

Infoletter

Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht

Compliance Kompakt

Juni 2019

Vor- und Nachteile einer internen bzw. externen Compliance-Funktion

Für Unternehmen stellt sich beim Aufbau und der Implementierung von Compliance und eines Compliance-Management-Systems (CMS) die Frage, wer für diese Aufgabe am besten geeignet ist. Infrage kommen sowohl interne Mitarbeitende, externe Beraterinnen und Berater als auch eine gemeinsame Umsetzung durch beide Gruppen. Dabei hat jeder dieser Ansätze Vor- und Nachteile.

Compliance und damit die Regeltreue des Unternehmens sind originäre Aufgaben der Unternehmensleitung als Organe. Den Organen obliegt namentlich die Legalitäts- und Legalitätskontrollpflicht, worunter grundsätzlich alle Compliance-Bemühungen zu fassen sind. Eine wirksame Delegation von Einzelaufgaben an nachgeordnete Funktionen bei bestehender Überwachungspflicht der Organe ist aber grundsätzlich möglich. Um eine wirksame Minimierung von Compliance-Risiken zu bewirken, ist das wiederholte und dauerhafte Hinwirken auf eine Compliance-Kultur ebenso notwendig wie eine zielgruppenorientierte Kommunikation. Weiterhin setzt insbesondere das Offenbaren von nicht Compliance-gerechtem Verhalten ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Compliance-Verantwortlichen voraus. Dies ist deutlich leichter für interne Mitarbeitende zu gewährleisten, als durch externe Beraterinnen oder Berater. Darüber hinaus bedarf es zum Aufsetzen von risikominimierenden Compliance-Prozessen tiefreichender Branchen- und Unternehmenskenntnisse, welche Externe im Gegensatz zu Internen nicht oder nur bedingt besitzen.

Schliesslich ist es auch eine Kostenfrage: Compliance ist eine fortlaufende Aufgabe, die viel Kapazität benötigt. Wer also ein CMS ab einer gewissen Unternehmensgrösse systematisch aufbaut, der wird Mitarbeitende für diese Aufgabe benötigen. Mit dem notwendigen Erfahrungshintergrund können diese ein CMS aufbauen und werden dabei in der Regel weniger Kosten verursachen als extern hinzugezogene Unterstützung.

Compliance erfordert stark ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit

Nachteilig ist die Wahrnehmung durch interne Mitarbeitende, wenn diese nicht über hinreichende Expertise und ausreichende Ressourcen verfügen. Unter diesen Bedingungen ist es nicht möglich, die Compliance-Risiken zu minimieren.

Ebenfalls nachteilig ist die interne Bearbeitung dann, wenn Compliance Officer zwar über das Fachwissen verfügen, aber nicht die erforderlichen Soft Skills besitzen. Compliance ist in weiten Teilen eine strategische und politische Aufgabe, die einer stark ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit bedarf. Fehlt diese, wird die Umsetzung der Compliance-Massnahmen durch die Mitarbeitenden in vielen Fällen nicht hinreichend sein.

Schliesslich kann die Ausübung durch interne Compliance Officer dann nachteilig sein, wenn diese nicht über die interkulturellen Kompetenzen verfügen, d. h. vor allem, wenn sie nicht gebürtig aus der Jurisdiktion stammen, für die sie Compliance umsetzen sollen, und damit kulturelle Feinheiten und Besonderheiten gegebenenfalls nicht ausreichend berücksichtigen können.

Externe haben meist den «Blick von aussen»

Externe Personen können, insbesondere wenn sie in der Vergangenheit selbst intern Compliance verantwortet haben und die Branche kennen, über die notwendige Expertise verfügen und das Unternehmen vor schweren Fehlern in Auf- und Ausbau des CMS bewahren. Darüber hinaus sind Externe eher unabhängig vom Unternehmen als dessen Mitarbeitende, sodass unter Umständen Missstände schneller und deutlicher adressiert werden und von der Unternehmensspitze ernst genommen werden.

Je nach Dringlichkeit können externe Beratende auch in kurzer Zeit grosse Kapazitäten zur Verfügung stellen, was zumindest in der zeitlichen Betrachtung einen Vorteil darstellen kann. Dies vor allem dann, wenn keine guten Bewerbungen für eine interne Compliance-Funktion eingegangen sind. Teilweise können auch Externe das Legal Privilege haben, d. h. die Unterlagen sind beschlagnahmefest, soweit es um die Behandlung eines konkreten Vorfalls geht.

Externe Compliance Officer müssen sich keiner Verantwortung stellen

Ein Nachteil ist die weitreichende Freizeichnung der externen Beraterinnen und Berater. Kommt es also zu einem Compliance-Vorfall, während Externe als Compliance Officer agieren, werden diese sich im Rahmen weitgehender Haftungsausschlüsse der Verantwortung nicht stellen (müssen). Im Ergebnis stellt sich hier die Frage, ob die originäre Verantwortung der Organe unter diesen Voraussetzungen überhaupt wirksam auf Externe übergehen kann. Im Zweifel nicht, sodass die erhoffte Enthftung der Organe nicht erfolgt.

Externen Compliance Officer fehlt in der Regel auch der ausreichende Einblick in die Prozesse des Unternehmens. Wenn sie aber diese Prozesse nicht kennen, können sie keine wirksamen Compliance-Prozesse aufbauen. Zudem geniessen sie nicht dasselbe Vertrauen wie interne Kolleginnen und Kollegen, die als Compliance Officer eingesetzt werden. Schliesslich sind die Kosten für externe Compliance Officer, jedenfalls wenn sie das CMS aufbauen und vollumfänglich betreuen sollen, deutlich höher, als wenn Mitarbeitende für diese Aufgaben eingestellt würden.

Fazit

Es gibt für beide Ansätze Vor- und Nachteile. Zusammengefasst empfiehlt sich Folgendes:

1. Für Unternehmen ab einer gewissen Grösse, sicher für solche mit über 1'000 Mitarbeitenden, ist die Einstellung eines internen Compliance-Mitarbeiters bzw. einer internen Compliance-Mitarbeiterin sicher sinnvoll. Diese Person kann das notwendige Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen, mittelfristig durch andauernd aufeinander aufgebaute Kommunikationsmassnahmen auf eine Compliance-Kultur hinwirken und wirksame Kontrollprozesse implementieren, da sie hierzu über die Kenntnisse der internen Prozesse verfügt.
2. Steht keine interne Person zur Verfügung, kann allenfalls interimsmässig eine externe Beratungsperson als Compliance Officer mit dem Aufbau des CMS beginnen.

Da Externe aber hohe Kosten verursachen, das Unternehmen nur oberflächlich kennen und nur sehr bedingt Zugang zu den Mitarbeitenden haben, kann dies nur eine Übergangslösung sein.

3. Anders sieht die Beziehung von externen Compliance-Expertinnen und -Experten allerdings aus, wenn es um die punktuelle oder permanente Unterstützung des internen Compliance Officer geht. Soweit der oder die interne Compliance Officer nicht die notwendige Expertise zum Auf- und Ausbau eines CMS besitzt, kann hier externe Unterstützung sehr wertvolle Dienste leisten. Diese verantwortet aber nicht den Auf- und Ausbau des CMS, sondern unterstützt die interne Compliance-Person dabei, prüft die Massnahmen und räumt mögliche Stolpersteine aus dem Weg. In diesem Zusammenspiel ergänzen sich interne Compliance Officer und externe Compliance-Experten optimal.

Dr. Katharina Hastenrath, Dozentin, Studiengangsleitung MAS Compliance