

Compliance

**Umsetzung in Konzernen und KMU - Unterschiede,
Gemeinsamkeiten, Trends**

Abschlussarbeit im Rahmen des
CAS Paralegal II/2014

an der

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law
Abteilung Business Law
Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht

bei

Frau Carmen De La Cruz, Dr. iur., RA

vorgelegt am

24. Dezember 2014

von:

Christina Kiljanski

Mühlestrasse 4b

8912 Obfelden

Inhaltsverzeichnis.....	II
Literaturverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Quellenverzeichnis.....	VI
I. Einleitung	1
II. Compliance	2
A. Begriffserklärung	2
B. Rechtliche und sonstige Grundlagen.....	3
1. Gesetze, Verordnungen	3
2. Rechtsprechung.....	6
3. Richtlinien der Verbände	6
C. Ziele	7
III. Umsetzung	9
A. Prozesse	9
B. Unterschiede	10
C. Gemeinsamkeiten.....	12
D. Trends	14
IV. Schlusswort	16

Literaturverzeichnis

AMGWERD ROBERT, Verschärftes Bestechungsstrafrecht: Erhöhte Risiken für Unternehmen, in der Treuhandexperte, 2007, S. 162 ff.

BACHMANN DANIEL, Compliance - Rechtliche Grundlagen und Risiken, in der Schweizer Treuhänder, 1-2/2007, S. 93 ff.

BECHER ANJA/BEHRINGER STEFAN/ DISTER GEORG/JUNG EBERHARD/MÜLLER DOREEN/PASSARGE MALTE/POTINECKE HARALD W./REUSCH PHILIPP/UHLIG THOMAS/ULL THOMAS/ULRICH PATRICK/WENDT MATHIAS, Compliance für KMU: Praxisleitfaden für den Mittelstand, in Behringer Stefan (Hrsg.), Berlin 2012

BUFF HERBERT G., Compliance: Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat, in Forstmoser Peter, Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht, Band 199, Zürich 2000

GIGER HANS, Unternehmerische Verantwortung Gratwanderung zwischen Ethik und Gewinnstreben, in der Schweizerischen Juristen Zeitung, 103/2007, S. 597 ff.

HODEL PETER/HUBER FELIX M./STAUB GIEROW CHRISTOPHER, Corporate Governance, Praxiskommentar zum Kotierungsrecht der SWX Swiss Exchange, Zürich 2004

ROTH MONIKA, Compliance: Begriff Bedeutung Beispiele, Basel 2000

ROTH MONIKA, To Do the Right Things Right - Compliance als Weiterentwicklung und Fortführung des Qualitätsmanagement, Zürich 2003

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
betr.	Betreffend
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BGer	Bundesgericht
Bst.	Buchstabe
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CHF	Schweizer Franken
d.h.	das heisst
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende(r)
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
i.e.	id est / das heisst
IT	Information Technology / Informationstechnologie
km	Kilometer
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Millionen
OR	Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht, OR), S.R. 220
resp.	Respektive
Rz.	Randziffer / Randnote
S.	Seite

SCBP	Swiss Code of Best Practice (for Corporate Governance)
SEC	United States Securities and Exchange Commission
SJZ	Schweizerische Juristenzeitung
sog.	sogenannt/e
SOX	Sarbanes-Oxley-Act (SOX)
StGB	Schweizerisches Strafgesetzbuch, S.R. 311.0
SWX	Swiss Exchange
u.a.	unter anderem
UKBA	UK Bribery Act
UWG	Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, S.R. 241
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
ZGB	Zivilgesetzbuch
Ziff.	Ziffer

Quellenverzeichnis

http://www.compliance.idoxgroup.com/fileadmin/files/04_aktuelles/Infografik_Compliance_Relevanz-der-Motive.jpg

[http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_\(BWL\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_(BWL))

I. Einleitung

Korruption, Bestechung, Lohndumping, Fleischskandal immer wieder sind solche Themen in der Presse zu finden und lösen bei Kunden oder der Bevölkerung grosses Unverständnis aus. Verstossen Firmen damit doch gegen das Gesetz und die guten Sitten. Ob aus Profitgier oder anderen Beweggründen ist zweitrangig. Kommen solche Vorwürfe auf, ist der Ruf der Firma schnell behaftet. Die Suche nach dem Schuldigen beginnt. Wie konnte so etwas passieren und warum hat keiner etwas dagegen unternommen?

Der Druck auf die Unternehmen wird immer grösser. Aufgrund der Globalisierung können immer mehr Firmen ihre Leistungen in immer mehr Ländern anbieten. Firmen aus Ländern mit niedrigen Unterhaltungs- und Lohnkosten drücken die Preise soweit nach unten, dass z. B. Firmen aus der Schweiz nicht mehr mithalten können, da diese höhere Kosten haben. Die Kunden wollen die beste Qualität zum kleinsten Preis. Doch auch die Unternehmer wollen Gewinn erzielen und so kann es passieren, dass z. B. Unternehmer in Bedrängnis geraten und, da sie die höheren Ausgaben nicht an die Kunden weitergeben können bzw. wollen, Pouletfleisch aus Ungarn als Schweizer verkaufen oder ungelernete Arbeiter zu niedrige Löhne zahlen.

Wenn solche Nachrichten an die Öffentlichkeit gelangen, ist das Kind schon in den Brunnen gefallen und der Schaden für das Unternehmen nicht mehr abzuwenden. Der Ruf ist zerstört und damit verbunden finanzielle Einbussen bis hin zur Insolvenz.

Wie kann man dem entgegenwirken und was sind die geeigneten Mittel? Dieser Problemstellung widmet sich Compliance. Entstanden im medizinischen Bereich hat der Begriff in der Wirtschaft Anfang der 90ziger Jahre Einzug gehalten.¹

Diese Arbeit soll einen kurzen Überblick über diesen Bereich geben und welchen Nutzen Compliance für Konzerne und KMU bietet.

¹ Behringer, Compliance für KMU, S. 19.

II. Compliance

A. Begriffserklärung

Unter Compliance versteht man die allgemeinen Strategien für das ordnungsgemässe Verhalten im Einklang mit geltenden Spielregeln. Damit ist jedoch nicht nur das geltende Recht gemeint, sondern auch die bewusste und gewollte Einhaltung von Regeln. Compliance wird vor allem durch Wertvorstellungen in Gesellschaft und Politik geprägt und unterliegt damit einem stetigen Veränderungsprozess². Auch innerhalb von Unternehmen gibt es interne Richtlinien und selbst festgelegte Standards, die Regelverstösse und damit verbundene negative Folgen für das Unternehmen verhindern sollen. Aus diesem Grund ist die Kenntnis der rechtlichen Rahmenbedingungen, die für ein Unternehmen und seine Geschäftstätigkeit bestehen, die Voraussetzung für wirksame und auf die spezifischen rechtlichen Risiken eines Unternehmens angepasste Compliance-Massnahmen³. Compliance ist in allen Bereichen eines Unternehmens wichtig und sinnvoll; hierzu gehören insbesondere der Legal Bereich, der arbeitsrechtliche und personalwirtschaftliche Bereich, der Arbeitsschutz, die Rechnungslegung, der IT Bereich, die Produkthaftung oder auch der Steuerbereich.

² Roth, Compliance, S. 1.

³ Uhlig, Compliance für KMU, S. 29.

B. Rechtliche und sonstige Grundlagen

Neben den gesellschaftlichen, politischen und auch unternehmenseigenen Wertvorstellungen gibt es gesetzliche Regelungen, die Bezug auf Compliance nehmen.

1. Gesetze, Verordnungen

Ein Compliance Gesetz gibt es nicht. Es gibt jedoch gesetzliche Regelungen, die auch bei Verstössen auf den Compliance Bereich anwendbar sind bzw. diesem zugeordnet werden können. Die meisten gesetzlichen Regelungen vor allem aus dem OR sind auf Aktiengesellschaften anzuwenden. Regelungen für kleinere Unternehmen bzw. andere Organisationsformen werden von diesen Regelungen nicht erfasst. Aus diesem Grund ist es bei solchen Unternehmen schwierig Verstösse zu ahnden bzw. zu definieren, ob Verstösse vorliegen und wer diese zu verantworten hat.

Eine wichtige Aufgabe nach dem OR kommt dem Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft zu. Nach Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR hat der Verwaltungsrat die „Oberaufsicht über die mit der Geschäftsleitung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen“ als unentziehbare und unübertragbare Aufgabe. Der Verwaltungsrat trägt somit die Verantwortung für die Einhaltung von Compliance im Unternehmen. Der Verwaltungsrat ist gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 OR auch für die Festlegung der Organisation des Unternehmens zuständig. Dieser muss daher den organisatorischen Rahmen festlegen, damit das Unternehmen und auch die Mitarbeiter ordnungsgemäss und regelungskonform handeln können, in der er Zuständigkeiten und

Verantwortlichkeiten festlegt. Wie dies umgesetzt werden soll, geht aus dem OR nicht her.

Der Revisionsstelle kommt nach Art. 729b OR die Aufgabe zur schriftlichen Anzeigepflicht an den Verwaltungsrat bei Verstössen gegen Gesetze oder Statuten zu und in wichtigen Fällen der Meldung der Generalversammlung.

Zivilrechtliche und persönliche Risiken aus mangelnder Compliance können sich nach Art. 754 OR aus der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit des Verwaltungsrats und der Geschäftsführung ergeben. Soweit festgestellt wird, dass Verstösse - dies kann ein Tun oder Unterlassen sein - gegen Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 bzw. 5 OR vorliegen, kann nicht nur die Geschäftsleitung belangt werden sondern auch Verwaltungsratsmitglieder. Auch bei Organisationsmängeln kann sich eine solche Haftung nach Art. 102 Abs. 1 oder 2 StGB ergeben und Geschäftsleitung oder Verwaltungsrat zu Bussgeldzahlungen verpflichtet werden. Zu beachten ist auch, dass sofern Organe eines Unternehmens Handlungen und Vorkehrungen Unterlassen haben, die geeignet gewesen wären, eine strafbare Handlung zu verhindern - wie z. B. ein Umweltdelikt oder eine fahrlässige Körperverletzung oder Tötung - und kann die verantwortliche natürliche Person nicht eindeutig bestimmt werden, wird das strafbare Verhalten dem Unternehmen selbst zugerechnet, das mit einer Busse von bis zu CHF 5 Mio. bestraft werden kann.⁴

Als weitere rechtliche Normen, die eine grosse Rolle spielen, sind das Kartellgesetz, das Produkthaftungsgesetz, das Strassenverkehrsgesetz⁵ sowie auch das Gesetz über den unlauteren Wettbewerb zu nennen. Bei Bestechung können sich

⁴ Amgwerd, Der Treuhandexperte, S. 162 ff.

⁵ Bachmann, Compliance - Rechtliche Grundlagen und Risiken, S. 93 ff.

nach dem UWG neben Bussen auch Freiheitsstrafen für Betroffene ergeben.⁶

Wichtige ausländische Rechtsgrundlagen sind u.a. der Sarbanes-Oxley-Act (SOX) und der Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) aus den USA oder der UK Bribery Act (UKBA) aus Grossbritannien.

Das SOX ist anwendbar auf alle Unternehmen, die mit ihren Wertpapieren an den amerikanischen Börsen handeln oder aus anderen Gründen Berichte bei der United States Securities and Exchange Commission (SEC) einreichen müssen und damit der Aufsicht durch die SEC unterliegen.

Durch das FCPA können in den USA strafrechtlich begangene Handlungen von ausländischen Firmen geahndet werden.

Das UKBA greift, wenn Firmen in Grossbritannien geschäftlich aktiv sind. Kommt es zu rechtswidrigen Handlungen, können ausländische Firmen bestraft werden, auch wenn sie ihren Firmensitz im Ausland haben.

Ziel aller drei Gesetze ist es, dass ausländische Firmen bestraft werden können, sofern sie sich nicht an geltendes Recht halten und es zu rechtswidrigen Handlungen kommt. Es soll verhindert werden, dass sich ausländische Firmen aus ihrer Verantwortung ziehen können.⁷

Die Aufzählung der genannten Rechtsgrundlagen ist nicht abschliessend, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

⁶ Amgwerd, Der Treuhandexperte, S. 162 -163.

⁷ Passarge, Compliance für KMU, S. 83 - 88.

2. Rechtsprechung

Bei der Betrachtung der Rechtsprechung im In- und Ausland ist klar zu erkennen, dass sich die Gerichte mit den verschiedensten Fällen beschäftigen müssen. Sei es Geldwäscherei, Bestechung, interne Preisabsprachen etc. Bekannte Fälle aus der Rechtsprechung sind u.a. die Korruptionsskandale bei Siemens oder ABB die jeweils in Milliarden hohen Bussenzahlungen gipfelten.

Durch die Rechtsprechung sind viele verschiedene Vergehen auch als solche genannt und charakterisiert worden. In diesem Zuge wurden Gesetze angepasst und erweitert, wie z. B. das UWG. Neu hinzugekommen ist unter anderem der Tatbestand der passiven Bestechung (Art. 4a Abs. 1 Bst. b UWG), die neu auch mit Gefängnis oder einer hohen Busse belegt werden kann. Als Ausfluss der Rechtsprechung ist auch der geänderte Art. 102 Abs. 2 StGB anzusehen, bei denen nun auch juristische Personen (Unternehmen) herangezogen werden können und nicht nur einzelne natürliche Personen.⁸

Ziel der Rechtsprechung ist einen positiven Einfluss auf die Legislative auszuüben und den Firmen Rechtssicherheit zu geben und Sorge zu tragen, dass die Geschäftswelt mehr in die Verantwortung genommen wird und sich ihrer Verpflichtungen für die Allgemeinheit und auch für die Umwelt bewusst ist.

3. Richtlinien der Verbände

Als wichtige Richtlinie ist der *swiss code of best practice for corporate governance* der Economiesuisse zu nennen. Diesem haben sich verschiedene Schweizer Verbände angeschlossen.

⁸ Amgwerd, Der Treuhandexperte, S. 162 -163.

In diesem Code of Conduct sind Aufgaben und Verhaltensweisen geregelt, die anzuwenden und zu beachten sind, damit sich die Firmen und deren Mitarbeiter richtig verhalten und ihren Verpflichtungen nachkommen können. Da es sich bei der Economiesuisse um den Dachverband der Schweizer Wirtschaft handelt, kommt diesem Werk eine hohe Bedeutung zu und führt zu einer breiten Kenntnisnahme in der Unternehmenswelt vor allem für kleine Unternehmen, die keinen eigenen Code of Conduct haben.⁹

Die Grundzüge eines wirksamen Compliance Managements der Economiesuisse ist auch eine wichtige Richtschnur für Unternehmen, da diese aufzeigt was Compliance ist und wie es umgesetzt werden kann, welche Möglichkeiten bestehen und welche Gefahren in der Wirtschaftswelt lauern.

Auch andere Verbände wie der Verband Schweizer Medien, Verband Schweizer Fachjournalisten oder auch der Schweizer Werbe-Auftraggeberverband haben eigene Code of Conducts für ihre Mitglieder verfasst.

Viele grosse Firmen wie die Creditsuisse, Roche oder auch die Migros haben einen eigenen Code of Conduct mit Verhaltensrichtlinien für die Leitung und die Mitarbeiter.

C. Ziele

Vereinfacht gesagt, ist festzuhalten, dass die Minimierung von Risiken und die Steigerung der Effizienz und Effektivität die Hauptziele von Compliance Massnahmen sind.

Risikominimierung wird erzielt durch Festlegung von klaren Regelungen und durch Transparenz der Arbeitsprozesse. Fehlverhalten und damit verbundene Strafen oder Bussen

⁹ Hodel/Huber/Staub Gierow, Corporate Governance, S. 321 ff.

können so verhindert werden. Die Einhaltung der Gesetze und Regelungen müssen von allen Unternehmensstrukturen eingehalten und getragen werden. Angefangen vom Geschäftsführer bis zum einzelnen Mitarbeiter.

Die Effizienz in einem Unternehmen kann gesteigert werden, indem vorhandene Kontrollmechanismen und Abläufe vor allem im IT-Bereich verbessert werden. Probleme und Verstösse können schneller entdeckt und somit für die Zukunft verhindert werden. Dadurch werden die Abläufe in der Firma transparenter und übersichtlicher.

Wenn die Organisation in einem Unternehmen klar definiert ist und Aufgaben und Tätigkeiten genau zugeordnet werden können, kann dies zu einer Effektivitätssteigerung des Unternehmens führen. Jeder weiss was er zu tun hat und übernimmt Verantwortung für sein Tun. Abläufe können optimiert werden und dadurch kann als Ergebnis die Wettbewerbsfähigkeit steigen. Neben einer offenen Kommunikation spielt hierbei Ehrlichkeit, Fairness, Anstand und Vertrauen zu Mitarbeitern, Vorgesetzten und Geschäftspartnern sehr grosse Rolle auch¹⁰. Zur Verdeutlichung der Ziele dient diese einfache Darstellung:



11

¹⁰ Giger SJZ 103/2007, S. 597 ff. und Roth, Compliance, S. 48.

¹¹ [http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_\(BWL\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_(BWL)).

III. Umsetzung

A. Prozesse

Bei der Umsetzung von Compliance kommen verschiedene Prozesse zum Einsatz. Zur Feststellung von Bedrohungen und Gefahren im Geschäftsverkehr ist eine wirkungsvolle Risikoanalyse notwendig. Hierbei müssen Gefahren für den Geschäftsprozess des Unternehmens gefiltert und analysiert werden, um entsprechend reagieren zu können. Fortlaufende Untersuchungen sind dabei notwendig um das Unternehmen effektiv schützen zu können.

Sofern festgestellt wird, dass im Geschäftsprozess Unregelmässigkeiten auftauchen und der Ist-Wert einer unternehmerischen Tätigkeit vom Soll-Wert abweicht, ist eine genaue Abweichungsanalyse zu erarbeiten. Welche Faktoren begünstigen einen Geschäftsprozess und welche Faktoren beeinflussen ihn negativ. Was für Folgen ergeben sich daraus für das Unternehmen als solches. Was kann man unternehmen, um den Arbeitsprozess zu verbessern bzw. zu steigern.

Dies sind wichtige Fragen, die erarbeitet werden müssen, damit das Unternehmen bei Auftreten eines solchen Problems dem entgegen wirken bzw. dieses lösen kann.

Ungeahnte schädliche Ereignisse bzw. ungeahnte Probleme für die Geschäftstätigkeit für ein Unternehmen sollten bereits im Vorfeld analysiert und nach Lösungsansätzen gesucht werden, damit im entscheidenden Fall richtig reagiert werden kann und alle etwaigen Massnahmen zur Beseitigung getroffen werden können.¹²

¹² [http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_\(BWL\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_(BWL)).

Zur Lösung bereits aufgetretener Probleme und zur Verhinderung solcher ist es notwendig diese transparent darzustellen und schnellstmöglich der zuständigen Stelle zur Entscheidung vorzulegen. Der Sinn darin liegt, dass solche Begebenheiten nicht tabuisiert werden. Probleme sollen schnell und effektiv gelöst werden. Hierbei greifen die bereits genannten Prozesse der Compliance in einander und bauen auf einander auf. Mit diesem Geflecht ist ein Unternehmen in der Lage Risiken und Probleme - welche im besten Fall bereits in einer Voranalyse entdeckt und beschrieben wurden - schnell und effektiv zu behandeln und die geeignete Entscheidung zu treffen.¹³

B. Unterschiede

Der Unterschied zwischen Konzernen und KMU ist bereits am Aufbau und der Grösse zu erkennen. KMU sind Unternehmen, die einen geringeren Umsatz erwirtschaften, weniger Mitarbeiter beschäftigen oder andere Kennzahlen als Grossunternehmen aufweisen.¹⁴ Die EU definiert ein KMU als ein Unternehmen, das bis zu 249 Beschäftigte hat, einen Jahresumsatz von maximal 50 Mio. Euro erwirtschaftet und eine Bilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro hat.¹⁵

Der Unternehmer ist bei einer KMU die zentrale Figur des Unternehmens, der in seinen Händen das Eigentum und das Management hält und sich dadurch die persönlichen mit den Unternehmenszielen vermischen. Die Unternehmenskultur wird durch den Unternehmer geprägt. Er legt die Unternehmensziele fest und ist für die Erreichung dieser zuständig.¹⁶

¹³ [http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_\(BWL\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_(BWL)).

¹⁴ Behringer, Compliance für KMU, S. 22.

¹⁵ Behringer, Compliance für KMU, S. 23.

¹⁶ Behringer, Compliance für KMU, S. 23 - 24.

Für Compliance Massnahmen bedeutet dies, dass diese nur umgesetzt werden können, sofern sich der Unternehmer darauf einlässt. Ist ein Unternehmer nicht daran interessiert, ist die Umsetzung nicht möglich.¹⁷

Da KMU meist nicht börsenkotiert sind, unterliegt das Rechnungswesen und die Unternehmensführung nicht der gesetzlich vorgeschriebenen erweiterten Publizität und weiteren gesetzlichen Normen (vgl. B.1.). Da KMU an diese gesetzlichen Vorschriften nicht gebunden sind, ergeben sich in dem Sinne auch keine Verstösse.

Das Rechnungswesen und der Tax-Bereich wird in vielen KMU von extern beauftragten Firmen übernommen. Wirtschaftskriminalität steht in kleineren Unternehmen nicht in dem Masse im Vordergrund wie z. B. in Grossunternehmen.

Durch die geringe Grösse von KMU zeichnen sich diese meist mit flacheren Hierachiestufen aus und das kaum formalisierte Prozesse vorhanden sind. Die Entscheidungsfindung erfolgt in simplerer Weise und Entscheidungen werden schneller getroffen. Durch formalisierte Prozesse können jedoch effektivere Kontrollen durchgeführt werden. Aufgrund der Tatsache, dass in kleineren Unternehmen weniger Mitarbeiter tätig sind, ist die Einführung einer prozessintegrierten Kontrolle nicht umsetzbar. Viele Mitarbeiter sind oft mit mehreren Funktionen betraut und damit ist keine Trennung der Funktionen möglich oder das Vier-Augen-Prinzip. In kleineren Unternehmen herrscht häufig eine familiäre Stimmung und Kontrollen können in dieser Umgebung unpassend wirken. Viele Unternehmer kennen jeden einzelnen Mitarbeiter persönlich und es herrscht ein vertrauter Umgang miteinander. Keiner könnte sich vorstellen, dass ein Mitarbeiter oder der Unternehmer etwas

¹⁷ Behringer, Compliance für KMU, S. 23 - 24.

gesetzes- oder anstandswidriges unternimmt. Im Hinblick auf diesen Umstand ist es schwierig Compliance Massnahmen in KMU einzuführen.¹⁸

Ein Compliance Problem taucht in KMU nicht auf. Mit dem Zusammenfallen von Eigentum und Kontrolle fallen Gegebenheiten, die unter den Begriff der Principal-Agent-Theorie fallen, weg. Bei dieser Theorie geht es darum, dass es einen Principal (z. B. Aktionäre) und einen Agent (z. B. Manager eines Unternehmers) gibt. Der Agent kann seine Ziele gegen den Principal durchsetzen, da er die Verfügungsgewalt innehat. Beispielhaft dafür wäre es, wenn sich z. B. der angestellte Manager einen unangemessenen Dienstwagen zulegt oder die Bücher des Unternehmens so manipuliert, dass er eine höhere Bonuszahlung erhält.¹⁹

C. Gemeinsamkeiten

Börsenkotierte Grossunternehmen und KMU haben aber auch im Bereich Compliance Gemeinsamkeiten. Die Unternehmenshaftung nach Art. 102 Abs. 1 oder 2 StGB trifft sowohl Konzern als auch KMU. Auch das UWG macht keinen Unterschied zwischen Konzern oder KMU. Wird z. B. eine aktive oder passive Bestechung nachgewiesen, muss der Bestochene, sei er in einem Konzern angestellt oder in einem KMU, mit einer Freiheitsstrafe und einer Busse rechnen.

Viele Grossunternehmen besitzen einen eigenen Code of Conduct mit Standesregeln, an die sich alle Unternehmensangehörige zu halten haben. Viele KMU besitzen einen solchen nicht, können sich aber Code of Conducts von

¹⁸ Behringer, Compliance für KMU, S. 24-25.

¹⁹ Behringer, Compliance für KMU, S. 24./Hodel/Huber/Staub Gierow, Corporate Governance, S. 310 ff.

Dachorganisationen anschliessen. Sofern sich ein KMU z. B. dem *swiss code of best practice for corporate governance* der Economiesuisse anschliesst, muss sich die Geschäftsleitung und auch die Mitarbeiter an die vorgegebenen Regeln halten und dürfen genauso wenig dagegen verstossen wie die Mitarbeiter von Konzernen mit eigenem Code of Conduct.

Kommt es zwischen Familienangehörigen zu einem Streit, kann es in einem Familienunternehmen zu Konflikten kommen, die für die Compliance signifikant sind. Das Tätigwerden eines Compliance-Managers ist in einem solchen Fall schwierig. Vergleichbar etwa mit der Konstellation, wenn ein hierarchisch unterstellter Compliance-Officer die Machenschaften eines Vorstandsvorsitzenden aufklären soll, ist das Eingreifen in einen Konflikt der Eigentümerfamilie praktisch nicht möglich.²⁰

Was in Grossunternehmen und KMU zu gleichermassen gilt, damit Compliance Massnahmen umgesetzt werden können, ist das den Mitarbeitenden Fähigkeiten und Kompetenzen vermittelt werden, die ihnen ein Compliance Engagement ermöglichen, und dass ihnen Arbeitsmittel sowie Prozessabläufe zur Verfügung gestellt werden, mit denen im Alltagsgeschäft die Vorgaben korrekt, effizient und nachvollziehbar erfüllt werden können. Das setzt generell voraus, dass Compliance als unerlässlicher Bestandteil der Unternehmenskultur erkannt wird und sich wie ein roter Faden durch alle Prozesse zieht. Es muss jedem klar sein, dass Verstösse Folgen haben und dies sowohl für Mitarbeitende als auch Vorgesetzte. Compliance als Verhaltenskompetenz umfasst ein breites Spektrum von Vorkehrungen im Unternehmen, welches vom ethischen Appell bis zu konkreten Handlungsanweisungen und Verboten reicht.²¹

²⁰ Behringer, Compliance für KMU, S. 24.

²¹ Roth, To do the right things right, S. 137.

Der Reputationsschaden als Folge aus Regel-, Standes- oder Gesetzesverstössen trifft sowohl Konzern als auch KMU gleichermaßen hart. Kundenverlust und Umsatzeinbrüche sind die Folge bis hin sogar zur Insolvenz. Aus diesem Grund ist es für beide wichtig, dass entsprechende Massnahmen getroffen werden, um dem entgegenzuwirken.

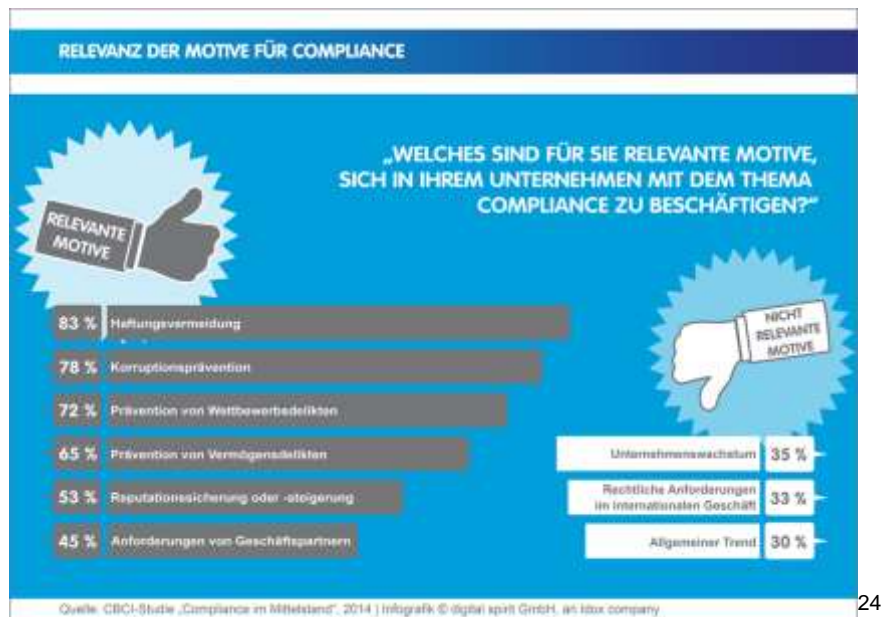
D. Trends

Aufgrund der schon fast täglich auftretenden Skandale und mit den damit verbundenen gesellschaftlichen und gesetzlichen Verschärfungsprozess setzen nicht nur immer mehr Konzerne auf Compliance Massnahmen sondern auch KMU. Viele Unternehmen entscheiden sich für effektive Compliance Massnahmen, um das Unternehmen und die Mitarbeiter von Haftungsschäden zu schützen. Im Hinblick auf die Tätigkeit von Unternehmen auch im internationalen Handel ist die Prävention von Korruption und Wettbewerbsdelikten ebenfalls ein wichtiger Faktor. Die Sicherung und Steigerung der Reputation und die Anforderungen an die Geschäftspartner werden für die Unternehmen auch immer wichtiger.²²

Damit Compliance Massnahmen effektiv umgesetzt werden können, ist es wichtig, dass sich diese wie ein Roter Faden durch die gesamte Unternehmensstruktur ziehen; sei es nun in einem Grosskonzern oder einer KMU. Bereits bei der Personalauswahl, -ausbildung, -förderung und -kontrolle kommt Compliance eine wichtige Bedeutung zu. Es ist nicht ausreichend, dass Compliance Massnahmen nur im oberen Management Beachtung finden. Alle Mitarbeiter müssen ständig geschult, weitergebildet und genau informiert werden, damit sich die

²² http://www.compliance.idoxgroup.com/fileadmin/files/04_aktuelles/Infografik_Compliance_Relevanz-der-Motive.jpg.

Compliance Kultur und damit auch die positiven Effekte auf das ganze Unternehmen auswirken können. Wobei besonders der oberen Firmenebene eine Vorbildfunktion zukommt. Das Management soll ihre formale Macht und ihr informelles und kommunikatives Wirken zur Anwendung von Compliance Massnahmen einsetzen. Durch diese Handlungsweise des Managements soll Compliance auch von den anderen Mitarbeitern als zweifelloser Teil der Wertschöpfungskette anerkannt und gelebt werden.²³



Firmen erhoffen sich durch die Anwendung der Compliance Prozesse, dass die Effektivität und Effizienz des Unternehmens gesteigert werden, sich dadurch eine Kostenreduktion ergibt und die Prozesse für alle im Unternehmen tätigen Mitarbeiter transparenter und verständlicher werden. Resultierend daraus kann die Mitarbeiterzufriedenheit steigen, da diese genau und rechtzeitig informiert werden. Die Verbundenheit und

²³Roth, To do the right things right, S. 143 - 144.

²⁴ http://www.compliance.idoxgroup.com/fileadmin/files/04_aktuelles/Infografik_Compliance_Relevanz-der-Motive.jpg.

Identifikation mit dem Unternehmen und das Vertrauen soll so nochmals verstärkt werden.²⁵

IV. Schlusswort

Die Einhaltung von Recht und Ordnung sowie die Umsetzung von sozialverantwortlichem Handeln soll durch Compliance Massnahmen in Unternehmen umgesetzt werden.

Die Verantwortung liegt bei börsenkotierten Unternehmen vornehmlich beim Verwaltungsrat und bei KMU in erster Linie beim Unternehmer bzw. Eigentümer.

Mit Hilfe einer durchstrukturierten Organisation und einer genauen Aufteilung der Aufgaben wird das Unternehmen und sein Tun für die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit transparenter. Durch geeignete prozessgesteuerte Massnahmen sind Kontrollen einfach durchführbar und Prozesse können fortlaufend verbessert werden. Aufgrund der geringeren Mitarbeiteranzahl von KMU ist eine genaue Aufteilung bzw. genaue Trennung von Aufgaben schwierig. Dies stellt somit eine besondere Herausforderung an die KMU, da prozessintegrierte Kontrollen aufgrund dieses Umstandes schwierig umsetzbar sind, wenn ein und dieselbe Person mehrere Funktionen betreut.

Durch eine geeignete Risikoanalyse sollen drohende Probleme und mögliche Fehler aufgedeckt bzw. verhindert werden. Durch die im Vorfeld erlangten Informationen ist das Unternehmen für das mögliche Eintreten einer solchen Situation gewappnet und kann die richtigen Schritte zur Deeskalierung einsetzen. KMU versuchen darüber hinaus durch eine solche Kontrolle herauszufinden, wie sie am Markt stehen und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern ausnutzen können.²⁶

²⁵ Roth, To do the right things right, S. 118 - 124.

²⁶ Ulrich, Compliance für KMU, S. 220.

Auch wenn sich die meisten Rechtsgrundlagen an börsennotierte Unternehmen richten, sind auch KMU verpflichtet, sich an Recht und Ordnung zu halten. Wirtschaftskriminelle Tätigkeiten stehen bei Grossunternehmen zwar mehr im Vordergrund wobei auch KMU gefährdet sind. Bei Zuwiderhandlungen gegen z. B. das UWG durch Bestechung können Mitarbeiter eines KMU genauso bestraft werden wie Mitarbeiter von Grossunternehmen. Sollte ein Verstoß gegen ein Gesetz nicht einer natürlichen Person zugeordnet werden können, kann nach Art. 102 Abs. 1 oder 2 StGB sowohl der Konzern als auch die KMU als Firma haftbar gemacht werden.

Verhaltensregeln, die die Unternehmenskultur widerspiegeln und an die sich alle Mitarbeiter zu halten haben, sind ein weiteres geeignetes Mittel um schädliche Wirkungen vom Unternehmen fernzuhalten. Viele kleine KMU haben einen solchen Code of Conduct nicht, jedoch haben sie die Möglichkeit, sich einem Code of Conduct einer Dachorganisation anzuschliessen. Diese Verhaltensregeln werden dann auch für die KMU verbindlich.

Abschliessend ist anzubringen, dass durch geeignete Compliance Massnahmen bei Konzernen und KMU, die Organisation transparenter wird, Abläufe für die Mitarbeiter übersichtlicher werden, durch eine Risikoanalyse Gefahren frühzeitig entdeckt und Lösungsstrategien erarbeitet werden können, durch stetige Verbesserung der Prozesse die Effektivität und Effizienz des Unternehmens gesteigert und Kosten gesenkt werden können. Compliance hat somit sowohl für Konzerne als auch für KMU positive Auswirkungen, auch wenn sich KMU aufgrund von Grösse und Unternehmenskultur schwer damit tun Kontrollmechanismen einzuführen. Ein aus einem Fehlverhalten entstandener Reputationsschaden wiegt jedoch viel schwerer als die Einführung von Kontrollmechanismen, die noch viele KMU abschrecken, da sie eine Störung des familiären Unternehmensklimas fürchten. Es muss daher noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden, damit sich

auch KMU besser gegen Bedrohungen von aussen und innen absichern können.

Erklärung:

Ich bestätige an Eides Statt durch meine Unterschrift, dass ich diese Abschlussarbeit selbständig, ohne fremde Hilfe ausgefertigt angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit enthält keine Plagiate.

Obfelden, 24. Dezember 2014

Christina Kiljanski