

# Messbarkeit von Compliance im Unternehmen

Vanessa Quast, LL.M., Manager Corporate/M&A, KPMG (Zürich)

Wie wirksam und nachhaltig sind Compliance-Massnahmen? Inwieweit lassen sich die getätigten Investitionen in ein Compliance-Management-System (CMS) am (finanziellen) Erfolg des Unternehmens ablesen? Und wie wird Integrität messbar? Basierend auf dem wirtschaftlichen Grundsatz «What you can't measure, you can't manage» werden solche Fragen immer lauter – und wesentlicher. Die Antworten darauf bekommt man mittels Kennzahlen.



## Zur Autorin

Vanessa Quast hat die Funktion Manager Corporate/M&A bei KPMG in Zürich inne. Sie berät Unternehmen im schweizerischen und internationalen Gesellschaftsrecht, betreut Fusionen, Akquisitionen und Due-Diligence-Prüfungen und zeichnet verantwortlich für globale Integrationsprojekte.

Unternehmen sollen heutzutage ihre gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen und ihre Manager und Mitarbeiter integer handeln. Aber was bedeutet Integrität in der globalisierten Wirtschaftswelt und wie misst man sie? Eine zentrale Herausforderung der modernen Unternehmensführung ist, Compliance-Verstöße und damit verbundenes Fehlverhalten von Mitarbeitern, Geschäftspartnern und der Unternehmensleitung, das zu massiven finanziellen Schäden und erheblichen Reputationseinbußen führen kann, zu vermeiden. Eine integre Führung ist insofern Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Hinzu kommt, dass die nationalen und internationalen Normen, wie z.B. im Wettbe-

werbsrecht, Datenschutz- und Datenaufbewahrungsrecht, Korruptionsstrafrecht sowie in branchenspezifischen Regulierungsbereichen laufend verschärft werden und die behördliche Rechtsdurchsetzung zunimmt. Auch die Erwartungen von Investoren, NGOs, Mitarbeitern, Medien und der Öffentlichkeit an die Integrität unternehmerischen Handelns steigen stetig. Formaljuristische Compliance, welche allein auf systematisierten Regeln, Prozessen und Kontrollen basiert, schützt heute nicht mehr ausreichend vor Compliance-Verstößen. Anders ausgedrückt: Compliance ohne tatsächlich gelebte Werteorientierung im Unternehmen ist nicht wirksam.

## Legal Compliance

Der Begriff beinhaltet die Einhaltung von unternehmensinternen Regeln bzw. Standards (Code of Conduct, interne Weisungen, Kodizes von Verbänden etc.) und gesetzlichen Regelungen durch das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Daneben berücksichtigt die sog. Moral Compliance das Wertesystem des Unternehmens.

## Einhaltung von Compliance im Unternehmen sicherstellen

Zunächst braucht es ausreichende Ressourcen und kompetente Fachkräfte in der Compliance-Abteilung mit den erforderlichen internen Befugnissen und direkter reporting line zum CEO. Des Weiteren müssen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung einen Code of Conduct erlassen, welcher die spezifischen Verhaltensrichtlinien und Werte widerspiegelt, und diese auch vorleben (*tone from and at the top*). Der Code of Conduct ist nicht nur integraler Bestandteil der Geschäftsabläufe, sondern muss durch Transparenz ein Bewusstsein der Mitarbeiter für Compliance schaffen. Es bedarf eines Systems, um auf Verstöße reagieren und diese angemessen sanktionieren zu können (*walk the talk*), wobei auch entsprechende Verdienste belohnt werden sollten. Das Gebot der Integrität sowie Sanktionen bei Zuwiderhandlungen sollten Bestandteil der Personal- und Entschädigungspolitik sein. Um Compliance dauerhaft sicherstellen zu können, müssen die Unternehmensrisiken regelmässig analysiert und konkrete Massnahmen zu deren Minimierung erarbeitet werden. Die im Unternehmen eingesetzten CMS müssen laufend an Veränderungen angepasst, weiterentwickelt und von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Zudem muss es regelmässige Code-of-Conduct-Schulungen des Managements und der Mitarbeiter geben. Um Compliance-Verstössen vorzubeugen, sollten des Öfteren unangekündigte Audits durch qualifiziertes unabhängiges internes oder externes Personal stattfinden. Mitarbeiter und Externe müssen – unter Wahrung der Anonymität und Vertraulichkeit – die Mög-

lichkeit haben, Compliance-Verstösse umgehend einer Meldestelle mitzuteilen. Es ist wichtig, eine sogenannte Speak-up-Kultur (eine Umgebung, in der Mitarbeitende auch sensible Themen offen und ohne Angst vor negativen Konsequenzen kommunizieren können) zu fördern.

## Messbarkeit von Compliance im Unternehmen

Ein effektives CMS muss die Einhaltung der Verhaltensregeln und der Werteordnung des Unternehmens sicherstellen. Dafür bedarf es eines Instruments, welches die Messbarkeit ermöglicht, nach dem Grundsatz *«What you can't measure, you can't manage»*. Um die Wirksamkeit eines CMS zu bestimmen sind Compliance Key Performance Indicators (Compliance KPIs) notwendig, die man zuvor festlegt. Sie sollten drei Bereiche umfassen:

1. **Aktivitätsbezogene Compliance KPIs** messen den Fortschritt der Umsetzung, also den Output des CMS.
2. **Ergebnisorientierte Compliance KPIs** treffen Aussagen über die Wirksamkeit des CMS.
3. **Prozessorientierte Compliance KPIs** dienen der Messung des Ressourceneinsatzes im Verhältnis zu den erzeugten Dienstleistungen oder den prozessleistungsbezogenen Kennzahlen.

Dabei muss zwischen den prozess- und aktivitätsbezogenen und den ergebnisorientierten Kennzahlen eine Korrelation hergestellt werden. So wird ein Ursache-/Wirkungsprinzip zwischen den eingeleiteten Compliance-Massnahmen und dem erzielten -Erfolg feststellbar.

Für solche Indikatoren benötigen Unternehmen zunächst eine grosse Datenbasis, die sie insbesondere durch regelmässige Mitarbeiterbefragungen aufbauen. Aktivitätsbezogene Compliance KPIs ermittelt man z.B. durch Befragungen der Mitarbeiter zu der Anzahl und den Themen durchgeführter Schulungen, der Benennung der geschulten Abteilungen und der Gesamtanzahl der geschulten Mitarbeiter. Für ergebnisorientierte Compliance KPIs bedienen sich Unternehmen z.B. der Umfragen von Wirtschaftsprüfern, in welchen Unternehmen aus verschiedenen



### Achtung

Die Herausforderung für Compliance-Abteilungen besteht darin, ihre Ziele in konkreten Aktionsparametern zu operationalisieren und einer Messung und Steuerung über Kennzahlen zugänglich zu machen.



**Die Messbarkeit von Compliance-Massnahmen stellt operative Prozesse sicher und ermöglicht, die Einhaltung interner Verhaltensregeln zu überwachen. Dadurch steht der Geschäftsleitung eine angemessene Informationsgrundlage sowie dem Verwaltungsrat eine belastbare Erkenntnisquelle zur Verfügung.**

Branchen zu erfolgten Compliance-Verstößen und der Höhe der dadurch entstandenen Schäden befragt wurden. Die Auswertung ermöglicht es, je Branche eine Zahl zu bestimmen, die den durchschnittlichen jährlich zu erwartenden Schaden durch Compliance-Verstöße festlegt. Vergleicht man diese Zahl wiederum mit dem im Unternehmen tatsächlich entstandenen Schaden und der Höhe der getätigten Investitionen im Bereich Compliance, ist das die Basis für Rückschlüsse auf den Nutzen des CMS. Ergebnisorientierte Compliance KPIs basieren auf Befragungen von Mitarbeitern zur Verständlichkeit und Praxisrelevanz durchgeführter Compliance-Trainings. Erkenntnisse über die herrschende Compliance-Kultur vermitteln Befragungen von Mitarbeitern zur Bekanntheit und Akzeptanz der geltenden Verhaltensregeln. Prozessorientierte Compliance KPIs ermitteln Unternehmen z.B. dadurch, dass sie die tatsächlich eingesetzten Ressourcen im Bereich Compliance ins Verhältnis zu der durchschnittlichen Bearbeitungsdauer und der Anzahl abgeschlossener Ermittlungen setzen.

Die US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) Guidance, die ISO 19600 sowie die GRI-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen als Hilfsmittel bei der Formulierung von Compliance KPIs. Die Erstgenannte ist ein 1977 vom US-Kongress verabschiedetes Gesetz, welches Bestechung mit dem Ziel der Einflussnahme auf Entscheidungen ausländischer Amtsträger bestraft. Die straf- und zivilrechtlichen Konsequenzen können sowohl natürliche als auch juristische Personen treffen. Zudem entfaltet der FCPA extraterritoriale Wirkung und ist auch auf Unternehmen ausserhalb der USA anwendbar, sofern diese einen US-Bezug aufweisen. Bei der ISO 19600 handelt es sich um einen internationalen Leitfaden, der Anforderungen an den Aufbau von CMS enthält inklusive deren Überwachung und Messung. Die GRI-Leitlinien enthalten Methoden zur Feststellung der wesentlichen nichtfinanziellen Aspekte für interne und externe Anspruchsgruppen und haben sich diesbezüglich in Nachhaltigkeitsberichten als Quasistandard etabliert.

## **Fazit**

Bisher gibt es keine verbindlichen einheitlichen Kriterien für CMS. Insofern sind diese momentan nicht miteinander vergleichbar. Aufgrund der stetig steigenden Bedeutung von Compliance im Unternehmen und der damit zusammenhängenden hohen Kosten wird Integritätsmanagement ohne Unterstützung geeigneter ökonomischer Kennziffern und Analysen nicht mehr möglich sein. Compliance-Abteilungen werden den konkreten Nutzen ihrer Tätigkeit zu belegen haben. Es ist davon auszugehen, dass Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die Einführung von Compliance KPIs vorantreiben, da dadurch zwischen den getätigten Massnahmen und deren Mehrwert eine Korrelation hergestellt werden und eine Aussage darüber getroffen werden kann, ob die angestrebten Ziele erreicht worden sind bzw. in welchen Bereichen nach wie vor Verbesserungspotenzial besteht. Auch die Einführung der ISO 19600 trägt dazu bei, dass Unternehmen Compliance KPIs zur Bewertung der Wirksamkeit ihres CMS einführen, um dessen Prüfung und Zertifizierung zu ermöglichen und somit international wettbewerbsfähig zu bleiben. Compliance KPIs festzulegen, bringt Wettbewerbsvorteile: Durch die erhöhte Transparenz können Unternehmen ihre Reputation stärken und ihre Attraktivität für Kunden, Investoren und Mitarbeiter erhöhen, was letztlich zu nachhaltigem Erfolg führt.