

Nach Krisen setzen Unternehmen auf Compliance

Unternehmen befassen sich intensiver mit Fragen der Compliance und schätzen vermehrt auch deren Wert. Von Monika Roth

Im Dezember 2015 reichte das Unternehmen KBA-NotaSys SA bei der schweizerischen Bundesanwaltschaft Selbstanzeige ein. Diese Selbstanzeige hatte eine Reihe von Strafmilderungen zur Folge. Und sie war nicht zuletzt durch die Einrichtung eines sogenannten Integrity-Fund geeignet, den Reputationsschaden für das Unternehmen, aber auch für das deutsche Mutterhaus in engen Grenzen zu halten. Indikator dafür ist die überaus bescheidene mediale Berichterstattung über den Fall, die gar mehrheitlich positiv ausfiel: Sie strich das proaktive Handeln des Unternehmens heraus.

Gestützt auf den Strafbefehl der Bundesanwaltschaft gründete KBA-NotaSys SA im Anschluss also einen Integrity-Fund. Und dieser Fonds finanzierte auch ein Forschungsprojekt, welches das Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern gemeinsam mit dem «fög» durchführte, dem Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich. Das Projekt untersuchte, inwiefern spezifische Strategien des Krisenmanagements, etwa Selbstanzeigen, bei einer öffentlich thematisierten Unternehmenskrise einen Reputationsschaden verringern können – oder gar zu einer verbesserten Reputation führen können.

Das Projekt umfasste zwei Teilprojekte: Teil 1 («fög», Universität Zürich) untersuchte die Reputationsdynamik bei Compliance-Krisen in Unternehmen. Die Basis bildeten entsprechende Medienberichte. Berücksichtigt wurden die unterschiedlichen Strategien der



Mit Massnahmen, die bezüglich Regeln und Regeltreue getroffen werden, wollen Unternehmen Haftungsrisiken beschränken und das Vertrauen von Regulatoren, Behörden, Kunden und Mitarbeitenden sichern – im Bild ein Bürogebäude in Berlin. FILIP SINGER / EPA

Unternehmen zur Krisenbewältigung, soweit sie in den Medien publiziert wurden. Teil 2 (IFZ, Hochschule Luzern) erfasste auf der Basis von Fällen und Interviews mit Exponenten der betroffenen Unternehmen das Compliance-Management – vor, während und nach der Krise. Also die grundsätzlichen Bemühungen des Unternehmens, Gesetze, Richtlinien und freiwillige Regeln einzuhalten.

Geringe Auskunftsbereitschaft

Bei der Auswahl der «Skandale» ging es darum, verschiedene Vorfälle in unterschiedlichen Branchen zu thematisieren, etwa Kartellabsprachen oder Bestechung. Insgesamt wurden zehn Unternehmen angefragt, fünf reagierten auch nach einer zweiten Anfrage nicht. Drei teilten mit, dass sie nicht Stellung nehmen wollten. Die beiden Unternehmen, die bereit waren, Fragen zu beantworten, wollten nicht namentlich genannt werden. Ohne an dieser Stelle im Detail

auf die Unternehmen einzugehen, die sich nicht zur Verfügung stellen wollten: Eine Feststellung ist einigermaßen erstaunlich und zeugt nicht von widerspruchsfreiem Verhalten. Unter diesen Unternehmen befinden sich nämlich solche, die im Nachgang zu ihrer Krise in der Öffentlichkeit selber sehr konkret bekanntgegeben hatten, welche Lehren sie daraus gezogen und welche Massnahmen sie getroffen hatten, um solche Vorfälle künftig zu verhindern.

Auch wenn Selbstanzeigen für Unternehmen in der Krise eine Lösung sein könnten, so werden sie, vorbehaltlich der Spezialregelung im Kartellrecht (Bonusregelung), wohl eine Ausnahme bleiben. Denn es gibt eine «Kultur» im Umgang mit Compliance-relevanten Fragen und deren Risiken. Sie ist dadurch geprägt, dass Unternehmen generell nicht gerne über interne Vorfälle und Verstösse sprechen. Experten aus dem Bereich Forensic Services haben der Verfasserin dieses Artikels gestützt

auf ihre eigene Berufserfahrung bestätigt, dass sechs bis acht von zehn Fällen ausserhalb der von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (Finma) regulierten Unternehmen erst gar nicht angezeigt werden. Eine generelle Anzeigepflicht besteht nicht.

Gemäss dem Finanzmarktaufsichtsgesetz (Finmag) gilt: «Die Beaufsichtigten und die Prüfgesellschaften, die bei ihnen Prüfungen durchführen, müssen der Finma zudem unverzüglich Vorkommnisse melden, die für die Aufsicht von wesentlicher Bedeutung sind.» Zu denken ist gemäss Botschaft zum Finmag etwa an gravierende finanzielle, personelle oder organisatorische Probleme, Schwierigkeiten mit ausländischen Behörden oder Änderungen der Geschäftsstrategie, die sich wesentlich auf die Risiken der beaufsichtigten Unternehmen auswirken.

Die Antwort auf die Fragen nach dem «Wieso» von Verstössen gegen geltendes Recht zeigt: Es gibt Lücken, häu-

fig kamen auch übergangene interne Bedenken ans Licht. Aus der konkreten Erfahrung heraus ergibt sich immer Handlungsbedarf. Das belegen nicht nur die Darstellungen aus den beiden Unternehmen, die an der Untersuchung mitgewirkt haben. Hinsichtlich derjenigen, die sich nicht beteiligten, lässt sich für die Mehrzahl konstatieren, dass Änderungen vorgenommen wurden, um die Integrität des Geschäftens zu sichern. Das wurde so von den Unternehmen selbst kommuniziert.

Handlungsbedarf besteht

Mit eigenen Untersuchungen und Massnahmen, die bezüglich Regeln und Compliance (Regeltreue) getroffen werden, wollen Unternehmen einerseits Haftungsrisiken beschränken und andererseits das Vertrauen von Regulatoren, weiteren Behörden sowie von Kunden und Mitarbeitenden neu gewinnen oder sichern. Der Stress, den Vorkommnisse wie interne Untersuchungen, Presseberichte usw. erzeugen, führt zu Verbesserungen. In solchen Momenten ist die Herausforderung, die Legitimität des eigenen Handelns zu begründen, besonders gross. Handelt ein Unternehmen im Nachgang einer Krise, signalisiert es: Wir tun etwas, damit das, was geschehen ist, nicht wieder vorkommt. Dies bewirkt eine gewisse soziale Akzeptanz.

Bemerkenswert ist diese Erkenntnis, weil Compliance kein neues Thema ist. «To be or not to be compliant» ist schon lange keine Frage mehr, ebenso die betriebswirtschaftliche Einsicht: «If you think compliance is expensive try non-compliance.» Ein «schlechter Ruf» im Vorfeld erhöht im Übrigen das Risiko, bei neuen Compliance-Vorfällen einer stärkeren Exponierung ausgesetzt zu sein. Wenn Unternehmen und Branchen immer wieder mit ähnlichen oder anderen Compliance-Verstössen in Verbindung gebracht werden, verstärkt dies das mediale Aufmerksamkeits- und das Empörungspotenzial. Das Vertrauen gegenüber dem Unternehmen und der Branche nimmt ab. Massnahmen, die nicht greifen, sind daher sehr gefährlich. Unternehmen täten gut daran, sich dies immer wieder in Erinnerung zu rufen.

Monika Roth ist emeritierte Professorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern und Advokatin in der Kanzlei Roth Schwarz Roth in Binningen.

Aus der Lehre und aus der Praxis

zz. · An dieser Stelle erhalten Juristen jeweils die Gelegenheit, einen Gastbeitrag zu verfassen. In der Rubrik «Recht und Gesellschaft» will die NZZ Themen des Rechts mehr Raum geben und Juristen aus der Praxis, aber auch aus der Lehre eine Plattform bieten. Beleuchtet werden aktuelle Rechtsfragen, ein juristisches Problem, ein rechtlicher Missstand oder schlicht Themen, die sich an der Schnittstelle zwischen Recht und Gesellschaft bewegen. Auch Nichtjuristen sollen sich von den Beiträgen angesprochen fühlen. Die Rubrik erscheint zweimal im Monat. Alle Beiträge finden Sie unter nzz.ch/schweiz.

ANZEIGE

Executive School of Management,
Technology and Law



Universität St.Gallen



LAW + MANAGEMENT

Compliance –

Ihre Weiterbildung in Recht, Management und Kultur

Drei Teile erfolgreicher Compliance - praktisch und praxisnah vermittelt.

Starten Sie im April 2021 mit Ihrer Weiterbildung.

lam.unisg.ch/cm

INFO-
ANLÄSSE
online
8. Dezember 2020
19. Januar 2021

«Wissen schafft Wirkung»