

FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

EXPERTEN-KNOW-HOW – BEST PRACTICE – PRAXISBEISPIELE

JUNI 2018

NEWSLETTER **06**



Liebe Leserin, lieber Leser

Die Bedeutung der Compliance und somit auch der Schaffung eines/einer Compliance-Verantwortlichen ist gestiegen. Welche Aufgaben und Kompetenzen werden hier sinnvollerweise einem Chief Compliance Officer (CCO) übertragen?

In familiengeführten KMU arbeitet die Ehefrau des Unternehmers häufig aktiv im Geschäft mit. Zwecks Schonung der Liquidität und einer einseitigen Steueroptimierung werden Lohnbezüge und somit auch die

Versicherungs- und Vorsorgedeckung der Ehefrau einseitig beschränkt. Dies bringt im Versicherungsfall oder im Alter massive negative Konsequenzen mit sich.

Wir wünschen eine interessante Lektüre.

Dr. oec. Peter Barmettler, Herausgeber
CFO@szondi.ch

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Compliance Management System – CMS Seite 1
- Best Practice:
Eheliche Beistandspflicht Seite 5
- Top-Thema:
Integrated Reporting – Teil 2 Seite 7
- Excel-Tipp:
Summe über mehrere Tabellenblätter Seite 12

Compliance Management System – CMS

Die Komplexität der Geschäfte führen zu immer neuen Herausforderungen in der Unternehmensführung. Gleichzeitig wandeln sich die Organisationsstrukturen und die Entscheidungskompetenzen werden stärker nach unten delegiert. Diese Entwicklung rückt Compliance in den Fokus.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Compliance – ein aktuelles Thema der Unternehmensführung

Die Dynamik der Umweltsphären führt zu immer neuen Herausforderungen für das Management. Die rechtlichen Vorschriften und Rahmenbedingungen werden komplexer und Entscheidungen zu treffen wird immer schwieriger. Gleichzeitig wandeln sich die Organisationsstrukturen und

die Entscheidungskompetenzen werden stärker nach unten delegiert. Dadurch entstehen komplexe Informations- und Kommunikationsstrukturen, die durch die Unternehmensführung nicht immer optimal beherrscht werden. Diese agilen Organisationsgebilde führen zu einer zunehmenden Bedeutung der Compliance in Unternehmen.

Begriffsklärung zur Compliance

Compliance ist das rechtmässige Handeln von Unternehmen, Organen und Mitarbeitern als unverzichtbarer Bestandteil guter Unternehmensführung. Compliance ist daher mehr als eine rein juristische Betrachtung – es handelt sich vielmehr um eine zentrale neue Managementaufgabe. Das Unternehmen und alle Mitarbeiter sind für dieses Thema zu sensibilisieren. Compliance muss in die Köpfe der Mitarbeiter aller Unternehmensebenen eindringen.

Die Rahmenbedingungen verändern sich

Die Vorschriften durch Gesetze, Normen und Regeln verändern sich permanent. Dadurch entsteht eine andauernde Situation der Unsicherheit und Ungewissheit. Dies wirkt sich auch auf die Entscheidungsfreudigkeit des Managements aus: Jede Entscheidung muss aus mehreren Perspektiven geprüft werden und gleichzeitig steigt der Druck auf kurze

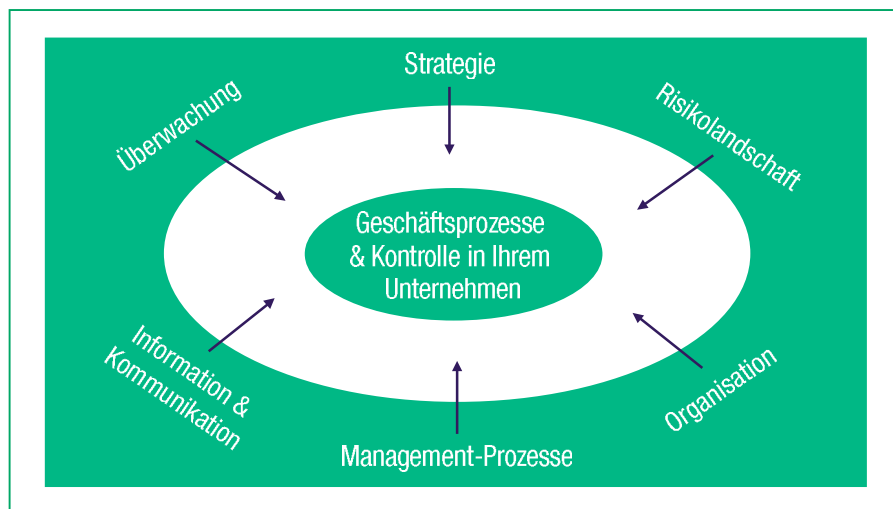


Abbildung 1: Die Grundelemente des Compliance Management Frameworks von KPMG (vgl. KPMG Compliance Management System, Whitepaper 2016)

Entscheidungszeiten. Echtzeitmanagement wird immer stärker gefordert. Die Rahmenbedingungen müssen daher permanent auf ihre Relevanz für die Führung des Compliance Management Systems (CMS) geprüft werden.

Compliance Risiken

Die Risiken inner- und ausserhalb der Unternehmen sind heute sehr vielfältig. Mit einem strategischen und operativen Risikomanagement können Risiken transparent gemacht und kontinuierlich beobachtet und verfolgt werden. Daher sind das Compliance- und das Risikomanagement eng miteinander verzahnt. Compliance-Risiken können gewaltig sein und Unternehmen in eine schwierige finanzielle Situation bringen.

Das Compliance Framework

Das Compliance Framework (vgl. Abbildung 1) schafft einen Rahmen für die Entwicklung und Umsetzung des CMS. Es regelt die Ziele und das Verständnis von Compliance, definiert die Compliance-Organisation sowie die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Es definiert die Compliance-Instrumente durch Compliance-Schulungen und Compliance Audits, und definiert den Umgang mit Gesetzes- und Richtlinienverstößen. Das Rahmenwerk muss im Einklang mit den bereits vorhandenen Leitlinien, Programmen und Arbeitsanordnungen stehen.

Compliance und Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie definiert die Schwerpunkte des CMS. Das CMS unter-

scheidet sich deutlich danach, ob das Unternehmen die Strategie des Innovations- oder alternativ diejenige des Kostenführers verfolgt. Übernimmt das Unternehmen die Rolle des Innovators, sind damit Verstöße gegen Patente und Schutzrechte sowie die Sicherung und der Schutz des eigenen Wissens von entscheidender Bedeutung.

Alle Organisationsmitglieder sind im Rahmen ihrer dienstlichen Tätigkeiten dazu aufgerufen, die jeweils geltenden Gesetze, Richtlinien und Regelungen einzuhalten – unabhängig davon, ob es sich um überstaatliche, nationale oder lokale Bestimmungen handelt. Ungesetzliches Verhalten birgt die Gefahr eines Image- und Reputationsschadens, schwächt die Marktposition und steht im Risiko, wirtschaftliche Schäden für das Unternehmen herbeizuführen, was zu hohen finanziellen Bussen führen kann. Die aktuellen Abgasskandale in der Automobilindustrie oder die Fälle von Beihilfe zur Steuerhinterziehung in der Bankbranche zeigen dies sehr deutlich auf.

Compliance und Unternehmensorganisation

Die konkrete Ausgestaltung eines CMS ist von der individuellen Situation des Unternehmens und dessen Rechtsform abhängig, besteht jedoch aus allgemeingültigen Grundsätzen und Good-Practice-Massstäben. Daher ist es relevant, die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Grundelementen (Eignerstrategie und Risikobereitschaft) zu berücksichtigen.

Compliance und Strategie

Das CMS hat sich an den Grundwerten des Unternehmens zu orientieren. Diese Grundwerte der verschiedenen Anspruchsgruppen – Grundwerte für die Eigentümer, Grundwerte für die Kunden, Grundwerte für die Mitarbeiter, Grundwerte für die Lieferanten/ Partner und Grundwerte für Staat/Gesellschaft sind zu beachten. Diese schlagen sich im Leitbild und in der Vision des Unternehmens nieder. Daraus werden die Anforderungen für das Compliance-System abgeleitet, um ein konzernweit einheitliches Verständnis zu schaffen.

Compliance und die Risikolandschaft

Zur Identifikation der konkreten Compliance-Gefahren wird eine Risikoanalyse durchgeführt. Hierbei werden strategische und operative Risiken unterschieden (vgl. Abbildung 2).

Die Compliance-Risikoanalyse umfasst die Identifizierung, Bewertung und Systematisierung der Risiken. Die Bewertung der Risiken erfolgt nach den folgenden beiden Kriterien (vgl. Abbildung 3):

- Wahrscheinlichkeit des Eintritts des Risikos
- Schadenshöhe des Risikos

Bei der Systematisierung der Risiken empfiehlt es sich, auch interne und externe Risiken zu unterscheiden und Risiken nach den typischen Branchenrisiken zu systematisieren. Jedes Risiko ist im Risikowürfel mit Verantwortlichkeiten und Massnahmen zu hinterlegen. Bereiche mit besonderen Risiken («Top-5-Regel») sind mit zusätzlichen Kontrollmassnahmen zu hinterlegen und regelmässig zu überwachen.

Compliance und die Organisation

Das Compliance Management System muss sich in einer entsprechenden Organisation niederschlagen. Die Strukturen sind auf Integrität zu überprüfen und die Unternehmensorgane werden gegen Haftungsansprüche abgesichert. Die Compliance-Organisation muss schlank sein und darf gleichzeitig die Prozesse in ihrem Workflow nicht behindern.

Zur Wahrnehmung der Unabhängigkeit und Betonung der Bedeutung von Compliance ist der Chief Compliance Officer (CCO) direkt dem auch für Recht und Compliance zustän-

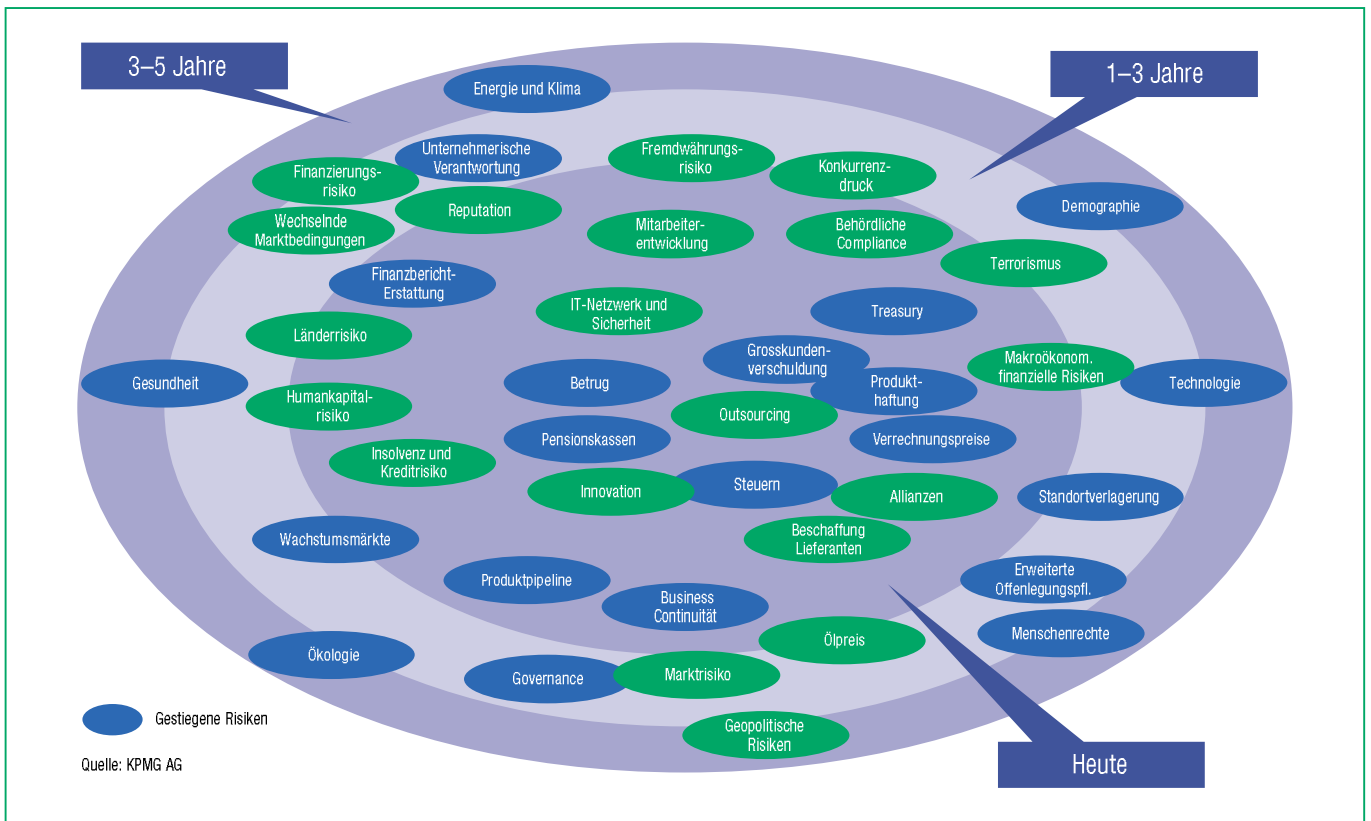


Abbildung 2: Risikolandschaft nach KPMG (vgl. KPMG Compliance Management System, Whitepaper 2016)

digen Chief Financial Officer (CFO) unterstellt. Er berichtet diesem mitgeteilte Compliance-Verstösse sowie über bei Verdachtsfällen vorgenommene Untersuchungen und deren Ergebnisse. Ebenfalls gilt es, ergriffene Präventions-, Korrektur- und Umsetzungsmaßnahmen zu rapportieren.

Der CCO hat im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Unterstützung der Geschäftsleitung bei allen compliance-relevanten Fragen
- Regelmässige und Ad-hoc-Berichterstattung an die Geschäftsleitung
- Koordination und Begleitung der konzern-

weiten Umsetzung des Code of Conduct sowie der internen Richtlinien

- Unterstützung der Geschäftsleitung bei Überwachungs- und Organisationspflichten zur Einhaltung von Normen und ethischen Grundsätzen
- Implementierung und Weiterentwicklung des CMS
- Erstellung, Prüfung, Aktualisierung und Kommunikation von Verhaltensregeln und Richtlinien
- Dokumentation der Entwicklung der Compliance im Konzern, einschliesslich der Compliance-Vorfälle
- Initiierung, Konzeption, Koordination und Durchführung von Schulungsmassnahmen

Ebenso obliegt dem CCO eine Koordinationsaufgabe, denn in seiner Funktion laufen alle wesentlichen Fragen des Compliance Management Systems zusammen.

Kompetenzen des CCO

Damit der CCO imstande ist, die genannten Aufgaben zu erfüllen, muss eine ausreichende und zeitnahe Informationsversorgung gewährleistet sein.

Wahrscheinlichkeit des Eintritts des Risikos

Sehr hoch			Im grauen Bereich MUSS gehandelt werden!	
Hoch				
Moderat				
Gering				
lässigbar				
	Gering	Medium	Schwerwiegend	Sehr schwerwiegend

Schadenshöhe des Risikos

Abbildung 3: Compliance-Risikoanalyse

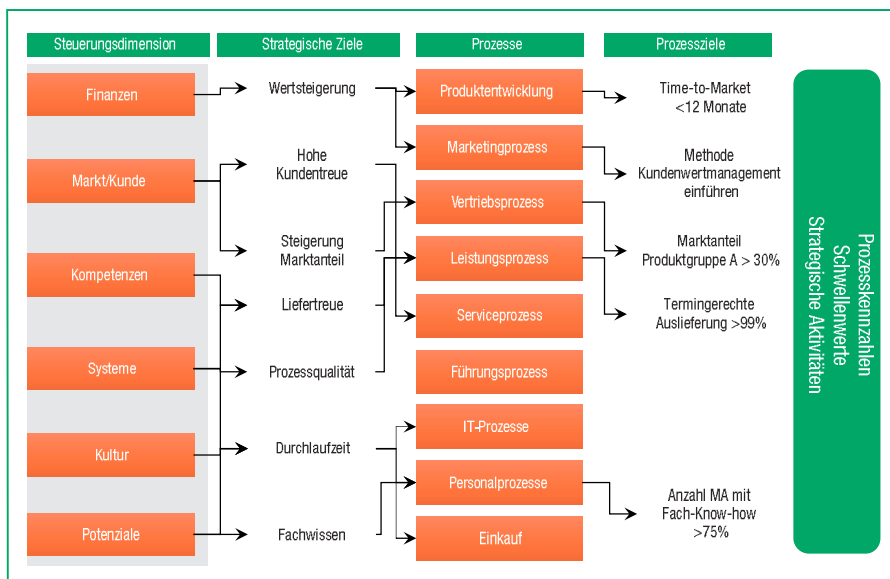


Abbildung 4: Prozesslandschaft

Der CCO hat daher im Zusammenhang mit Compliance stehenden Fragen ein unbegrenztes Auskunfts- und Einsichtsrecht und seine Kommunikation mit den anderen Unternehmensbereichen, Konzerngesellschaften und deren Mitarbeitern unterliegt keinen Einschränkungen.

Sämtliche Unternehmensbereiche und Konzerngesellschaften haben den CCO unverzüglich über wesentliche (vermeintliche oder tatsächliche) Rechtsverstöße zu unterrichten. Insbesondere Dokumente von Gerichten, Behörden, Anwälten sowie Beschwerden von Kunden und Geschäftspartnern, aus denen sich möglicherweise auf rechtswidriges Verhalten im Unternehmen schließen lässt, müssen dem CCO zur Kenntnis gebracht werden. Eine wichtige Informationsquelle stellen auch compliance-relevante Ausführungen in Revisions- oder anderweitigen Prüfberichten dar.

Selbstverständlich steht der CCO allen Mitarbeitern als Anlaufstelle zur Meldung und Klärung von compliance-relevanten Vorfällen zur Verfügung.

Compliance und Management-Prozesse

Compliance ist Teil der Management-Prozesse des Unternehmens. Die Gesamtheit der Prozesse in der Prozesslandschaft muss durch Compliance-Regeln und -Vorschriften hinterlegt werden. Diese Regularien sind in die bestehenden Prozess-Strukturen zu integrieren (vgl. Abbildung 4).

Folgende Regularien sind dabei in die Prozesslandkarte zu integrieren:

- Vorfallmanagement
- Anti-Fraud-Management
- Vertrags- und Richtlinien-Management
- Due-Diligence-Prozesse bei der Personalauswahl
- Anreiz- und Sanktionierungsmechanismen

Mittels Früh- und Spätindikatoren sollen die Prozesse im Hinblick auf Compliance-Vorfälle gemessen und gesteuert werden. Das Reporting-System wird ebenfalls angepasst.

Compliance und Information und Kommunikation

Die Ziele und Grundgedanken von Compliance sind allen Mitarbeitern auf allen Hierarchiestufen zu vermitteln. Adäquate Informations- und Kommunikationsmassnahmen sind regelmässig durchzuführen. Schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter sind die Regeln des CMS zu vermitteln. Compliance-Schulungen und -Kommunikationskampagnen sind auf die jeweiligen Zielgruppen zuzuschneiden.

Die Überwachung des Compliance Management Systems

Ein Compliance Management System muss immer wieder angepasst und weiterentwickelt werden. Es ist immer wieder zu überprüfen und zu optimieren. Zu diesem Zweck werden ein geeignetes Monitoring-System sowie Monitoring-Instrumente entwickelt, Verbesserungen der Hinweisgebersysteme durchgeführt,

Compliance Audits und eine regelmässige Berichterstattung an die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat durchgeführt.

Geschäftsprozesse und Kontrollen im Unternehmen

In allen relevanten Geschäftsprozessen des Unternehmens ist das Compliance Framework sicherzustellen. Insbesondere in den Hochrisikobereichen Vertrieb, Beschaffung, Vertragsrecht, Patente, Wissensmanagement und Personal muss das Compliance Management System optimal mit dem internen Überwachungs- und Steuerungssystem verzahnt werden.

Die Phasen des Aufbaus eines Compliance Management Systems

- Die Ausgangssituation analysieren
- Die Konzeption der Rahmenbedingungen des Compliance Management Systems
- Die Implementierung des CMS
- Die Aktualisierung und Überprüfung des CMS
- Die Zertifizierung des CMS

Compliance als Führungsaufgabe

Compliance hat sich nicht nur in Regeln und Vorschriften niederschlagen, sondern ist eine Führungsaufgabe. Die Führung muss Compliance vorleben und nach innen wie aussen leben. Wird Compliance nicht vorgelebt, nutzen die Regeln und Vorschriften des CMS nur wenig. Menschen brauchen Vorbilder.

Es gilt, die Compliance Awareness zu fördern und zu unterstützen. Das Bewusstsein für Compliance muss im gesamten Unternehmen geweckt werden.

Ein integriertes Unternehmen verwirklicht mehr als nur die Einhaltung von Regeln. Es setzt sich selbst eigene Regeln und Vorschriften, die zum Vorbild einer Branche werden. Compliance prägt die gesamte Unternehmenskultur.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.