein einfaches, auf das Risikoprofil und die besonderen Eigenheiten des KMU zugeschnittenes Compliance-MS aufzubauen, über die Zeit ein Compliance-Element nach dem anderen einzuführen und alles sauber zu dokumentieren.

Hierfür empfiehlt es sich, aufgrund der oben aufgeführten 6 Dimensionen des Compliance-Würfelmodells eine kurze Analyse des momentanen Zustandes des eigenen Compliance-MS zu machen, indem man die 6 Checkboxes mit den 29 Elementen in einem Dokument zusammenfasst. Der Fragebogen für die Erhebung wird an die Verwaltungsräte, die Geschäftsleitung und eine ausgewählte Anzahl von Linienvorgesetzten und anderen Mitarbeitenden verteilt. Nach der gesetzten Frist zur Komplettierung des Fragebogens wertet man die erhobenen Daten aus. Das ergibt den Ist-Zustand.

Sobald der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung im Anschluss definiert haben, wie der Soll-Zustand des KMU mit Bezug auf das Compliance-MS aussehen soll, geht es um die konkrete Umsetzung. Dabei sollte unter Abschätzung der erforderlichen und vor allem verfügbaren Ressourcen festgelegt werden, welche Massnahmen nach Vorgabe einer Priorisierung durch wen und bis wann umzusetzen sind.

Die einzelnen Massnahmen führt man vorteilhafterweise in einer Art Compliance-Roadmap auf, verteilt sie möglichst ressourcenverträglich zum Beispiel über einen Zeitraum von circa drei Jahren, setzt sie laufend um und lässt die Umsetzung durch die Geschäftsleitung und den VR überwachen und kontrollieren. Dies hat nicht nur den Vorteil, dass nicht übermässig Ressourcen benötigt werden, sondern auch denjenigen, dass das KMU nicht mit zu vielen Compliance-Themen überlastet wird und die einzelnen Schritte gut umsetzen sowie verdauen kann.

Die Wirksamkeit eines Compliance-Management-Systems ist immer dann gegeben, wenn die Grundsätze und Massnahmen von den hiervon Betroffenen nach Massgabe ihrer Verantwortung zur Kenntnis genommen (Wissen) und bei der täglichen Arbeit beachtet werden (Willen). Etwa alle drei bis fünf Jahre sollte durch ein Assessment der Zustand des Compliance-MS durch eine unabhän-

gige und erfahrene externe Stelle überprüft werden. Der Aufbau und das Betreiben eines Compliance-MS ist eine Daueraufgabe, die es systematisch umzusetzen und gemäss dem Wandel des Tätigkeitsbereiches des KMU und seines Umfeldes immer weiter zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern gilt. Es ist jedoch nie zu früh, mit Compliance zu beginnen. <<



## Literatur



### Leitfaden Compliance – Pragmatisch & ganzheitlich

Wind, Christian  
Stämpfli Verlag 2018  
160 Seiten, CHF 56.80  
ISBN: 978-3-727-21021-1



## Weitere Informationen zum Thema

Bratschi-Newsletter (drei- bis fünfmal jährlich mit jeweils einer Sonderausgabe Compliance)  
Bestellung: [www.bratschi.ch/de](http://www.bratschi.ch/de)



## Porträt



**Dr. Christian Wind**  
Partner, Bratschi AG

Christian Wind, Dr. iur. HSG, Rechtsanwalt, LL.M., EMBA IMD, ist seit 2011 Partner bei der Kanzlei Bratschi AG und Niederlassungsleiter in Zürich.

Wind hat an der Universität St. Gallen studiert und promoviert. Vorher war er über 17 Jahre bei der Revisuisse Price Waterhouse AG, der F. Hoffmann-La Roche AG, der Holcim Ltd. und der Hilti Aktiengesellschaft in verschiedenen Rechtsfunktionen tätig. Er berät Organisationen vorwiegend im Bereich Compliance (Aufbau, Assessment, Schulungen, Untersuchungen), doziert zum Thema unter anderem an den Universitäten St. Gallen und Zürich, der HWZ und HTWG Konstanz und publiziert regelmässig zum Thema Compliance. Er ist Functional Partner für Compliance und Corporate Secretary am International Center for Corporate Governance der Universität St. Gallen und Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten und einem Stiftungsrat.



## Kontakt

[christian.wind@bratschi.ch](mailto:christian.wind@bratschi.ch), [www.bratschi.ch](http://www.bratschi.ch)