

# Nutzerorientierte digitale Kommunikation von Compliance- Inhalten

Erwartungen und Bedürfnisse kleinerer und  
mittlerer Organisationen und ihrer Stakeholder im  
Rahmen einer nachhaltigen digitalen Compliance

Eine Studie des Zentrums für  
Wettbewerbs- und Handelsrecht

Prof. Dr. Patrick L. Krauskopf  
Dr. Daniel Hardegger  
Christian Schlimok

Umsetzungspartner:

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Stadthausstrasse 14  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht  
[www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/zwh/](http://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/zwh/)

### **Projektleitung, Kontakt**

Prof. Dr. Patrick Krauskopf  
[patrick.krauskopf@zhaw.ch](mailto:patrick.krauskopf@zhaw.ch)

21. März 2019

Copyright © 2019  
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die  
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der  
Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht der  
ZHAW School of Management and Law.  
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

# Abstract

Im Rahmen dieser explorativen Fallstudie wurde untersucht, was die Erwartungen an eine digitale nutzerorientierte Compliance und Bedürfnisse kleinerer und mittlerer Organisationen, insbesondere KMUs (kleinere und mittlere Unternehmen) sowie der mit ihnen verbundenen Stakeholder resp. Stakeholdergruppen sind. Denn die Digitalisierung erlaubt es, Compliance-Inhalte zu personalisieren und in Bezug auf die jeweiligen Bedürfnisse und Anforderungen der jeweiligen NutzerInnen verfügbar zu machen. Die Daten der Studie wurden im Rahmen von Interviews sowie einem Design-Thinking-Workshop mit ausgewählten Compliance-ExpertInnen, -Verantwortlichen und -NutzerInnen gewonnen. Alle Daten wurden vertraulich behandelt und alle in dieser Studie zitierten Studienteilnehmenden haben der Zitierung ausdrücklich zugestimmt. Sie geben hier nur ihre persönliche Sicht wieder.

Aus den Interviews wurden fünf Prototypen, sogenannte Personas, abgeleitet, für eine Gruppe von NutzerInnen mit konkret ausgeprägten Eigenschaften und einem konkreten Nutzungsverhalten, welche die Bedürfnisse und Anforderungen an die Compliance darstellen. Im Rahmen des Workshops und in Bezugnahme auf die aus den Interviews hervorgegangenen Personas wurden vier Compliance-Systeme für digitale Compliance-Lösungen entwickelt. Die aus den beiden Prozessen abgeleiteten Erkenntnisse wurden schliesslich zusammengefasst, woraus nicht nur erste Hypothesen abgeleitet werden konnten, sondern es wurde auch möglich, drei Lösungsebenen für digitale Compliance-Inhalte abzuleiten. Während die Hypothese in nun folgenden Studien weiter zu vertiefen wäre, können die abgeleiteten Lösungsebenen als Basis dienen für die Entwicklung entsprechender digitaler Compliance-Systeme, die die Bedürfnisse von Organisationen und der mit ihnen verbundenen Stakeholder resp. Stakeholdergruppen erfüllen.

Key-Words: Compliance, Digitalisierung, Design Thinking, Rechtswissenschaften, explorative Fallstudie  
Kommunikationswissenschaften, Persona

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>Hauptteil</b>	<b>2</b>
1.1. Die Methodologie	2
1.2. Die Personas	4
1.3. Die Compliance-Systeme	10
<b>Lösungsebenen</b>	<b>15</b>
2.1 Lösungsebene 1: Einbindung der Branchenverbände in die Entwicklung	16
2.2. Lösungsebene 2: Kostenreduktion durch Integration	17
2.3. Lösungsebene 3: Integrative und iterative Weiterentwicklung	18
<b>Fazit 19</b>	
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>20</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>22</b>
<b>Autoren</b>	<b>23</b>
Prof. Dr. Patrick L. Krauskopf	23
Dr. Daniel Hardegger	23
Christian Schlimok	23
<b>Partner</b>	<b>24</b>

# Einleitung

Compliance und Digitalisierung sind heute aus keiner Organisation mehr wegzudenken. Denn während die richtige Compliance auf rechtlicher, struktureller und kultureller Ebene die Basis für die nachhaltige und professionelle Entwicklung einer Organisation legt, schafft die Digitalisierung die Möglichkeit, die aus der rechtlichen, wirtschaftlichen, systemischen und kulturellen Praxis gewonnenen Erkenntnisse zu spezifischen Fragestellungen der Compliance viel direkter und nachhaltiger innerhalb verantwortungsvoller Organisationen und deren Stakeholdergruppen zu kommunizieren, zu präsentieren und zur Verfügung zu stellen, als dies bislang möglich war. Anstelle einer Compliance für alle kann die Compliance personalisiert und in Bezug auf die jeweiligen Bedürfnisse und Anforderungen der jeweiligen NutzerInnen erfolgen.

Im Rahmen dieser explorativen Fallstudie wurde nun untersucht, was die Erwartungen an eine digitale nutzerorientierte Compliance seitens der Stakeholder resp. Stakeholdergruppen sind. Denn während die konkreten Compliance-Inhalte im Hinblick auf die Herausforderungen von Organisationen resp. deren Stakeholdergruppen häufig klar erscheinen, ist die Frage, wie Organisationen resp. deren Stakeholdergruppen diese Inhalte im Rahmen eines Nutzungserlebnisses (User Experience/UX) in digitalen Medien empfangen, nutzen und konsumieren wollen, eine noch unbeantwortete. Dementsprechend stehen im Mittelpunkt dieser Studie die Präsentation und Nutzung von Compliance-Inhalten im Rahmen digitaler Kommunikationsmöglichkeiten resp. die diesbezüglichen Bedürfnisse der Organisationen und ihrer Stakeholdergruppen, nicht aber die Inhalte selbst.

Als explorative Fallstudie angelegt, ist es das Ziel dieser Studie, in diesem noch relativ unerforschten Untersuchungsbereich erste theoretische resp. begriffliche Voraussetzungen sowie entsprechende Hypothesen und Lösungsansätze zu entwickeln. Denn das fehlende breite und öffentliche Verständnis von Compliance erschwert die Gewinnung sowohl qualitativer, aber vor allem auch quantitativer Daten. So gibt es unzählige NutzerInnen von Compliance-Inhalten wie z. B. Datenschutzverantwortliche, PersonalmanagerInnen oder Öffentlichkeitsbeauftragte, aber auch Sales-MitarbeiterInnen, EntwicklerInnen oder ProjektmanagerInnen, die sich der Tatsache, dass sie in ihrer alltäglichen Arbeit Compliance-Inhalte konsumieren, kaum bewusst sind.

Die Daten der Studie basieren auf qualitativen Quellen wie Interviews sowie einem Design-Thinking-Workshop mit ausgewählten Compliance-ExpertInnen, -Verantwortlichen und -NutzerInnen. Auf Basis der Interviews sowie des Workshops erfolgt eine erste Strukturierung der Erkenntnisse sowie die Entwicklung resp. Ableitung erster Hypothesen, die einerseits in folgenden Studien weiter zu belegen bzw. zu falsifizieren wären sowie entsprechende Diskussionen anregen sollen und andererseits erste Entwicklungen digitaler Lösungen zu diesem Thema zulassen.

Kurz gesagt: Die aus dieser explorativen Fallstudie abgeleiteten ersten Erkenntnisse und Theorien liefern die Basis für die Entwicklung erster digitaler Lösungen für eine digitale nutzerorientierte Compliance.

# Hauptteil

## 1.1. DIE METHODOLOGIE

Das Untersuchungsdesign dieser Studie orientiert sich an den Anforderungen üblicher qualitativer explorativer Studien, die zum Ziel haben, auf Basis qualitativer Daten, die über Interviews oder Beobachtungen gewonnen wurden, Hypothesen zur jeweiligen Studien-Fragestellung zu entwickeln.

Der Hauptgrund, die Studie als qualitative explorative Studie zu strukturieren, ist der Begriff Compliance selbst. Folgt man dem klassischen Verständnis, wie er in den Rechts- und Betriebswirtschaftswissenschaften verwendet wird, geht es dabei primär um die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien und internen wie externen sowie freiwilligen wie verpflichtenden Kodizes von Organisationen. In der Regel liegt der Fokus dabei auf jenen Organisationen, die aufgrund ihrer Grösse resp. Rolle an der Börse einer entsprechenden zusätzlichen öffentlichen, makroökonomischen und medialen Aufmerksamkeit ausgesetzt sind. Das Problem dabei ist, dass diese gesetzlichen wie freiwilligen Vorgaben oftmals die Bedürfnisse kleinerer und mittlerer Organisationen, insbesondere kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMUs), nicht mitberücksichtigen. Dies ist insofern verständlich, als Compliance-Probleme resp. -Verstösse in grösseren Organisationen und dabei insbesondere Grossunternehmen oftmals auch eine entsprechend grössere mediale Aufmerksamkeit schaffen, da der damit verbundene (volks-) wirtschaftliche Schaden oftmals grösser ist als bei kleineren und mittleren Organisationen. Dies schafft jedoch das Problem, dass digitale Compliance-Lösungen resp. Compliance-(Management)-Systeme, die solche Probleme verhindern sollen, oft vor allem auf die Bedürfnisse von grösseren Organisationen abgestimmt sind oder aber von diesen selbst aufgrund der ihnen verfügbaren Ressourcen entwickelt und eingesetzt werden. Kleinere und mittlere Organisationen haben nicht die Ressourcen, sie zu übernehmen und den eigenen Bedürfnissen anzupassen, insbesondere da kostenintensive designtechnische Anpassungen und Schulungen notwendig sind, um sie zu integrieren. Gleiches zeigt sich auch bei freiwilligen und verpflichtenden Compliance-Kodizes: So existieren zwar – um ein Beispiel zu nennen – der Deutsche Corporate Governance Kodex resp. der Swiss-Code; sie orientieren sich jedoch vornehmlich an den Bedürfnissen von grösseren Organisationen. Ein entsprechender Kodex für kleinere und mittlere Organisationen von gleichem Rang und Stellenwert, der sich an ihren Bedürfnissen orientiert und von ihnen als erste Guideline verwendet und adaptiert werden kann, existiert hingegen nicht.

Ein anderer Grund: Es gibt noch wenige bis keine Studien, die sich bewusst mit der Frage auseinandersetzen, was die Bedürfnisse und Erwartungen kleinerer und mittlerer Organisationen unterschiedlichster Branchen an die Inhalte der Compliance resp. ihrer Vermittlungsweise sind. Der Grund dafür dürfte die Interdisziplinarität der damit verbundenen Herausforderungen sein. Denn während ein Compliance-Management-System – sei es analog, digital oder eine Verbindung von beidem – in der Regel von ExpertInnen der Rechts- und Betriebswirtschaftswissenschaften und damit der klassischen Compliance-Fachbereiche entwickelt, angepasst und implementiert werden kann, erfordert die Entwicklung digitaler, innovativer, nutzerorientierter und nachhaltiger Compliance-Inhalte und -Anwendungen ein tiefgreifendes Verständnis bezüglich der Bedürfnisse kleinerer und mittlerer Organisationen resp. der mit ihnen verbundenen Stakeholder. Um dies zu ermöglichen, ist es als erstes notwendig, die Bedürfnisse und Erwartungen sichtbar zu machen, um sie dann in einem zweiten Schritt in sinnvolle Lösungen für digitale Compliance-Inhalte zu übersetzen. Dabei geht es ebenso um die jeweiligen branchenspezifischen Bedürfnisse einzelner kleinerer und mittlerer Organisationen wie um die Bedürfnisse der mit ihnen verbundenen Stakeholdergruppen wie z. B. der Geschäftsführung, der MitarbeiterInnen einzelner Abteilungen, der internen Compliance-ManagerInnen oder der externen Compliance-BeraterInnen, um nur einige zu nennen.

Der explorative Ansatz der vorliegenden Studie erlaubt es nun, diesen Herausforderungen durch den Fokus auf qualitative Datengewinnungsmethoden und ihre systematische Interpretation zu begegnen. Ausserdem wird es dadurch möglich, die thematische Diversität auch durch eine Diversität der Studienteilnehmenden abzubilden, z. B.

### 3 Hauptteil

bezüglich ihrer Expertise, Branchentätigkeit oder ihrer Rolle innerhalb einer Organisation resp. deren Bezug zum Thema. Die damit einhergehende reflektive Vorgehensweise bedingt zwar einen grösseren Ressourcenaufwand insbesondere im Hinblick auf die Auswahl der Studienteilnehmenden, die Entwicklung der Interview-Guidelines und des Workshop-Konzepts sowie auf die Auswertung der gewonnenen Daten. Sie erlaubt es aber auch, offener zu sein für neue und auch unerwartete Erkenntnisse.

Für die Auswahl der Studienteilnehmenden wurden zu Beginn der Studie Kriterien festgelegt, insbesondere bezüglich ihrer Stakeholdergruppen-Zugehörigkeit sowie ob sie bezüglich der Compliance-Inhalte als deren Ersteller und/oder Nutzer angesehen werden können. Anders jedoch als z. B. in experimentellen Studien, wo die Auswahl der Studienteilnehmenden nach festen Kriterien erfolgen muss, erlaubt es der explorative Ansatz, auf Basis der Erkenntnisse aus den ersten geführten Interviews Anpassungen bei der Auswahl der Studienteilnehmenden vorzunehmen, um neu auftauchenden Fragen oder Erkenntnissen besser nachgehen zu können. Dasselbe gilt für die Interview-Guidelines, die nicht nur offenere Interviews erlauben, sondern auch ebenfalls auf Basis der ersten abgeleiteten Erkenntnisse verbessert und verfeinert werden können.

Alle Teilnehmenden der Studie wurden per Mail angeschrieben und zur Teilnahme eingeladen. Die Mail beinhaltete Informationen über die Fragestellung der Studie, über die geplanten telefonischen Interviews sowie erste Informationen zum kommenden Design-Thinking-Workshop. Ebenso wurde den Studienteilnehmenden bereits in der Mail die Vertraulichkeit der besprochenen Inhalte zugesichert. Von insgesamt 32 persönlich angeschriebenen möglichen Studienteilnehmenden haben 18 ihre Teilnahme an den Interviews zugesagt, davon wurden 16 anschliessend telefonisch interviewt und die Interviews im Rahmen dieser Studie ausgewertet. Zwei mögliche Studienteilnehmende konnten aufgrund des zeitlichen Rahmens nicht mehr interviewt werden. Neun Angefragten war eine Teilnahme aus unterschiedlichen Gründen nicht möglich. Von fünf angefragten möglichen Studienteilnehmenden kam keine Rückmeldung.

Die Interviewtermine wurden direkt mit den Studienteilnehmenden abgesprochen. Zu Beginn des Interviews wurden sie erneut über die Fragestellung der Studie sowie die ungefähre zeitliche Dauer des Interviews (45 bis 60 Minuten) sowie die weiteren Rahmenbedingungen des Interviews informiert, insbesondere über die Vertraulichkeit der Inhalte. Zusätzlich wurden sie gefragt, ob das Interview aufgezeichnet werden darf, um die Auswertung im Nachgang zu vereinfachen. Keiner der Studienteilnehmenden hat einer Aufnahme widersprochen. Die Vertraulichkeit der geführten Interviews sowie der am Workshop besprochenen Inhalte war dabei ein wichtiger Faktor für den Erkenntnisgewinn. Denn sie erlaubt es den Studienteilnehmenden, offen und direkt auch negative Erfahrungen und schwierige Situationen in Gegenwart und Vergangenheit anzusprechen, ohne berufliche oder private Probleme befürchten zu müssen.

Alle Studienteilnehmenden stimmten der Aufnahme des Gesprächs zu. Dieses wurde anschliessend von einem Interviewer geführt. Gleichzeitig wurden erste Erkenntnisse aus dem Gespräch durch einen nicht am Gespräch beteiligten Zuhörer und Beobachter notiert, wobei die Studienteilnehmenden über dessen Anwesenheit und Rolle vor Beginn des Gesprächs informiert worden waren. Dies erlaubte es dem Interviewer, sich ganz auf das Führen des Interviews zu konzentrieren resp. verhinderte eine unbewusste gegenseitige Beeinflussung zwischen Interviewten und Interviewer. Am Ende des Interviews wurden die Studienteilnehmenden gefragt, ob sie für eventuelle Nachfragen kontaktiert werden dürften und ob sie selbst noch Kommentare zur Fragestellung der Studie bzw. des Interviews haben. Anschliessend wurde allen Studienteilnehmenden versichert, dass eine allfällige Zitierung in der Studie mit ihnen abgesprochen wird.

Die Auswertung der Interviews erfolgte in mehreren Schritten. Der erste fand direkt im Rahmen des Interviews statt. Im Fokus standen dabei auffällige Aussagen der Studienteilnehmenden zum Thema der Studie. Danach wurden die Interviews auf Basis der davor festgelegten Hauptfragen der Studie vertieft analysiert. Im Fokus standen dabei die folgenden Hauptfragen: Wie definieren die Studienteilnehmenden Compliance? Was sind ihre positiven, negativen und überraschenden Erlebnisse? Wie ist die Compliance in ihrer Organisation strukturiert? Was sind ihre vornehmlich digitalen Informationsquellen? Was wären ihre Bedürfnisse und Ideen bezüglich eines digitalen Compliance-Systems resp. der damit verbundenen digitalen Compliance-Inhalte? Aus den vertieften Analysen wurden schliesslich die fünf Personas destilliert, die in dieser Studie zu finden sind.

Die Personas wurden anschliessend im Rahmen des Workshops eingesetzt und in dessen Nachgang verfeinert. Daneben lag das Hauptaugenmerk auf der Entwicklung eines digitalen Compliance-Systems für die Vermittlung von Compliance-Inhalten. Ziel war es, gemeinsam möglichst konkrete und praktikable Systeme zu entwickeln, die den Bedürfnissen möglichst vieler Personas gerecht werden, ohne zentrale individuelle Ansprüche zu vernachlässigen. Aus den Interviews sowie aus dem Workshop heraus entstanden Erkenntnisse darüber, wie digitale Compliance-Inhalte entstehen, kommuniziert, genutzt und analysiert werden, sowie darüber, welcher Anspruch an die nachhaltige Nutzung digitaler Compliance-Inhalte gestellt wird. Diese Erkenntnisse wurden schliesslich für die Studie inhaltlich wie designtechnisch aufbereitet, um daraus konkrete Empfehlungen für die Entwicklung eines Frameworks für digitale Compliance-Inhalte zu entwickeln. Die im Workshop entwickelten Systeme wurden anschliessend unter Einbezug der Workshop-Teilnehmenden grafisch aufbereitet und mit einem prägnanten Beschreibungstext versehen.

Während des Auswertungs- und Erkenntnisprozesses resp. der Ausarbeitung des Fazits wurden einzelne Studienteilnehmende bezüglich der Möglichkeit der Zitierung in der Studie angefragt. Dabei wurde allen die Möglichkeit angeboten, selbst zu entscheiden, ob sie überhaupt zitiert und wenn ja, ob sie anonym, teilanonym oder vollständig genannt zitiert werden wollen. Alle in dieser Studie zitierten Studienteilnehmenden haben einer Zitierung zugestimmt. Dabei oblag es jeder/jedem einzelnen, festzulegen, ob die Zitierung anonym oder teilanonym erfolgt, ob sie/er persönlich genannt werden möchte und welche professionelle Funktion angegeben werden soll.

## 1.2. DIE PERSONAS

Die im Vorfeld der Interviews vorgenommene Unterteilung der Studienteilnehmenden in Compliance-ExpertInnen und Compliance-AnwenderInnen wurde im Rahmen der Analyse nochmals verfeinert. Dabei entstanden die fünf Personas: der Anwalt, die Geschäftsführerin, der Mitarbeiter, die Compliance-Managerin und der Verbandsreferent. Keine Persona repräsentiert dabei eine/n spezifische/n Studienteilnehmende/n, sondern ist eine Amalgamierung der Erkenntnisse aus den Interviews resp. des Workshops. Die Personas machen dabei die jeweiligen Herausforderungen, Anwendungsfälle sowie Bedürfnisse und Probleme sichtbar, die sie bei der Nutzung und Kommunikation digitaler Compliance-Inhalte in ihrer täglichen Arbeit haben. Daraus lassen sich wiederum die folgenden spezifischen Werte ableiten, die ein digitales Compliance-System repräsentieren muss, um von den unterschiedlichen Nutzergruppen angenommen zu werden.



**Werte einer nutzerorientierten Lösung für Compliance-Systeme in KMUs**



## 5 Hauptteil

### 1.2.1. Der Anwalt

#### HANS MANGGOLD\*

Anwalt in einer mittelgrossen Kanzlei

- 48 Jahre alt
- Abitur und Studium der Rechtswissenschaften
- Erfahrung aus der praktischen Tätigkeit in einem Unternehmen
- als Dozent an Universitäten oder Fachhochschulen tätig
- besucht diverse Weiterbildungen zum Thema
- Compliance-Spezialist



#### HERAUSFORDERUNGEN

- Compliance-Risiken für Klienten analysieren
- auf dem Laufenden bleiben bezüglich neuer Gesetze und Vorschriften
- mit dem Compliance-Manager spezialisierte Weiterbildungen planen und durchführen
- Vorschläge entwickeln zur Verbesserung des Compliance-Managements
- Interessenskonflikte vermeiden
- spezialisierte Inhalte in eine für die MitarbeiterInnen verständliche Sprache übersetzen

#### BEDÜRFNISSE

- Entwicklung spezifischer, zielorientierter Lösungen für den Klienten
- Compliance-Vorschriften durch spannende Praxisbeispiele vermitteln können
- von MitarbeiterInnen angesprochen werden, bevor es Probleme gibt
- Risiken durch neue Gesetze und Vorschriften erkennen, bevor sie Probleme verursachen
- dem Klienten neue Projekte ermöglichen, die rechtssicher sind

#### ANWENDUNGSFÄLLE

- Berichte zu neuen Risiken und Chancen für den Klienten erstellen
- Entwicklung von spezialisierten Compliance-Management-Systemen für den Klienten
- Entwicklung von spezialisierten Weiterbildungsangeboten mit dem Compliance-Manager zusammen
- Schadenverminderung bei Verstössen durch rechtzeitiges Eingreifen
- Auswertung der Nutzung der Compliance-Inhalte

#### PROBLEME

- Klienten, die erst kommen, wenn der Schaden schon eingetreten ist
- nicht zu wissen, wie die digitalen Unterrichts- und Compliance-Materialien angenommen und genutzt werden
- wenn Verstösse gegen die Compliance vom Klienten nicht sanktioniert werden
- dass Gesetze und Vorschriften nicht auf KMU abgestimmt sind
- als Verhinderer wahrgenommen werden
- den finanziellen Nutzen nicht sichtbar machen können, nur die Kosten

\* Name und Personbeschreibung sind fiktiv und frei erfunden.  
Jede Ähnlichkeit zu realen Personen ist unbeabsichtigt und rein zufällig.

**«Nur Mitarbeitende, die auch verstehen, warum eine Regelung erlassen wurde, werden diese nachhaltig einhalten.» - Mate Soso, Head of Group Compliance, Swisscom (Schweiz) AG/Swisscom AG**

## 1.2.2. Die Geschäftsführerin

### SILVIA MAAS\*

Geschäftsführerin in einem mittelständischen Logistik-Unternehmen

- Expertin in der Branche ihres Unternehmens
- hat sich intern im Unternehmen nach oben gearbeitet
- besuchte Weiterbildungen für Management und Führung
- möchte ihr Unternehmen nachhaltig nach vorne bringen



### HERAUSFORDERUNGEN

- das daily business des Unternehmens im Auge behalten
- neue Ideen/Geschäftsmöglichkeiten entwickeln
- allgemeine Weiterentwicklung des Unternehmens im Auge behalten
- Treffen der Geschäftsführung organisieren
- Compliance der Geschäftsführung überwachen
- Updates und Informationen des Compliance-Managers und -Experten studieren
- Entscheidungen treffen, wie die Compliance umgesetzt wird
- Compliance-Aufgaben delegieren

### BEDÜRFNISSE

- Schutz des eigenen Geschäftsmodells
- spannende und innovative Weiterbildungen des Compliance-Managers
- vorab auf entstehende Risiken aufmerksam gemacht werden
- MitarbeiterInnen, die Probleme direkt melden
- Lieferanten/Partner, auch im Ausland, welche die Compliance übernehmen
- nahtlose Integration der Compliance ins daily business
- schnell und einfach Entscheidungen treffen können

### ANWENDUNGSFÄLLE

- Besprechung der Compliance-Reports und -Maßnahmen des Compliance-Managers und -Beraters
- Besuch von Weiterbildungen des Compliance-Managers und -Beraters
- Hinzunahme der (externen) juristischen Beratung bei Verstößen oder zum Schutz des Geschäftsmodells
- Kosten-Nutzen-Rechnung der Compliance im Auge behalten
- Sanktionierung von Verstößen

### PROBLEME

- Compliance verursacht nur Kosten, entweder durch den Manager, den Experten oder durch Verstöße
- Lieferanten/Partner, die sich nicht an die Compliance halten
- Mitarbeiter, die den Zweck der Compliance nicht einsehen
- neue Gesetze/Vorgaben, die gerade für KMU viel Aufwand bedeuten
- gegen Gesetze/Vorgaben zu verstoßen, weil man nicht informiert wurde
- Komplexität von transnationalen Compliance-Regelungen

\* Name und Personbeschreibung sind fiktiv und frei erfunden.  
Jede Ähnlichkeit zu realen Personen ist unbeabsichtigt und rein zufällig.

**«Das Bewusstsein zu haben, wir sind geschult, wir dürfen das oder wir müssen hier stoppen, ist wichtig. Es gibt einem auch das gute Gefühl, verantwortungsvoll zu handeln. Es ist auch schön zu merken, wenn man andere ebenfalls sensibilisieren kann.» - Mitglied der Geschäftsführung, KMU**

### 1.2.3. Die Compliance-Managerin

#### MANUELA SEITZ\*

Compliance-Managerin in einem mittelständischen Unternehmen für Lebensmittelproduktion

- 31 Jahre alt, studierte Rechtswissenschaften
- besucht regelmäßig Weiterbildungen zum Thema Compliance
- einige Jahre Erfahrung in verschiedenen Unternehmen
- Compliance-Branchenspezialistin
- sieht sich als Helferin und Beschützerin des Unternehmens und der MitarbeiterInnen



#### HERAUSFORDERUNGEN

- Organisation eigener und externer Weiterbildungen für das Unternehmen
- Analyse der Gesetzgebung sowie anderer Vorschriften
- Reporting an die Geschäftsführung bezüglich neuer Risiken, notwendiger Weiterbildungen und neuer notwendiger Kontrollen
- inhaltliche und strukturelle Abstimmung mit der externen Compliance-Beratung und der Geschäftsführer
- Informationssammlung über branchenspezifische Risiken
- aktuelle Entwicklungen und Feedback aus dem Unternehmen festhalten

#### BEDÜRFNISSE

- direkte Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen
- Verständnis erzeugen, dass man den MitarbeiterInnen helfen und diese schützen will
- Sensibilisierung erreichen
- MitarbeiterInnen, die sich über neue Freiheiten und Sicherheiten, ermöglicht durch Compliance, freuen
- MitarbeiterInnen interessieren sich für Schulungen
- nachhaltige Zusammenarbeit mit externen Compliance-ExpertInnen

#### ANWENDUNGSFÄLLE

- Sammlung von Informationen: neue Gesetze, Vorschriften, Entwicklungen
- Sammlung von Kontakten zu Compliance-ExpertInnen und Verbänden
- Übersicht über aktuelle Informationsveranstaltungen
- Nutzungsevaluationen von bestehenden und neuen Compliance-Inhalten z. B. in Unterrichtsangeboten
- Kommunikation von Compliance-Inhalten an die MitarbeiterInnen bzw. von Reports an die Geschäftsführung
- Ansprechperson bei Fragen von MitarbeiterInnen bzw. der Geschäftsführung

#### PROBLEME

- Verunsicherungen bei MitarbeiterInnen, was sie noch dürfen und was nicht
- Spezialfälle, die in Praxisbeispielen und Schulungen nicht abgedeckt werden
- negative Wahrnehmung von Compliance: »interne Polizei« und »Korrektiv«
- aufwändige inhaltliche Recherchen, unklare Verantwortlichkeiten seitens der Behörden, aber auch intern
- kein Feedback von externen ExpertenInnen, warum eine Entscheidung ein Fehler war
- Gewinn der Compliance nicht direkt abbildbar, nur wenn es nicht funktioniert

\* Name und Personbeschreibung sind fiktiv und frei erfunden.  
Jede Ähnlichkeit zu realen Personen ist unbeabsichtigt und reinzufällig.

«Es wäre komisch, wenn wir jetzt zu jeder einzelnen Frage Quellen konsultieren müssen. Man hat auch eine Wahrnehmung, was richtig ist, beziehungsweise was geht und was nicht geht.» -  
Studienteilnehmer, Compliance-Manager, Anwalt

### 1.2.4. Der Mitarbeiter

#### MARCEL HAUPTNER\*

Mitarbeiter in einem mittelständischen Unternehmen  
im Finanz- und Versicherungsbereich

- 25 Jahre alt
- Lehre zum Finanzkaufmann
- will seinen Job machen, für den er bezahlt wird
- will möglichst keinen Ärger
- will zeigen, dass er ein guter Mitarbeiter ist, der sich an die Regeln hält
- will sich im Unternehmen weiterentwickeln können



#### HERAUSFORDERUNGEN

- sich über neue Unternehmens- und Branchenregelungen informieren
- an den Compliance-Weiterbildungen teilnehmen, sowohl mit dem internen Compliance-Manager als auch externen ExpertInnen
- Compliance-Tests machen und diese bestehen
- Verstösse oder Probleme dem Abteilungsleiter oder dem Compliance-Manager melden

**ganz wichtig:** seinen Job machen können

#### BEDÜRFNISSE

- die Compliance in seinen Alltag integrieren können, ohne dass sie seine Arbeit beeinflusst
- sich sicher fühlen können
- Informationen und Wissen direkt in die Arbeit übertragen können
- spannende und inspirierende Weiterbildungen
- schnell und problemlos Informationen finden
- Lob erhalten für das Einhalten der Compliance und das Aufzeigen von Risiken
- eigene Erkenntnisse und Erfahrungen festhalten können

#### ANWENDUNGSFÄLLE

- konkreter Anwendungsfall abhängig vom jeweiligen Arbeitsbereich
- bei jeder Tätigkeit, bei der Kundendaten verarbeitet oder generiert werden, insbesondere Sales und Vertrieb
- wenn neue Gesetze oder Vorschriften kommen, sowohl von extern als auch intern, die zu neuen Fragen oder Herausforderungen bzw. Anpassungen führen
- Besuch von Compliance-Weiterbildungen oder Durchführung von Tests und Weiterbildungen

#### PROBLEME

- Weiterbildungen und Check-ups reißen ihn aus seinem Workflow
- versteht den Sinn einzelner Regelungen nicht
- manche Praxisbeispiele sind zu weit weg von seinem beruflichen Alltag
- hat Angst, unbewusst gegen Regelungen zu verstossen, weil sie nicht kommuniziert wurden
- wenn Regeln bestehen, die Leitung diese aber nicht richtig kommuniziert
- Informationen, wie man was handhabt, sind nur schwer zu finden
- Compliance bestraft nur, hilft nicht

\* Name und Personbeschreibung sind fiktiv und frei erfunden.  
Jede Ähnlichkeit zu realen Personen ist unbeabsichtigt und rein zufällig.

**«Für mich wäre eine Zwei-Ebenen-Lösung sinnvoll. Zum einen die Inhalte, die vorgegeben werden, und darauf wäre es für mich dann ideal, wenn ich hier in einer zweiten Ebene meine persönlichen Stichworte und Notizen dazustellen könnte. Also, dass ich eigentlich die allgemeinen Inhalte mit meinem Wissen, mit meinen Erfahrungen und mit meinen Gedanken ergänzen könnte.»**

**Matthieu Brunner, Produktmanager, Helvetia Versicherungen**



### 1.2.5. Der Verbandsreferent

#### DR. HANS LOOS\*

Referent in einem Verband zur Förderung mittelständischer Wirtschaft

- 42 Jahre alt
- Management-Studium
- kennt die Branche aus der Arbeit vor der Tätigkeit im Verband
- besucht Weiterbildungen und Events zum Thema
- steht in regelmässigem Kontakt mit den Verbandsmitgliedern und gibt Empfehlungen



#### HERAUSFORDERUNGEN

- Neuerungen in der Gesetzgebung bzw. von Vorschriften nach innen kommunizieren
- Weiterbildungen für Verbandsmitglieder organisieren, inhaltlich wie strukturell
- AussendienstmitarbeiterInnen auf die Herausforderungen aufmerksam machen, damit sie diese den Mitgliedern kommunizieren
- Diversität der Mitglieder und deren Anforderungen bezüglich der Compliance im Blick behalten
- Einbindung externer Compliance-Berater bei schwierigen Fragen

#### BEDÜRFNISSE

- zu sehen, welche Compliance-Inhalte von den Mitgliedern wahrgenommen werden
- zu wissen, was kommt: Entwicklungen sind selten überraschend, neue Gesetze und Vorschriften kündigen sich lange im Voraus an
- steigende Nachfrage nach Weiterbildungen zu Compliance-Themen seitens der Mitglieder
- Implementierung der Compliance im Verband und bei den Mitgliedern verfolgen können

#### ANWENDUNGSFÄLLE

- Entwicklung von verbandsweiten Compliance-Guidelines
- Update der Compliance-Guidelines aufgrund neuer Vorschriften
- Ansprechperson für Sorgen seitens der Verbandsmitglieder
- Austausch pflegen mit externen Compliance-Beratern für neue Themen
- Entwicklung von Guidelines und Checklisten für Verband und Mitglieder
- interne Compliance im Blick behalten und organisieren (für Geschäftsführung)

#### PROBLEME

- Verbandsmitglieder, die nichts ändern wollen, weil noch nichts passiert ist
- Fachsprache in der Compliance orientiert sich nicht an den Bedürfnissen der Mitglieder
- weiss zwar, dass die Inhalte des Verbands wahrgenommen werden, weiss aber nichts über deren Anwendung
- Unklarheiten in der internen Compliance, ebenso bei den Mitgliedern
- keine Übersicht über die diversen Aufgaben/Aktionen des Verbands und die Compliance-Risiken

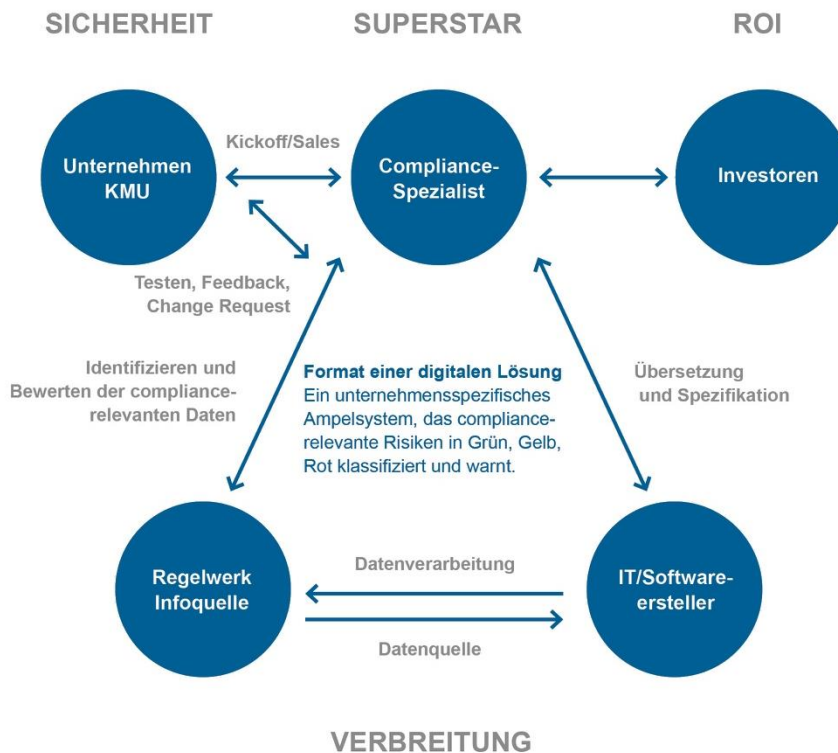
\* Name und Personbeschreibung sind fiktiv und frei erfunden.  
Jede Ähnlichkeit zu realen Personen ist unbeabsichtigt und rein zufällig.

**«Compliance ist ein so bedeutungsvolles Wort. Es löst bei den Menschen oft eine Abwehrhaltung oder gar Angst aus. Deswegen versuchen wir möglichst, das Wort Compliance zu vermeiden, und umschreiben es.» - Olivia Solari, Verbandsjuristin, Recht und Politik, Auto Gewerbe Verband Schweiz (AGVS)**

### 1.3. DIE COMPLIANCE-SYSTEME

Im Rahmen des Workshops entwickelten die Teilnehmenden vier digitale Compliance-Systeme. Dabei orientierten sie sich an den Werten und Bedürfnissen der Personas, entwickelten diese aber auch weiter. Gleichzeitig wurde diskutiert, wie die Personas miteinander interagieren, sowohl allgemein als auch im Hinblick auf die Entwicklung und Nutzung einer digitalen Compliance-Lösung. Anschliessend wurde eruiert, wo in den von den Teilnehmenden entwickelten Compliance-Systemen eine digitale Lösung den grössten Mehrwert für die beteiligten Stakeholder hinsichtlich einer nutzerorientierten Vermittlung von Compliance-Inhalten schaffen könnte.

#### 1.3.1. System Eins: Sicherheit und Verbreitung

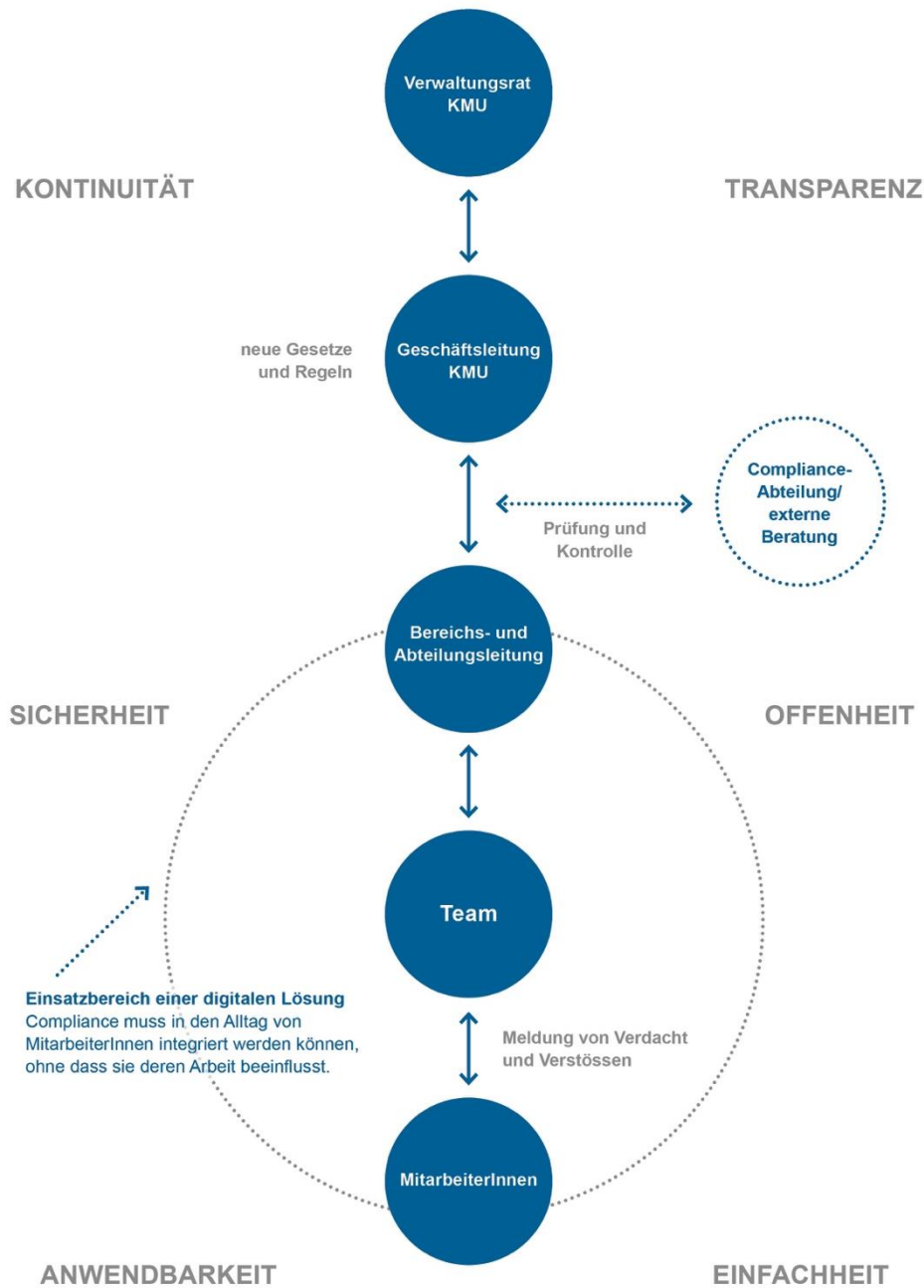


#### System Eins: Sicherheit und Verbreitung

**Beschreibung:** Ein breit anwendbares digitales Compliance-System schafft Sicherheit bei den NutzerInnen durch die Sicherstellung des Zugriffs auf stets aktuelle Inhalte und die nachhaltige Kommunikation dieser an die NutzerInnen. Dies wird dadurch erreicht, dass die Compliance-Quelle, der Compliance-Spezialist und der Digitalkommunikationsspezialist über ein digitales Compliance-System zusammengeschlossen resp. vernetzt werden. Während die beiden ersten die Aktualität der Inhalte sicherstellen, ermöglicht der letzte die Übersetzung der digitalen Compliance-Inhalte in die Organisationen hinein, angepasst an die jeweiligen Bedürfnisse. Aus einem digitalen Compliance-Inhaltssystem heraus können damit massgeschneiderte digitale Compliance-Inhalte an die Organisation kommuniziert werden, wobei deren Erfahrungen über den Compliance-Experten sowie über die Auswertung der Nutzung in das System zurückgespielt werden.

**«Es geht am Ende um Sicherheit. Deswegen sind zum Beispiel Checklisten sehr wertvoll, weil die Juristen dann wissen, was sie tun müssen, beziehungsweise dass sie nichts vergessen haben. Viele Rechtsanwälte, gerade in hochspezialisierten Bereichen wie zum Beispiel International Tax Law, die haben es schwierig immer und umfassend über jede Regeländerung informiert zu sein und die wünschten sich Handlungsanweisungen oder ein Tool, das ihnen quasi immer auf dem neusten Stand sagt, was sie beachten müssen.» - Marc Bloch Sommer, Anwalt, CEO swisslex**

1.3.2. System Zwei: Einfachheit und Anwendbarkeit

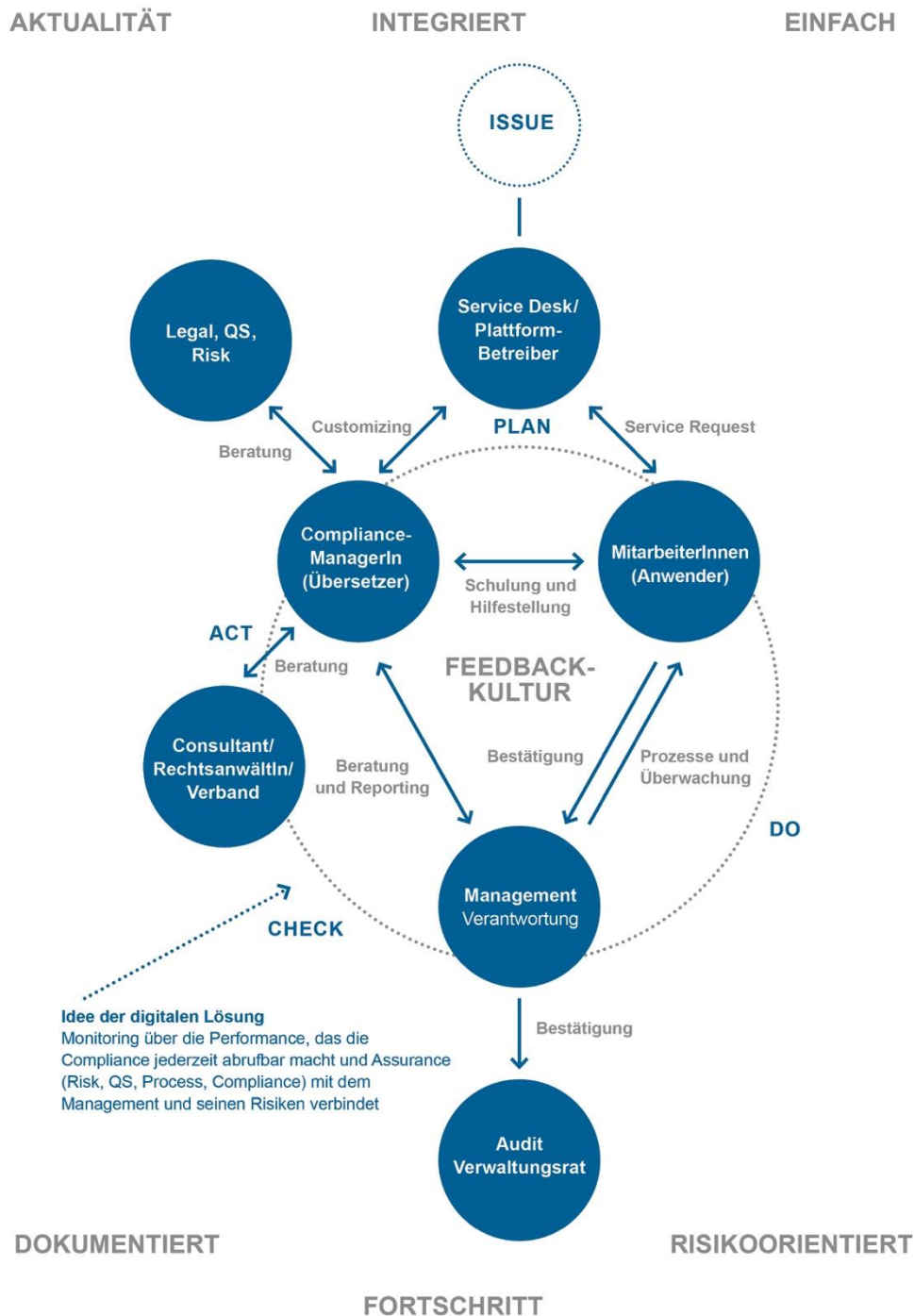


**System Zwei: Einfachheit und Anwendbarkeit**

**Beschreibung:** Ein digitales Compliance-System vereinfacht die Kommunikation und Anwendung der Compliance-Inhalte, indem es klare Verantwortung zwischen den einzelnen Ebenen innerhalb einer Organisation schafft. Dies umfasst den Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung wie die AbteilungsleiterInnen und einzelne MitarbeiterInnen. Die Offenheit in der Anwendung der digitalen Compliance-Inhalte schliesst dabei auch ein entsprechendes Reporting mit ein. Dabei fällt den jeweiligen AbteilungsleiterInnen eine Schlüsselrolle zu, da sie das Feedback der MitarbeiterInnen an die (internen wie externen) Compliance-BeraterInnen sowie die Geschäftsleitung weiterreichen und gleichzeitig die Verantwortung für die Compliance in ihrer Abteilung tragen. Sie stellen damit sicher, dass die Compliance-Inhalte massgeschneidert an die praktischen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen kommuniziert werden.

«Ein modernes Compliance-Management-System sollte stets massgeschneidert und effizient ausgestaltet sein.» - Dr. Fabio Babey, ZHAW School of Management and Law, Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht, Managing Director, AGON PARTNERS

### 1.3.3. System Drei: Aktualität und Transparenz



### System Drei: Aktualität und Transparenz

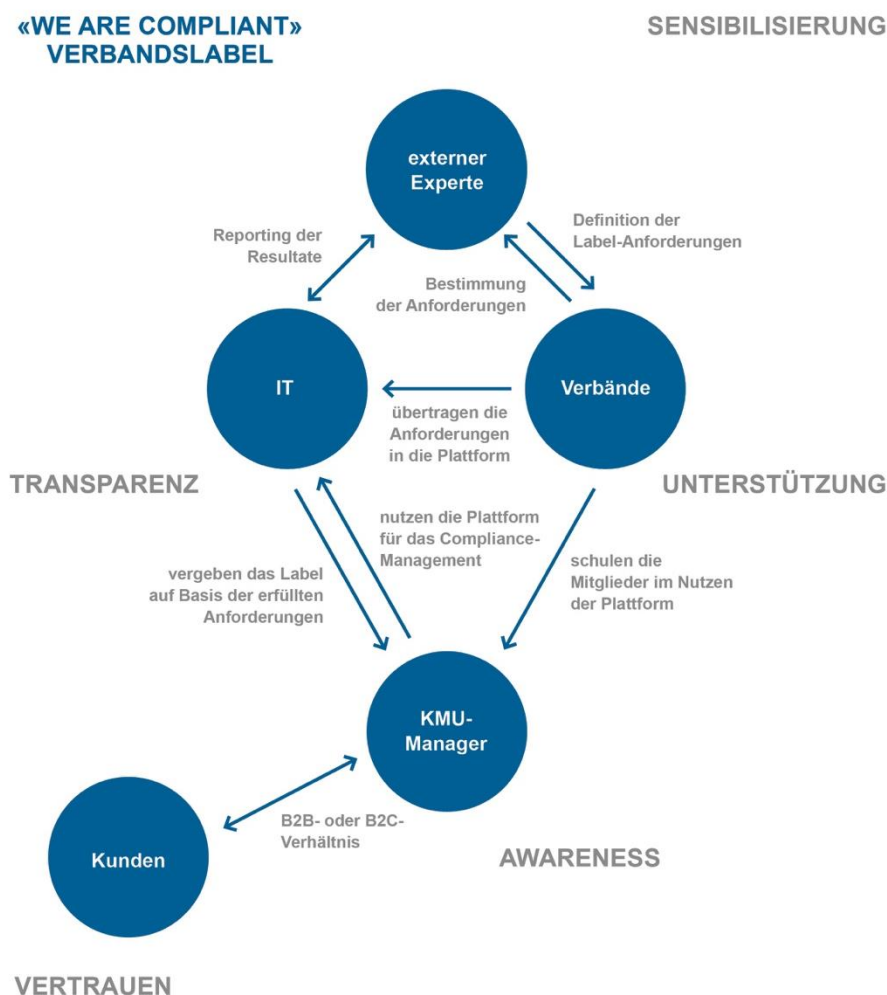
**Beschreibung:** Ein digitales Compliance-System schafft nicht nur Aktualität und dokumentiert Transparenz bezüglich der Inhalte, Strukturen und Governance, sondern ermöglicht auch eine vereinfachte Entscheidungsfindung durch alle Stakeholder. Insbesondere die EntscheidungsträgerInnen in einer Organisation



können sich dadurch enthaften und es erlaubt RisikomanagerInnen, die Compliance nutzerorientiert weiterzuentwickeln. Zusätzlich verbessert es, gerade in komplexen und bereichsübergreifenden Fragestellungen, die Unterstützung der Compliance-ExpertInnen, da alle Informationen nicht erst generiert werden müssen, sondern jederzeit online zur Verfügung stehen. Durch Integration und Transparenz kann isolierten und zumeist redundanten Compliance-Abteilungen z. B. für Datenschutz, Geldwäsche, Kartellrecht, Korruption oder IT-Sicherheit durch eine schrittweise Integration in einen Gesamtprozess begegnet werden. Dies entlastet nicht nur das Management und die Gesamtorganisation, sondern erleichtert auch dem Compliance-Manager das Reporting und das Monitoring von Compliance-Kontrollen. Gestützt wird dies durch eine Meldestelle und eine allgemeine Feedbackkultur im Zentrum, die es allen Stakeholdern erlaubt, auf rechtliche, inhaltliche, technische Probleme und Risiken hinzuweisen, aber auch Verbesserungsmöglichkeiten einzubringen und damit das System stetig zu verbessern.

«Einerseits gibt es national sehr viele Regeln und dann gibt es immer mehr internationale Regeln mit extraterritorialer Wirkung, die es zu beachten gilt.» - Lukas Kipfer, Compliance Consultant, Mazars Schweiz

### 1.3.4. System Vier: Sensibilisierung und Reputation



### System Vier: Sensibilisierung und Reputation

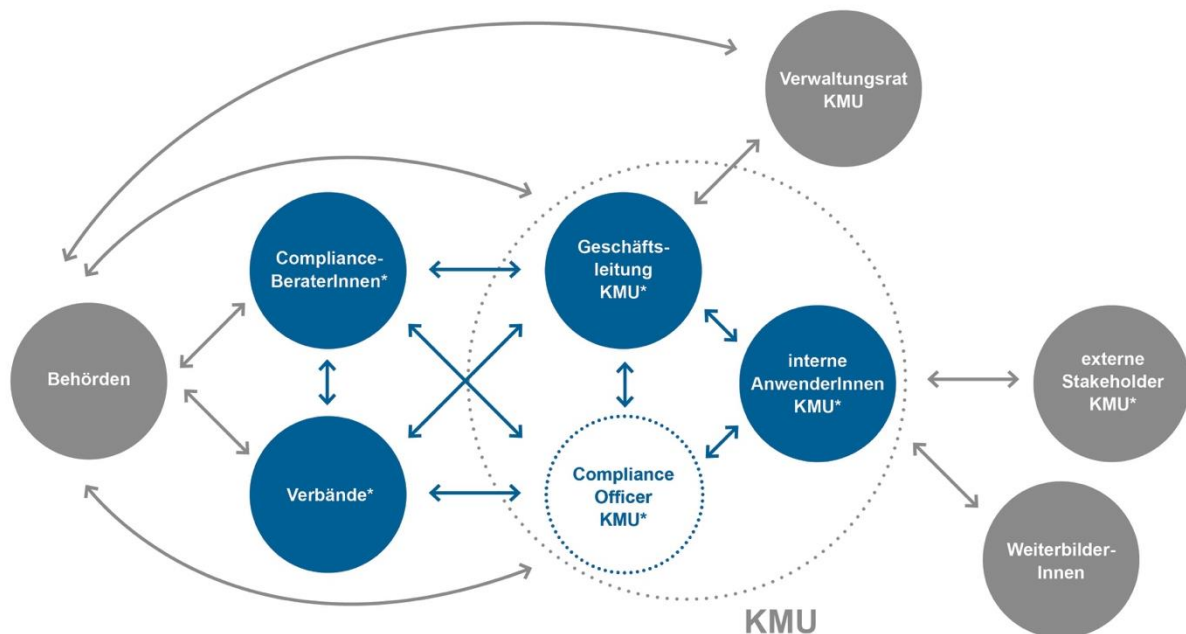
**Beschreibung:** Ein «We Are Compliant»-Label, das über ein digitales Compliance-System vergeben wird, welches den Mitgliedern von einem Branchenverband zur Verfügung gestellt wird, erhöht die Sensibilisierung bezüglich der Thematik und schafft gleichzeitig für Organisationen neue Marketingmöglichkeiten. Das Label wird dabei automatisch vergeben, wenn die entsprechenden Anforderungen, die von ExpertInnen in Zusammenarbeit mit dem Verband festgelegt werden, erfüllt sind. Damit schafft es die Möglichkeit, vertrauensvoll gegenüber KundInnen,

KlientInnen und PartnerInnen zu kommunizieren, dass man sich an die allgemeinen wie branchenspezifischen Compliance-Anforderungen hält, während es gleichzeitig Incentives für Branchverbandsmitglieder schafft, nicht nur compliant zu handeln, sondern auch aktiv Teil des jeweiligen Branchenverbandes zu sein, der die jeweiligen branchenspezifischen Compliance-Vorgaben macht.

**«Wenn man sich korrekt verhält, spricht sich das herum, was es einem erlaubt, aufgrund des guten Rufs am Markt neue Kunden zu gewinnen.» - Urs F. Mathis, Compliance-Experte**

# Lösungsebenen

Abgeleitet aus den Interviews sowie dem Workshop kann gesagt werden, dass **die grösste Herausforderung die stetig notwendige branchenspezifische, soziokulturelle und nutzerorientierte Übersetzungsleistung der sich laufend aktualisierenden digitalen Compliance-Inhalte ist**. Der Grund ist die Diversität der Stakeholder resp. Stakeholdergruppen innerhalb eines digitalen Compliance-Systems und ihre unterschiedlichen persönlichen, branchenspezifischen und strukturellen Bedürfnisse. Solange nur zwei Stakeholder innerhalb eines Systems miteinander interagieren, ist die Kommunikation und Verwendung der digitalen Compliance-Inhalte (noch) vergleichsweise einfach, da ein digitales Compliance-System resp. die digitalen Compliance-Inhalte hier nur den Bedürfnissen zweier Akteure gerecht werden müssen. Werden aber digitale Compliance-Inhalte zwischen mehreren Stakeholdern verteilt und müssen diese damit interagieren, muss das zugrunde liegende digitale Compliance-System in der Lage sein, **die Compliance-Inhalte so zu kommunizieren und verfügbar zu machen, dass sie den Bedürfnissen und Erwartungen aller Stakeholder gerecht werden**.

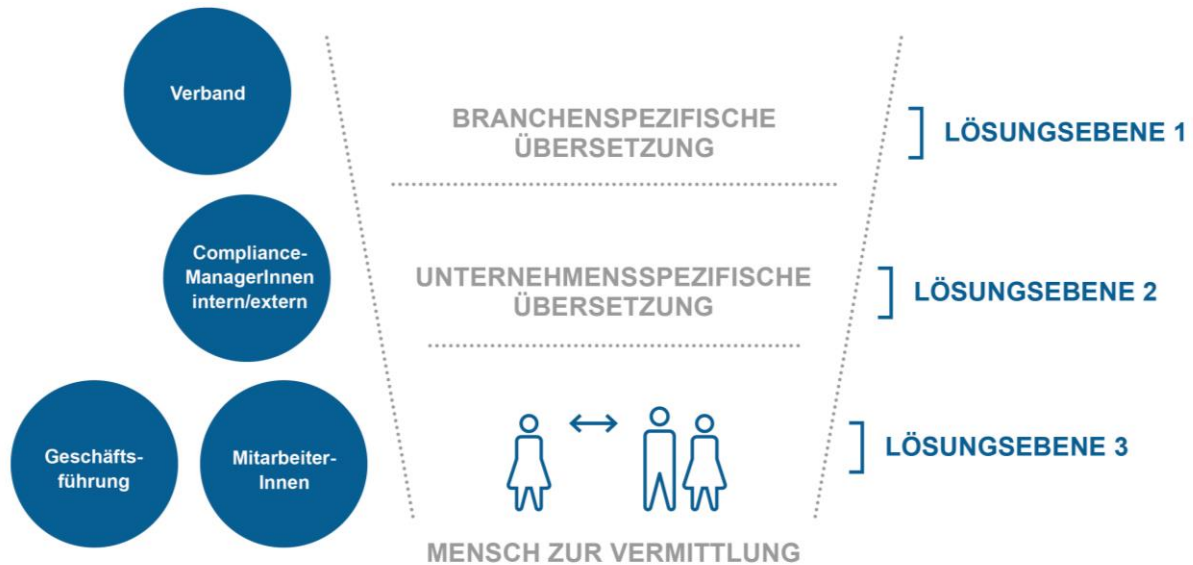


\*als Persona innerhalb der Studie ausgewertet

## Zentrale Stakeholder von Compliance-Management-Systemen für KMUs

Die Zahl der in ein digitales Compliance-System zu integrierenden Stakeholder erhöht dementsprechend die Komplexität des Systems, da (fast) alle Stakeholder auf unterschiedliche Weise miteinander kommunizieren und interagieren, was die Vielfalt der digitalen Compliance-Inhalte, die generiert, konsumiert und ausgetauscht werden, entsprechend erhöht.

**Aus diesem Grund lohnt es sich, sich im Hinblick auf die Entwicklung einer digitalen Lösung für die nutzerorientierte Kommunikation digitaler Compliance-Inhalte auf die folgenden drei Lösungsebenen zu fokussieren.**



Die drei Lösungsebenen für die nutzerorientierte Kommunikation digitaler Compliance-Inhalte

## 2.1 LÖSUNGSEBENE 1: EINBINDUNG DER BRANCHENVERBÄNDE IN DIE ENTWICKLUNG

**Alle Branchen haben nutzungsspezifische, rechtliche, systemische, kommunikative und kulturelle Anforderungen an Compliance-Inhalte.** So haben z. B. die Stakeholder eines digitalen wie analogen Compliance-Systems für Bauunternehmen auf der einen Seite und für Handelsunternehmen auf der anderen Seite jeweils ganz spezifische Bedürfnisse, was die Nutzung, Darstellung, Kommunikation und Anwendung der Compliance-Inhalte angeht, die sich aus der Unterschiedlichkeit der Branchen ergeben.

Für die Entwicklung einer digitalen Lösung für kleinere und mittlere Organisationen bedeutet dies: **Durch die Einbindung und Unterstützung von Branchenverbänden bei der Entwicklung digitaler Compliance-Systeme können die digitalen Compliance-Inhalte an die jeweiligen branchenspezifischen Bedürfnisse angepasst werden.** Denn die Branchenverbände kennen die Bedürfnisse ihrer Verbandsmitglieder am besten resp. sind in der Lage, die Bedürfnisse auf verhältnismässig einfache Art und Weise für die Entwicklung der entsprechenden digitalen Compliance-Inhalte verfügbar zu machen. Zusätzlich haben sie, aufgrund ihrer Kenntnisse über die Branche und deren rechtliche und systemische Herausforderungen sowie kommunikative und kulturelle Kennzeichen, die notwendige branchenspezifische Expertise, um die Übersetzungsleistung in das digitale Compliance-System integrieren zu können. Diese Leistung ist schliesslich ein zentraler Teil eines digitalen Compliance-Systems, das möglichst viele Stakeholder einer Branche vernetzen und in der Lage sein will, die digitalen Compliance-Inhalte bedürfnisgerecht verfügbar zu machen.

**Die Einbindung der Expertise und Ressourcen der Branchenverbände in das digitale Compliance-System resp. in die Entwicklung der Übersetzungsleistung der digitalen Compliance-Inhalte muss jedoch mit den jeweiligen Branchenverbänden sowie mit deren Mitgliedern abgestimmt werden.** Grund dafür sind die unterschiedlichen branchenspezifischen Bedürfnisse. So kann für die eine Branche die Integration entsprechender Hotline-Dienste sinnvoll sein, während für andere Branchen die orts- und zeitunabhängige Verfügbarkeit der Compliance-Inhalte einen grösseren Mehrwert darstellt. Gleiches gilt für die Kommunikation und die Darstellung der Compliance-Inhalte, die je nach Branche anderen fachlichen Anforderungen unterliegt.

**An dieser Stelle sind weitergehende Recherchen notwendig, die die Bedürfnisse einzelner Branchen bezüglich der Compliance-Inhalte und der Vermittlung offenlegen.** Dabei können diese Recherchen aufzeigen, wo bei der Entwicklung, Umsetzung und Administration Synergien entstehen, z. B. aufgrund gleicher oder ähnlicher Bedürfnisse einzelner Branchenverbände resp. Mitglieder von Branchenverbänden. Dies wird es ermöglichen, die

Entwicklung einer entsprechenden digitalen Compliance-Lösung synergetisch und damit ressourcensparend voranzutreiben.

**«Die digitalen Compliance-Inhalte müssen so aufbereitet sein, dass man sie einfach auf das eigene Unternehmen adaptieren kann.» - Volker Dohr, Anwalt, ZHAW School of Management and Law, AGON PARTNERS**

**«KMUs wollen nicht, dass man ihnen erklärt, welche Probleme sie haben. Sie wollen Lösungen. Was für die Beratung gilt, gilt auch für ein gutes Urteil oder eben ein digitales System: Die Lösung muss einfach sein. Und sie muss auf die Bedürfnisse des Unternehmens massgeschneidert sein. In einer KMU hat niemand Zeit, um sich mit Systemeinstellungen herumzuschlagen. Ein Bäckereiunternehmen stellt an ein Compliance-System ganz andere Anforderungen als zum Beispiel ein Sportverband.» - Dr. Martin Kayser, Richter am Bundesverwaltungsgericht**

## 2.2. LÖSUNGSEBENE 2: KOSTENREDUKTION DURCH INTEGRATION

**Die Compliance ist, gerade für kleinere und mittlere Organisationen, ein nicht zu unterschätzender Kostenfaktor.** Denn ein/e Compliance-ManagerIn, der/die die Übersetzungsleistung der digitalen wie analogen Compliance-Inhalte in die Organisation hinein übernimmt, kostet finanzielle, zeitliche und strukturelle Ressourcen, die anschliessend an anderen Orten fehlen. Dies ist auch der Grund, weshalb kleinere und mittlere Organisationen oftmals kostenintensive fachspezifische Dienste nach Bedarf abrufen, da eine konstante Compliance nicht finanzierbar ist. Gleichzeitig birgt dies aber auch entsprechende rechtliche, systemische und kommunikative Risiken.

**Ein digitales Compliance-System müsste die Übersetzungsleistung automatisieren und die Compliance-Inhalte angepasst an die branchenspezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Organisation verfügbar machen.** Dadurch würde das System den Kostenfaktor Compliance reduzieren und damit einen nachhaltigen strukturellen wie ökonomischen Mehrwert schaffen. Gerade die Möglichkeit, digitale Compliance-Inhalte an die eigenen systemischen und unternehmerischen Bedürfnisse angepasst zu erhalten, würde kleinere und mittlere Organisationen befähigen, ihre Compliance nachhaltiger zu organisieren und damit rechtsicher zu handeln und zu entscheiden.

Der oder die Compliance-ManagerIn, den oder die gerade viele kleinere und mittlere Unternehmen sich nicht leisten können, würde durch ein digitales Compliance-System, das die digitalen Compliance-Inhalte angepasst an die jeweilige Organisation liefert, ersetzt oder zumindest unterstützt. Die dadurch frei werdenden finanziellen wie strukturellen Ressourcen geben der Organisation neue Möglichkeiten, um in kritischen Fällen entsprechende Fachexpertise hinzuzuziehen oder aber sich selbst weiterentwickeln zu können. **Compliant zu sein würde Teil des daily business der Organisation, was entsprechend neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnet.**

**Die Unterscheidung der generellen Anforderungen an ein digitales Compliance-System und der individuellen Nutzung resp. Darstellung der Compliance-Inhalte sind wichtig für den Erfolg eines solchen Systems.** So müssen die Compliance-Inhalte wie das digitale Compliance-System immer auf dem aktuellen Stand sein, was die rechtlichen, systemischen und soziokulturellen Anforderungen angeht, um für jede Organisation nutzbar zu sein. Die Darstellung der digitalen Compliance-Inhalte muss dann jedoch an die jeweilige Organisation anpassbar sein, um von dieser genutzt werden zu können. Denn während für die eine Organisation die unidirektionale Kommunikation von Compliance-Risiken im Vordergrund steht, kann es für eine andere Organisation sinnvoller sein, den MitarbeiterInnen direkt und automatisiert dialogische Weiterbildungsformate anzubieten, wenn in einem spezifischen Bereich vermehrte Risiken festgestellt wurden. **Mit ersten digitalen Prototypen von Compliance-Inhalten könnten hier Erkenntnisse gewonnen werden, die dann direkt in die Entwicklung eines Gesamtsystems integriert werden können.**

«Wichtig ist, dass der Compliance-Newsfeed kategorisierbar ist, zum Beispiel in die Kategorien **Must read, Artikel oder Dokumente, die digital unterzeichnet werden müssen wie ein neues Personalreglement, aber auch Dinge, die nicht unterzeichnet, aber innerhalb einer Woche gelesen werden müssen und nice to have sind, also Artikel oder Dokumente, die rechtlich nicht relevant sind, aber einen gewissen sozialen Aspekt aufweisen.**» - Florian Landolt, Public Affairs Manager, Velux Schweiz

«Aus meiner Sicht ist es gerade bei Compliance-Themen unzureichend, das Selbststudium den Mitarbeitenden in Eigenverantwortung zu überlassen. Einerseits ist den meisten Mitarbeitenden die Wichtigkeit dieser Thematik nicht bewusst; und andererseits bleibt die Frage offen, ob die Themen verstanden sowie auch sinnvoll angewendet werden.» - Omar Seijo, Geschäftsführer, Optec AG

### 2.3. LÖSUNGSEBENE 3: INTEGRATIVE UND ITERATIVE WEITERENTWICKLUNG

**Compliance-Inhalte müssen nicht nur an der Lebens- und Erfahrungswelt der NutzerInnen orientiert kommuniziert werden, sondern sie müssen integrativ und iterativ weiterentwickelt werden können.** Denn ein digitales Compliance-System und die digitalen Compliance-Inhalte werden nur dann von den NutzerInnen angenommen, wenn ihnen auch die Möglichkeit geboten wird, selbst ein Teil des Ganzen zu sein. Ein digitales Compliance-System bindet dementsprechend alle Stakeholder mit ein und entwickelt die digitalen Compliance-Inhalte gemeinsam mit ihnen weiter, indem es das Wissen und die Erfahrungen aller NutzerInnen über entsprechende Feedback- und Innovationsprozesse nutzbar macht.

**Denn es darf nicht vergessen werden, dass Compliance nicht für alle Stakeholder in einem digitalen Compliance-System als ein positiv konnotierter Begriff wahrgenommen wird.** So verbinden einige Stakeholdergruppen Compliance oft mit Kontrolle und Bestrafung, während andere sie mit Sicherheit und Schutz verbinden. Ein digitales Compliance-System kann dieser Wahrnehmungsdifferenz begegnen, indem es alle auf formelle wie informelle Weise an der Compliance beteiligt. Damit hat jeder und jede auch einen Anteil an den Inhalten der Compliance.

**Ein digitales Compliance-System muss also Innovations- und Feedback-Schleifen zulassen.** Nicht nur, weil damit alle Stakeholder innerhalb des Systems ihren Anteil daran haben, sondern auch weil dies die Weiterentwicklung des gesamten digitalen Compliance-Systems und der damit verbundenen digitalen Compliance-Inhalte erleichtert und beschleunigt. Um dies zu erreichen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. So kann z. B. NutzerInnen die Möglichkeiten gegeben werden, eigene Erlebnisse und Erfahrungen aus dem geschäftlichen Alltag zu teilen oder aber auch konkretes Feedback abzugeben bezüglich der Nutzung der digitalen Compliance-Inhalte. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse können anschliessend ebenso zur Verbesserung bestehender Handlungsanweisungen und Checklisten genutzt werden wie auch dazu, neue digitale Compliance-Inhalte zu erstellen, die noch näher an den persönlichen, branchenspezifischen, systemischen und kulturellen Bedürfnissen angelehnt sind als jene, die bereits existieren. **Denn auch wenn viele Compliance-Inhalte auf gesetzliche Regeln zurückgehen, so werden diese am Ende durch die Menschen, die Teil der jeweiligen Organisation resp. des jeweiligen Systems sind, erst mit Leben gefüllt.**

«Künftig werden **Softfaktoren wie zum Beispiel die Einhaltung der Menschenrechte, Arbeitsbedingungen in der Lieferantenkette, die Herkunft von Produkten wichtiger werden.**» - Thomas Pletscher, Generalsekretär ICC Switzerland, Mitglied Geschäftsleitung economiesuisse

# Fazit

Die grösste Herausforderung einer nutzerorientierten digitalen Kommunikation von Compliance-Inhalten ist die stetig notwendige branchenspezifische, soziokulturelle und nutzerorientierte Übersetzungsleistung der sich laufend aktualisierenden digitalen Compliance-Inhalte. Der Hauptgrund dafür ist die Diversität der Stakeholder resp. Stakeholdergruppen innerhalb eines digitalen Compliance-Systems und deren unterschiedliche persönliche, branchenspezifische und strukturelle Bedürfnisse. Daraus ergeben sich im Hinblick auf die Entwicklung einer digitalen Lösung für die nutzerorientierte Kommunikation digitaler Compliance-Inhalte nicht nur die folgenden drei Lösungsebenen, sondern auch die drei Empfehlungen:

1. Die Einbindung der Branchenverbände in die Entwicklung einer digitalen Compliance-Lösung für kleinere und mittlere Organisationen erlaubt es, die digitalen Compliance-Inhalte an die jeweiligen branchenspezifischen Bedürfnisse anzupassen. Denn sie haben nicht nur die notwendige Expertise, sondern auch das benötigte branchenspezifische Netzwerk, damit die digitale Lösung angenommen wird. Damit dies jedoch gelingen kann, müssten die jeweiligen branchenspezifischen und soziokulturellen Bedürfnisse noch besser verstanden werden.

Empfehlung: Weitergehende Recherchen resp. Studien können die Bedürfnisse einzelner Branchen bezüglich der Compliance-Inhalte und der Vermittlung offenlegen. Dies könnte gleichzeitig genutzt werden, erste Branchenverbände als Partner für die Entwicklung einer digitalen Lösung zu gewinnen.

2. Die Integration der automatisierten branchenspezifischen und soziokulturellen Übersetzungsleistung der im digitalen Compliance-System genutzten Inhalte schafft den notwendigen ökonomischen Mehrwert, dass das System von kleineren und mittleren Organisationen angenommen wird. Compliant zu sein würde damit Teil des 'Daily Business'. Die Darstellung der digitalen Compliance-Inhalte muss jedoch an die jeweilige Organisation anpassbar sein, um von dieser genutzt werden zu können, was eine entsprechende Diversität der möglichen Kommunikationsformen voraussetzt.

Empfehlung: Gemeinsam mit ausgewählten kleineren und mittleren Organisationen könnten erste digitale Prototypen von Compliance-Inhalten entwickelt werden, um die unterschiedlichen Bedürfnisse abbilden zu können. Dies würde es weiter erlauben, diese Organisationen in den Entwicklungsprozess einer digitalen Compliance-Lösung zu integrieren.

3. Compliance-Inhalte müssen innerhalb einer Organisation integrativ und iterativ weiterentwickelt werden können. Ein digitales Compliance-System muss also Innovations- und Feedback-Schleifen zulassen. Nicht nur, weil damit alle Stakeholder innerhalb des Systems einen Anteil haben, sondern auch weil dies die Weiterentwicklung des gesamten digitalen Compliance-Systems und der damit verbundenen digitalen Compliance-Inhalte erlaubt. Die Herausforderung ist dabei, die richtigen Anreize zu finden für kritisches wie kreatives Feedback resp. eine nachhaltige Beteiligung aller Stakeholder an den integrativen und iterativen Weiterentwicklungsprozessen.

Empfehlung: Über die bereits festgestellten Bedürfnisse der Personas können erste Anreize entwickelt und in das digitale Compliance-System integriert werden. Integriert man in diesen Entwicklungsprozess auch noch die Erkenntnisse aus den ersten beiden Empfehlungen, können die Anreize nicht nur spezifisch auf die Personas, sondern auch noch auf einzelne Branchen sowie die Bedürfnisse kleinerer und mittlerer Organisationen hin entwickelt werden.

# Literaturverzeichnis

Im Rahmen dieser explorativen Fallstudien wurde auf Literatur aus verschiedensten Disziplinen zurückgegriffen, um eine inhaltliche und theoretische Basis und Übersicht für den Forschungsgegenstand entwickeln zu können. Die nachstehend aufgeführte Literatur ist jene, die im Rahmen dieses Prozesses bezüglich der angewandten Methodik wie des Themas am meisten Relevanz erzeugt hat.

Amelung, Mario; Isenmann, Ralf (2008): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT. Berlin: Schmidt (Compliance digital).

Ankele, Kathrin; Diekmann, Verena; Eckstein, Stefan; Engelmann, Tobias; Geßner, Christian; Grießhammer, Rainer et al. (2016): Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit. Modelle und Methoden zur Selbstbewertung. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Bhattacharya, Kakali (2017): Fundamentals of qualitative research. A practical guide. New York, London: Routledge.

Brown, Tim (2010): Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. [Concordville, Pa.], [Norwood, Mass.]: Soundview Executive Book Summaries [Distributed by Books24x7.com].

Dark Horse Innovation (2017): Digital innovation playbook. Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager. Taktiken, Strategien, Spielzüge. 3. Auflage. Hamburg: Murman Publishers.

Darzi, Ara: Surgeons do make mistakes – it's time to reboot the surgery checklist. In: The Guardian Online, 31.1.2019. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/jan/31/surgeons-make-mistakes-surgery-checklist-operation> [27.2.2019].

Dohr, Volker (2014): Multicompliance, Continuous Control und Risikomanagement mit Service Now. NowForum, 7.10.2014. <https://docplayer.org/2828832-Grc-multicompliance-continuous-control-und-riskmanagement-mit-servicenow-volker-dohr-manager-governance-risk-compliance-amag.html> [11.2.2019].

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen; Pöschl, Sandra (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5., vollst. überarb., aktual. u. erw. Auflage. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).

Eppler, Marin; Kernbach, Sebastian; Wiederkehr, Benjamin; Gassner, Peter: The Confluence Diagram. Embedding Knowledge in Interaction Constraints. [https://lab.interactivethings.com/confluence-diagram/files/IEEE\\_InfoVis2014\\_Confluence\\_Diagram.pdf](https://lab.interactivethings.com/confluence-diagram/files/IEEE_InfoVis2014_Confluence_Diagram.pdf) [27.2.2019].

Goodwin, Charles (1981): Conversational organization. Interaction between speakers and hearers. New York: Academic Press (Language, Thought, and Culture).

Hayes, John (2011): The theory and practice of change management. 3. ed., [Nachdr.]. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Heritage, John (2012): The Epistemic Engine: Sequence Organization and Territories of Knowledge. In: Research on Language & Social Interaction 45 (1), S. 30–52. DOI: 10.1080/08351813.2012.646685.

Leavy, Patricia (op. 2017): Research design. Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches. New York, London: Guilford Press.

Leifer, Larry J.; Steinert, Martin (2011): Dancing with ambiguity. Causality behavior, design thinking, and triple-loop-learning. In: Information Knowledge Systems Management (10), S. 151–173.

Lewis, Richard D. (2006): When cultures collide. Leading across cultures. A major new ed. of the global guide, 3rd ed. London: Nicholas Brealey.



Lewis, Richard D. (2012): *When teams collide. Managing the international team successfully*. Boston: Nicholas Brealey Pub.

Martin, Roger L. (2013): *Rethinking the Decision Factory*. Harvard Business Review [06.02.2019].

Meyer, Erin (2016): *The culture map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. 9. . edition, International edition.

Rasmussen, Michael (2006): *Overcoming Risk And Compliance Myopia*. Unter Mitarbeit von Laura Koetzle, Sarah Bernhardt und Lauren Sessions. Hg. v. Forrester Research (Risk And Compliance Market Landscape). <http://logic.stanford.edu/POEM/externalpapers/grcdoc.pdf> [24.01.2019].

Rath, Michael; Sponholz, Rainer (2014): *IT-Compliance. Erfolgreiches Management regulatorischer Anforderungen*. 2. neu bearb. Auflage. Berlin: Schmidt.

Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2015): *Das St. Galler Management-Modell*. 2., vollst. überarb. u. grundlegend weiterentwickelte Auflage. Bern: Haupt Verlag.

Sarangi, Srikant (2019): *The ethics of interpretation in qualitative inquiry*. University of Jyväskylä. Research Collegium for Language in Changing Society. Helsinki, 29.01.2019. <https://www.jyu.fi/reclas/en/news-and-events/previous-events/reclas-event-on-jan-29th-2019-the-ethics-of-interpretation-in-qualitative-inquiry> [6.2.2019].

Stickdorn, Marc; Schneider, Jakob (Hg.) (2014): *This is service design thinking. Basics, tools, cases*. 7. printing, paperback edition.

Stivers, Tanya; Mondada, Lorenza; Steensig, Jakob (Hg.) (2011): *The morality of knowledge in conversation*. Cambridge: Cambridge University Press (Studies in interactional sociolinguistics, 29).

Stoecker, Daniela (2013): *E-Learning. Konzept und Drehbuch: Handbuch für Medienautoren und Projektleiter*. 2. Auflage. Berlin: Springer Vieweg (X.media.press).

Uebernicket, Falk; Brenner, Walter; Pukali, Britta; Naef, Therese; Schindlholzer, Bernhard (2015): *Design thinking. Das Handbuch*. 2. Auflage. Frankfurt am Main.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Werte einer nutzerorientierten Lösung für Compliance-Systeme in KMUs	4
Abbildung 2: Der Anwalt	5
Abbildung 3: Die Geschäftsführerin	6
Abbildung 4: Die Compliance-Managerin	7
Abbildung 5: Der Mitarbeiter	8
Abbildung 5: Der Verbandsreferent	9
Abbildung 6: System Eins: Sicherheit und Verbreitung	10
Abbildung 7: System Zwei: Einfachheit und Anwendbarkeit	11
Abbildung 8: System Drei: Aktualität und Transparenz	12
Abbildung 9: System Vier: Sensibilisierung und Reputation	13
Abbildung 10: Zentrale Stakeholder von Compliance-Management-Systemen für KMU	15
Abbildung 11: Die drei Lösungsebenen für die nutzerorientierte Kommunikation digitaler «Compliance-Inhalte»	16

# Autoren

## PROF. DR. PATRICK L. KRAUSKOPF



Prof. Dr. Patrick L. Krauskopf ist Leiter des Zentrums für Wettbewerbs- und Handelsrecht an der ZHAW School of Management and Law. Er ist Anwalt (Zürich/New York) und Chairman/Partner der Kanzlei AGON PARTNERS. In der Vergangenheit war er Gerichtsschreiber am Bundesgericht in Lausanne und Vizedirektor sowie Chief of International Affairs der Wettbewerbskommission (Weko). Prof. Krauskopf hat an der Universität Berkeley, California, und Fribourg, Schweiz (Dr. iur.) sowie an der Harvard Law School (LL.M.) studiert.

## DR. DANIEL HARDEGGER



Dr. Daniel Hardegger ist Verhandlungs- und Innovationsexperte und promovierte an der London School of Economics am Institut für Internationale Geschichte. Er leitete und koordinierte verschiedenste Projekte und Verhandlungen in Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft auf nationaler wie internationaler Ebene. Er ist Gründer und Koordinator von Negotiations.CH, einem Netzwerk von Verhandlungsspezialisten. Ausserdem war er Initiator und ist heutiges Vorstandsmitglied für strategische Entwicklung von Polis180 e.V., einem Thinktank zur Aussen- und Europapolitik in Berlin und Business Development Manager von Novamondo GmbH.

## CHRISTIAN SCHLIMOK



Christian Schlimok ist langjähriger Strategieberater für Markenkommunikation, Design und User Experience. Bei der Begleitung von Innovationsprozessen arbeitet er häufig mit Methoden aus den Bereichen Design-Thinking und systemische Organisationsberatung. Das Ziel ist es dabei, relevante Stakeholder kokreativ in nachhaltige Lösungsansätze einzubeziehen. Er ist Gründer und Geschäftsführer der Novamondo GmbH mit Sitz in Berlin, die für Kunden wie das Massachusetts Institute of Technology, die Leibniz-Gemeinschaft u.a. arbeitet.

# Partner



AGON PARTNERS ist eine auf Kartell- und Wettbewerbsrecht spezialisierte Kanzlei mit "Full-Service-Approach": AGON PARTNERS unterstützt, berät und vertritt Firmen, Organisationen und Privatpersonen in sämtlichen Aspekten kartellrechtlicher Zivil- und Verwaltungsverfahren, einschliesslich verfahrensbegleitender Kommunikationsmassnahmen und wettbewerbspolitischer Kampagnen sowie dem Design und der Implementierung von vorbeugenden Compliance-Programmen



NOVAMONDO ist eine Strategieberatung und Designagentur für den digitalen Wandel. Seit über 10 Jahren arbeitet NOVAMONDO mit internationalen Unternehmen und Institutionen zusammen, die einen nachhaltigen Nutzen für Gesellschaft und Umwelt bieten möchten und entwickelt nutzerzentrierte Kommunikationslösungen, von denen alle Stakeholder profitieren. Was NOVAMONDO auszeichnet, ist das ganzheitliche Verständnis für strategische Beratung, inspirierende Designlösungen und digitale Medien.

# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)

Im Rahmen dieser explorativen Fallstudie untersuchen Prof. Dr. Patrick Krauskopf, Dr. Daniel Hardegger und Christian Schlimok, was die Erwartungen an eine digitale nutzerorientierte Compliance und Bedürfnisse kleinerer und mittlerer Organisationen sind. Denn während «Compliance» und «Digitalisierung» heute aus keiner Organisation mehr wegzudenken sind, ist die Frage, wie diese bzw. deren Stakeholdergruppen Compliance-Inhalte im Rahmen eines Nutzungserlebnisses (User Experience/UX) in digitalen Medien empfangen, nutzen und konsumieren wollen, eine noch unbeantwortete. Dementsprechend stehen im Mittelpunkt dieser Studie die Erwartungen und Bedürfnisse von kleineren und mittleren Organisationen, insbesondere KMUs, und ihrer Stakeholdergruppen bezüglich der Nutzung digitaler Kommunikationsmöglichkeiten im Hinblick auf «digitale Compliance-Inhalte» sowie die Ausarbeitung erster möglicher digitaler Lösungsideen, die diese Erwartungen und Bedürfnisse erfüllen können.



**AACSB**  
ACCREDITED

**swissuniversities**