

Compliance ist rechtliches Risikomanagement

Nicht das Risiko selbst, sondern der Umgang damit birgt die Gefahr. Um dieser zu begegnen und Synergien zu nutzen, müssen Compliance und Risikomanagement aufeinander abgestimmt werden.

Text: **Helke Drenckhan und Katharina Hastenrath**

Zu jeder unternehmerischen Tätigkeit gehören auch Risiken. Offensichtlich zählen dazu in erster Linie solche finanzieller Natur. Verluste können die Existenz des Unternehmens gefährden. Dass auch rechtliches Fehlverhalten von Mitarbeitenden dazu führen kann, ist besonders im letzten Jahrzehnt ins Blickfeld gerückt. Was Unternehmen heute besonders fürchten, wird auch dem Laien mit einem Blick in die Tagespresse deutlich: Aktuell wird die FIFA von Korruption erschüttert, VW kämpft mit dem Abgasskandal und die Schweizer Bank BSI verliert die Lizenz wegen Geldwäsche. Fälle wie der Korruptionsskandal bei Siemens ab 2006 zeigen, dass die Unternehmen noch jahrelang mit den Konsequenzen und der Aufarbeitung der Verstösse zu tun haben und erhebliche finanzielle Einbussen hinnehmen müssen. Die Zeitung «Die Welt» schätzt die Kosten des Siemens-Skandals auf rund 3,5 Milliarden Euro. Die rechtlichen Verfahren gegen in den Skandal verstrickte Mitarbeitende erstreckten sich bis ins Jahr 2015, als Siemens mit dem ehemaligen Finanzvorstand Heinz-Joachim Neubürger einen Vergleich über die Verantwortlichkeitsansprüche schloss. Zuvor war Neubürger vom Landgericht München wegen Vernachlässigung von Aufsichtspflichten zu einer Schadenersatzzahlung von 15 Millionen Euro verurteilt worden. Die Liste von aufsehenerregenden Verstössen von Unternehmen

liesse sich lange fortsetzen. Es zeigt sich aber bereits aus den vorgenannten Beispielen eines deutlich: Verstösse gegen rechtliche Regelungen können für Unternehmen einschneidende, gar existenzgefährdende Konsequenzen haben, deren Ausmasse sich im Vorfeld kaum abschätzen lassen.

Viele Unternehmen haben dieses Risiko inzwischen erkannt. Als Folge davon haben zunächst grosse internationale Konzerne, dann auch zunehmend andere Unternehmen, Verbände und Behörden sogenannte Compliance Officer angestellt und Compliance-Abteilungen eingerichtet. Ihre primäre Aufgabe ist das Minimieren von rechtlichen Risiken wie Korruptions- oder Kartellrechtsrisiken, indem sie die operativen Mitarbeitenden durch Beratung, Trainings und Prozessverbesserungen unterstützen.

Rechtliche werden zu finanziellen Risiken

Im Gegensatz zu politischen Risiken oder Währungsrisiken, auf die das Unternehmen nur sehr bedingt Einfluss hat, realisieren sich rechtliche Risiken, wenn Mitarbeitende gegen Gesetze oder interne Bestimmungen verstossen. Ein solches Fehlverhalten kann sich heute schnell zu einem immensen Schaden für das Unternehmen auswachsen und wird ihm, da es dies durch interne Schulungen,

Prozessanpassungen und Überwachung verhindern könnte, rechtlich voll zugerechnet. Neben zum Teil horrenden Bussen oder Strafen kann auch der Verlust von Lizenzen oder Genehmigungen drohen. Die grösste Bedrohung birgt aber der Reputationsverlust. Noch heute wird Nestlé mit dem Babymilchskandal der Siebzigerjahre in Verbindung gebracht und Siemens wird noch lange Zeit im Zusammenhang mit Korruption genannt werden.

Rechtliche Risiken auf Expansionskurs

In vielen Unternehmen begannen die Compliance-Abteilungen mit der Bearbeitung von Korruptions- und Kartellrechtsrisiken. Seither wurden die Aufgaben der Compliance Officer immer mehr erweitert. Heute sollen oftmals auch Rechtsrisiken im Gebiet der Geldwäscherei, des Datenschutzes, der IT-Sicherheit oder des Aussenhandelsrechts durch den Compliance-Bereich bearbeitet werden. Diese Expansionswelle rechtlicher Risiken wird so bald nicht abebben. Die Gründe dafür sind vielfältig – wesentlich ist die Zunahme nationaler und internationaler Regeln. Immer mehr Länder erlassen immer mehr spezifische Gesetze, die Normenflut ist immens. Man kann sich ausmalen, was das etwa für ein Unternehmen wie Novartis bedeutet, das international in mehr als 60 Ländern agiert. Es gilt, in jedem einzelnen Land die lokalen Gesetze und deren weitere Präzisierungen durch die Gerichte zu beachten. Die damit einhergehende Komplexität ist kaum noch zu überblicken.

Neben den rechtlichen Auswirkungen von (potentiellen) Verstössen kommt das gesteigerte Medieninteresse als erhebliche Gefahr auf die Unternehmen zu. Gerät eine Firma wegen eines Verstosses auf die Titelseite einer anerkannten Zeitung oder gar in zentrale Sendungen im Fernsehen, ist der Reputationschaden immens. Die Aufarbeitung kostet Unternehmen erhebliche Ressourcen, man denke nur an die Rückgewinnung des Vertrauens der Aktionäre durch zeit- und kostenintensive Massnahmen.

Manager reduzieren rechtliche Risiken

Mit Blick auf die geschilderten Gefahren erklärt sich das Bemühen, rechtliche Risiken zu kontrollieren. Früher fühlten sich Unternehmensjuristen ausschliesslich als Berater der Mitarbeitenden. Sie wurden hinzugezogen, wenn es rechtliche Fragen zu lösen oder Streitfälle zu klären gab. Nun kommen mit den Compliance Officers Personen an Bord, denen es nicht allein darum geht, nach Richtig oder Falsch zu suchen. Sie wollen vielmehr rechtliche Risiken sichtbar machen, um diese mit geeigneten Massnahmen zu minimieren und damit zu kontrollieren. Compliance Officers werden auch ungefragt tätig. Sie müssen die Geschäftsprozesse wirklich verstehen, um den Mitarbeitenden geeignete unterstützende Massnahmen bieten zu können. Denkbar sind neben einer persönlichen Beratung beispielsweise Checklisten, Merkblätter oder auch IT-Lösungen. Ziel ist es, ein Compliance-Management-System zu schaffen, das Fehlverhalten von Mitarbeitenden proaktiv minimiert. Werden Verstösse vorsätzlich von Mitarbeitenden begangen, ist die Compliance-Abteilung mit anderen Abteilungen wie der Revision, der Personalabteilung und der Unternehmensleitung oftmals mit der Aufarbeitung der Fälle sowie Vorschlägen zur Sanktionierung betraut. Wie dieses breite Aufgabenspektrum zeigt, geht die Tätigkeit weit über eine rein juristische Bearbeitung hinaus.

Tipps und Weiterbildung

Wir geben Ihnen mehr als Recht! Sie wollen sich für solche komplexen interdisziplinären Aufgaben rüsten? Dann besuchen Sie unseren CAS Compliance Officer. Expertinnen und Experten aus verschiedenen Disziplinen von Wissenschaft und Praxis statten Sie mit den notwendigen Fähigkeiten für die Tätigkeit als Compliance Officer aus:

www.zhaw.ch/zw/h/cas-complianceofficer

Sie wollen wissen, wie es andere machen? Dann tauschen Sie sich mit Praktikerinnen und Praktikern an zehn Abenden in unserer Workshop-Serie «Compliance in Action» aus:

www.zhaw.ch/zw/h/complianceinaction

Ohne auf die Einzelheiten eines solchen Systems näher eingehen zu wollen, sei nur darauf hingewiesen, dass dabei vielfältige Fähigkeiten verlangt sind. Compliance Officer müssen Risiken managen und dazu mit Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen im In- und Ausland zielgruppengerecht kommunizieren können. Nur wenn die Massnahmen bei den Mitarbeitenden auf Akzeptanz stossen, werden die notwendigen Veränderungsprozesse in Gang gesetzt. Durch das Zusammenspiel von Management und Soft-Skills schafft das Compliance-Management-System ein Umfeld für Transparenz und regelkonformes Verhalten.

Gerangel um das Risiko

Die noch junge Berufsgruppe der Compliance Officer muss sich nicht selten den Vorwurf gefallen lassen, dass das doch alles nichts Neues sei. Es gebe im Unternehmen schon seit vielen Jahren erfolgreiches Risikomanagement, das auch die rechtlichen Risiken erfasse. Es scheint, dass Risikomanager in die Defensive geraten, seit Compliance mehr Gewicht erhält.

Das ist aber nur die halbe Wahrheit. Richtig ist, dass das Management rechtlicher Risiken formal dem Risikomanagement zuzuordnen ist, wie es etwa der in diesem Bereich bekannte «COSO»-Standard festlegt (siehe Box).

COSO

Das COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ist eine privatwirtschaftliche Organisation in den USA, die Unternehmen hilft, Finanzberichterstattungen durch ethisches Handeln, wirksame interne Kontrollen und gute Unternehmensführung qualitativ zu verbessern. Das COSO hat ab Mitte der Neunzigerjahre ein internes Kontrollmodell, das sogenannte COSO-Modell, herausgegeben und laufend aktualisiert. Dieses Kontrollmodell dient der Dokumentation, Analyse und Gestaltung der internen Risikokontrolle und gibt Vorgaben zu operationellen Risiken, Risiken der Finanzberichterstattung sowie Compliance-Risiken.

Beim vorgenannten Risikomanagement steht die vollständige Erfassung, Bewertung und Kommunikation der Risiken an die Geschäftsleitung im Fokus. Rechtliche Risiken werden zwar häufig vom Risikomanagement erfasst, aber nur in einer eher oberflächlichen Betrachtungsweise. Das Compliance Management arbeitet darüber hinaus mit dem Ziel, die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern, um so Mitarbeitende von sich aus zur Regeleinhaltung zu bewegen, ganz ohne Sanktionen und Kontrollen. Trotz der Unterschiede haben Compliance Management und Risikomanagement eine gemeinsame Schnittmenge, denn sie gleichen sich in der Vorgehensweise: Risiken werden identifiziert und bewertet, anschliessend werden geeignete präventive Gegenmassnahmen gesucht.

Gemeinsamkeiten verknüpfen

Die Zeit scheint also reif für ein Verknüpfen beider Systeme. Es empfiehlt sich, die verschiedenen Risiken in einer Risikoabfrage zu erheben und dann gemeinsam zu bearbeiten. Neben Risiko- und Compliance-Abteilung könnte dazu ein koordinierendes Risikokomitee eingerichtet werden, das einen Überblick über alle Risiken hat und diese konsolidiert. Viele Unternehmen wollen auf diese Weise Synergien nutzen oder haben dies in einem sogenannten «Governance-Risk-Compliance-Ansatz» getan, der die oben vorgeschlagene einheitliche Risikoerhebung beinhaltet.

Compliance ist als rechtliches Risikomanagement nicht mehr aus Unternehmen wegzudenken. Um die Ressourcen der Unternehmen aber nicht mit zu vielen verschiedenen Kontrollen unnötig zu belasten, empfiehlt sich zukünftig eine Vereinheitlichung der Risikobearbeitung.

Helke Drenckhan

Dr. Helke Drenckhan, Rechtsanwältin, ist Dozentin für Wirtschaftsrecht und Leiterin des CAS Certified Compliance Officer und der Workshop-Reihe «Compliance in Action» an der ZHAW School of Management and Law. Zuvor war sie als deutsche Rechtsanwältin in einer namhaften Zürcher Anwaltskanzlei und im German Desk einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig.

Katharina Hastenrath

Dr. Katharina Hastenrath, deutsche Rechtsanwältin, ist Dozentin für Compliance an der ZHAW School of Management and Law. Sie war zuvor als selbstständige Rechtsanwältin und als (Chief) Compliance Officer in verschiedenen Industrieunternehmen in Deutschland tätig.

Baugewerbe

Auf Baustellen gelten umfassende Sicherheitsvorschriften wie eine strikte Helmtragepflicht. Zur persönlichen Schutzausrüstung zählen ausserdem Handschuhe, Schutzbrille und Sicherheitsschuhe mit Stahlkappen. Je nach Situation sind zusätzliche Schutzmassnahmen vorgeschrieben. Hier trägt Roman Müller von der Zani AG eine Schweißerbrille und ist durch ein Höhensicherungsgerät und einen Auffanggurt gegen Absturz gesichert.

