

# Infoletter

Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht

## Compliance Kompakt

November 2018

### Gestaltung der Compliance-Kultur – Die Rolle der Geschäftsleitung



*Für den Erfolg eines Compliance-Management-System spielt die sogenannte Compliance-Kultur eine entscheidende Rolle. Professor Martin Schulz erläutert im nachfolgenden Beitrag die relevanten Kriterien und die besondere Rolle der Geschäftsleitung.*

#### **Compliance-Kultur – Grundelement für jedes Compliance-Management-System (CMS)**

Zu den Grundelementen eines CMS zählen neben einer unternehmensadäquaten Compliance-Strategie spezifische, auf das rechtliche Risikoprofil des Unternehmens abgestimmte Prozesse (Analyse von Compliance-Risiken, Kommunikations- und Schulungsmassnahmen sowie Kontroll- und Sanktionsmechanismen für Regelverletzungen). Als besonders wichtiges Element werden ferner die sogenannte Compliance-Kultur und die Rolle der Geschäftsleitung hinsichtlich ihrer Gestaltung genannt.

#### **Zusammenhänge mit Werte-Management und Unternehmenskultur**

Die Compliance-Kultur beschreibt, inwieweit Rechtstreue bzw. Regelbefolgung als Werte von allen Unternehmensangehörigen akzeptiert und getragen werden. Die Compliance-Kultur steht damit in engem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur als Gesamtheit der gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen, welche Entscheidungen und Verhalten der Unternehmensangehörigen prägen. Die Unternehmenskultur wirkt sinnstiftend durch Schaffung übergeordneter Massstäbe, an denen die Unternehmensangehörigen ihr Handeln orientieren können. Gemeinsame Werte und Überzeugungen schaffen zugleich die Basis für direkte Kommunikation und schnelle Entscheidungen. Diese positiven Wirkungen sind auch bei der Compliance-Kultur entscheidend, denn sie kann zu einer gemeinsamen Identität der Organisationsmitglieder in Bezug auf die Bedeutung und Einhaltung von Normen beitragen und als Orientierung und Entscheidungshilfe dienen. Diverse Untersuchungen haben gezeigt, dass die Wirksamkeit von Compliance-Massnahmen massgeblich von einer entsprechenden Werteorientierung der Unternehmensangehörigen abhängt. Diese Untersuchungen

sprechen dafür, dass ein integrierter Ansatz von Compliance- und Integritätsmanagement erfolgversprechender ist als ein rein regel- und kontrollbasierter Compliance-Ansatz.

### **Schlüsselrolle der Geschäftsleitung**

Da die primäre Verantwortung für Compliance bei der Geschäftsleitung liegt, kommt ihr auch eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung einer positiven Compliance- und Integritätskultur zu. Compliance lässt sich nicht «verordnen», vielmehr ist zu fragen, durch welche Massnahmen regelkonformes Verhalten gefördert werden kann. Im Rahmen des «normativen Management» sollte die Geschäftsleitung daher geeignete Rahmenbedingungen für ein integriertes und regelkonformes Verhalten schaffen. Hierzu ist zunächst erforderlich, dass die Geschäftsleitung selbst von Sinn und Notwendigkeit der Compliance-Massnahmen überzeugt ist. Diese Überzeugung sollte in jeder Kommunikation ebenso wie im Verhalten eines jeden Mitglieds der Geschäftsleitung ihren Ausdruck finden («tone at the top»).

### **Möglichkeiten zur positiven Gestaltung der Compliance-Kultur**

Im Rahmen der Kommunikation durch die Geschäftsleitung (tone from the top) können die Themen Compliance und Integrität etwa bei der Formulierung des Unternehmensleitbilds (Mission Statement“) dahin gehend berücksichtigt werden, dass die Einhaltung von Regeln stets oberste Priorität und in Konfliktfällen Vorrang vor etwaigen ökonomischen Chancen hat. Ferner sollte das Mission Statement auch die klare Aussage enthalten, dass Regelverstösse nicht toleriert, sondern konsequent sanktioniert werden. Hinsichtlich positiver Anreize für ein integriertes und regelkonformes Verhalten hat die Geschäftsleitung vielfältige Möglichkeiten, etwa durch Aufnahme von Compliance-Themen in Leistungs- und Zielvereinbarungen, durch die Nominierung von Mitarbeitenden als Compliance-Botschafter und -Botschafterinnen oder durch die Initiierung und Gestaltung besonderer Compliance-Workshops. Entscheidend ist die Botschaft, dass ein Engagement der Mitarbeitenden für Compliance in jedem Fall Wertschätzung durch Vorgesetzte und Geschäftsleitung erfährt und dass ein entsprechendes Engagement der Karriere förderlich ist.

Zur Förderung der Compliance-Kultur gehört ferner, dass die Geschäftsleitung für eine verständliche und praxisorientierte Formulierung einer Compliance-Verfassung mit Leitwerten sorgt, welche in praxisbezogenen Schulungen unter Einbeziehung der Teilnehmenden anschaulich vermittelt werden. Dabei ist zu beachten, dass die Schulungskonzepte kontinuierlich an veränderte rechtliche Rahmenbedingungen und das Compliance-Risikoprofil des Unternehmens angepasst und in bestimmten Abständen erneut durchgeführt werden müssen. Schliesslich sollte die Geschäftsleitung auch vertrauliche Informationskanäle schaffen, um einen kritischen Austausch zu Compliance-Fragen zu ermöglichen, etwa durch die Einrichtung einer Compliance-Helpline, durch die Benennung einer vertrauenswürdigen Ombudsperson oder eines Hinweisgeber-Systems (bei grösseren Unternehmen).

### **Fazit**

Für die Wirksamkeit eines Compliance-Management-System ist die Compliance-Kultur ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Geschäftsleitung hat auf die Gestaltung der Compliance-Kultur einen wichtigen Einfluss, einerseits durch ihr eigenes vorbildliches Verhalten und ihr gelebtes Compliance Commitment, andererseits durch gezielte Massnahmen zur nachhaltigen Verankerung von Rechtstreue und Integrität im Unternehmensalltag.

Prof. Dr. Martin R. Schulz, LL.M. (Yale), ist Professor für deutsches und internationales Unternehmensrecht sowie Leiter des Instituts für Compliance und Unternehmensrecht an der German Graduate School of Management and Law (GGS), Heilbronn. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu Compliance-Themen sowie ein gefragter Experte in Compliance-Fragen.