
Compliance: Auf das richtige Mass kommt es an

Patrick L. Krauskopf und Gabriel Rumo

In einer Null-Risiko-Gesellschaft geht gerne vergessen: Die Grundlage für ein dynamisches Wirtschaftswachstum ist das Unternehmertum. Dieses bringt mit neuartigen Ideen, die gewinnbringend vermarktet werden können, Innovationen hervor. Unternehmertum schafft Arbeitsplätze und generiert letztlich volkswirtschaftlichen Wohlstand für alle.¹ Für Schumpeter lag die wesentliche Funktion des Unternehmers im «Erkennen und durchsetzen neuer Möglichkeiten auf wirtschaftlichem Gebiet».²

Das institutionelle Umfeld spielt für ein blühendes Unternehmertum eine entscheidende Rolle. Im Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) 2019 zum Unternehmertum erreicht die Schweiz hinter den USA den zweiten Platz. Der Grund hierfür ist, dass die Schweiz Unternehmern hervorragende Rahmenbedingungen bietet.³

Die Gründung eines eigenen Unternehmens, die Wahrnehmung neuer Geschäftsmöglichkeiten oder das Hervorbringen innovativer Produkte und Dienstleistungen ist immer mit einem Risiko verbunden. Bei der Einführung neuer

¹ Vgl. Studie «Unternehmertum Schlüssel zum Wohlstand von Morgen», die im Auftrag des Gemeinschaftsausschusses der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft erstellt wurde, <https://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/studie-unternehmertum-schlüssel-zum-wohlstand-von-morgen.pdf>, abgerufen am 25.02.2021.

² SCHUMPETER «Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses», 1961.

³ <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/fakten-trends/zahlen-und-fakten%20/kmu-in-zahlen/unternehmertum-entrepreneurship.html>, abgerufen am 27.02.2021.

Dienstleistungen sowie innovativer Produkte besteht regelmäßig die Unsicherheit, wie das Marktumfeld, sprich die Kunden, die neue Dienstleistung beziehungsweise das neue Produkt annehmen werden. Im Falle der Ablehnung durch Kunden kann einem Unternehmen ein finanzieller Totalverlust drohen.

Das Generieren neuartiger innovativer Produkte und Dienstleistungen ist letztlich eine der wenigen Möglichkeiten für Unternehmen, einen über der risikoadäquaten Kapitalmarktrendite liegenden Gewinn zu erzielen. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass Voraussetzung für Wohlstand, dynamisches Wirtschaftswachstum sowie Innovation das in Kauf nehmen von Risiko ist.⁴

Die erfolgreiche Führung eines Unternehmens setzt ein gewisses Mass an Risikobereitschaft voraus. Empirisch belegbar ist, dass risikobereite Personen öfters Unternehmen gründen.⁵ Zusätzlich kann gezeigt werden, dass Personen und Unternehmen mit einer mittleren Risikoeinstellung die grösste Chance haben, langfristig am Markt zu bestehen. Im Vergleich zu Unternehmen mit einer geringen oder hohen Risikobereitschaft ist die Gefahr am Markt zu scheitern, um 40 Prozent geringer.⁶

Der Grad der Risikobereitschaft liefert auch Anhaltspunkte betreffend die Ausgestaltung von Compliance. In der Beratungspraxis zeigt sich, dass «Compliance» und «Unternehmertum» häufig als ein sich widersprechendes Begriffspaar

⁴ LEIBENSTEIN, «Allocative Efficiency and X-Efficiency», *The American Economic Review*, 56 (1966), S. 392–415.

⁵ Siehe etwa: CALIENDO, FOSSEN, KRITIKOS: Risk Attitudes of Nascent Entrepreneurs. *Small Business Economics*; Online First: [dx.doi.org/10.1007/s11187-007-9078-6](https://doi.org/10.1007/s11187-007-9078-6).

⁶ CALIENDO, FOSSEN, KRITIKOS, «Risikobereitschaft und Unternehmenserfolg», *DIW Wochenbericht*, DIW Berlin, German Institute for Economic Research, vol. 75(29), S. 409-411.

verstanden werden. In der Wahrnehmung mancher Geschäftsführer und CEOs ist «Compliance» oftmals nicht viel mehr als ein zeit- und kostenintensives Hindernis, das letztlich die gewinnbringende Führung eines Unternehmens hindert.

Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass Compliance bzw. ein funktionierendes Compliance-Management-System (CMS) für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung von Vorteil ist. Der Mehrwert von Compliance beziehungsweise eines funktionierenden CMS zeigt sich bereits daran, dass Verstösse gegen rechtliche Vorgaben gravierende Sanktionen zur Folge haben, die ein existenzbedrohendes Ausmass annehmen können. Zusätzlich werden die ergriffenen Compliance-Massnahmen im Falle eines Rechtsverstosses von den Ermittlungsbehörden geprüft. Falls die ergriffenen Compliance-Massnahmen geeignet sind, systematische Verstösse von handelnden Organen zu verhindern, ist oftmals eine Strafminderung vorgesehen.

Im Rahmen dieses Beitrages wird aufgezeigt, wie sich eine massvolle Compliance positiv auf Unternehmen auswirken kann.

Der Ursprung von Rechtsrisiken

Das Recht besteht aus einem «Bündel» von Normen und Massnahmen, welches unser tägliches Leben bis zu einem gewissen Grad verbindlich regelt. Der rechtliche Rahmen, in dem ein Unternehmen beziehungsweise eine Privatperson agiert, hat im Wesentlichen zwei Funktionen: (i) Erstens bestimmt der Rechtsrahmen jene Verhaltensweisen, die erlaubt bzw. verboten sind; (ii) zweitens verschafft der Rechtsrahmen Klarheit darüber, mit welchen Rechtsfolgen die involvierten Akteure im Falle eines Verstosses gegen geltende Bestimmungen zu rechnen haben. Im Ergebnis erzeugt ein funktionierendes Rechtswesen Vertrauen in den Staat und ist Garant für eine

zivilisierte Streitaustragung zwischen den an einem Streit beteiligten Parteien.⁷

Grundsätzlich unterschieden werden kann zwischen (i) dem öffentlichen Recht, welches das Verhältnis zwischen dem Staat und den einzelnen Individuen oder Unternehmen bestimmt (ii) sowie dem Privatrecht, welches das Verhältnis zwischen einzelnen Individuen im Rahmen der Privatautonomie regelt. Das öffentliche Recht sieht verfassungsmässig gewährleistete Freiheitsrechte für die Bürger vor. In aller Regel umfasst das öffentliche Recht beispielsweise das Steuerrecht, Umweltrecht, Strafrecht, Verkehrsrecht und eine Vielzahl weiterer Rechtsgebiete, an deren Regulierung der Staat oder die Öffentlichkeit ein grosses Interesse haben. Die Strafen bei Verstössen gegen öffentlich-rechtliche Bestimmungen sind oft sehr weitreichend. Vorgesehen sind Geldbussen, Gefängnisstrafen oder gar der Entzug einer staatlich vergebenen Lizenz, die für den Betrieb einer Unternehmung unabdingbar ist. Im Gegensatz zum öffentlichen Recht regelt das Privatrecht beispielsweise die Beziehung zwischen Unternehmen und Privatpersonen, aber auch Familienmitgliedern. Gerade im Geschäftsleben sind Beziehungen zwischen Geschäftspersonen und Unternehmen meist durch Verträge geregelt.⁸

Für Unternehmen, die global agieren und somit in einer Vielzahl unterschiedlicher Jurisdiktionen ihrer Geschäftstätigkeit nachgehen, ist es oftmals herausfordernd, sämtliche Rechtsquellen zu kennen, die ihren unternehmerischen Alltag bestimmen. Diese Situation wird verschärft, wenn einer Geschäftstätigkeit auch in Staaten mit einem hohen Korruptionsrisiko nachgegangen wird. In dieser Situation werden die grundlegenden Funktionen eines funktionierenden Rechtswesens – nämlich Klarheit und Vorhersehbarkeit – ins Negative verkehrt und durch Willkür ersetzt. All dies mag letztlich der

⁷ KURER, Legal and Compliance Risk, S. 15.

⁸ KURER, Legal and Compliance Risk, S. 15.

Grund dafür sein, dass internationale Unternehmen das Recht bisweilen nicht als Quelle von Beständigkeit und Vorhersehbarkeit sehen, welche solide das eigene unternehmerische Handeln leitet. Das Recht wird vielmehr als konstante Bedrohung erachtet, welches eine Quelle für Risiko und Unsicherheit auf einer Vielzahl unterschiedlicher Ebenen des Unternehmens darstellt.⁹

Gemeinhin wird unter Compliance die Regeltreue eines Unternehmens verstanden. Regeln umfassen nicht nur sämtliche gesetzlichen Vorgaben, die ein Unternehmen bzw. eine Organisation einzuhalten verpflichtet ist, sondern auch sämtliche unternehmensinternen Anweisungen und Vorgaben. Grundsätzlich zielt Compliance auf die Verhinderung des Eintritts eines für das Unternehmen nachteiligen Ereignisses (Risiko) ab. Der Begriff nachteilig ist meist gleichbedeutend mit einem geldwerten Verlust.

Unternehmen, die etwa von Wirtschaftskriminalität betroffen sind, erleiden einen geldwerten Verlust. Dieser zeigt sich in finanziellen Aufwendungen für Gerichts- und Anwaltskosten. Zusätzlich kann aufgrund der Organisationshaftung ein Geldbusse von bis zu CHF 5 Mio. – in Abhängigkeit der Schwere der Tat und der Finanzkraft – verhängt werden (Art. 102 StGB). In Fällen von Absprachen nach dem Kartellgesetz kann eine Geldbusse von bis zu 10 Prozent des in den letzten drei Geschäftsjahren in der Schweiz erzielten Umsatzes verhängt werden (Art. 49a KG). Zusätzlich ist bei Verstößen gegen das Kartellgesetz die Wettbewerbskommission berechtigt, den Fall zu veröffentlichen. Insbesondere im Falle einer medialen Berichterstattung erleiden Unternehmen oftmals schwere Reputationsschäden und als Folge Umsatzeinbrüche, die eine zusätzliche finanzielle Belastung oder gar existenzielle Bedrohung darstellen können. Das Vergaberecht sieht zusätzliche Sanktionen bei Verstößen gegen das Kartellgesetz vor. Ver-

⁹ KURER, Legal and Compliance Risk, S. 15.

stösse gegen das Kartellgesetz können dazu führen, dass die Auftraggeberin den Zuschlag widerruft oder Anbieter vom Verfahren ausgeschlossen werden.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass in mehreren Studien¹⁰ nachgewiesen wurde, dass Führungskräfte in verschiedenen Ländern rechtliche Risiken als die zweitgrösste Bedrohung bezüglich der negativen Auswirkungen für ihr Unternehmen wahrnehmen. Lediglich politische Risiken wurden als noch gravierender eingestuft.¹¹

In jüngster Vergangenheit ist zu beobachten, dass potenzielle Risiken durch gesteigerte mediale Transparenz, unterschiedliche Wertehaltung von Unternehmen und Konsumenten sowie kulturelle Unterschiede verstärkt wahrgenommen und im Falle eines Fehlverhaltens vermehrt darauf hingewiesen wird. Diese Tatsache ist auf die Globalisierung und dem damit verbunden Siegeszug des Internets und Social Media zurückzuführen. Laut Schätzungen hatten im Jahr 2018 rund 3,9 Milliarden Personen Zugang zum Internet, und für das Jahr 2021 wird ein Zugang zum Internet von 4,14 Milliarden Personen prognostiziert.¹² Es darf damit gerechnet werden, dass sich diese Entwicklung zukünftig fortsetzen wird.

Noch schwerer wiegt der Umstand, dass wir uns zunehmend in einer Null-Risiko-Gesellschaft befinden.¹³ Diesbezüglich führt der deutsche Soziologe Ulrich Beck aus, dass wir die globalisierte Welt besser verstehen, wenn wir unser Weltbild mittels Risiken erklären. Diese Sichtweise widerspricht

¹⁰ SYRETT, DEVINE, *Managing Uncertainty*, London: Economist & Profile Books, 2012, S 13f; Accenture, «Risk Management for an Era of Greater Uncertainty», Accenture 2013 global risk management study, S. 9, https://www.eraf.com/CustomUploads/ca/wp/2013_11%20Accenture-Global-Risk-Management-Study-2013.pdf, abgerufen am 26.02.2021.

¹¹ KURER, *Legal and Compliance Risk*, S. 12.

¹² Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/805920/umfrage/anzahl-de-r-internetnutzer-weltweit/>, abgerufen am 27.02.2021.

¹³ KURER, *Legal and Compliance Risk*, S 49 f.

diametral dem Weltbild, wie es zum Zeitpunkt der Industrialisierung vorherrschte. Damals fokussierten sich Unternehmen weniger auf die Vermeidung von Risiken; vielmehr war die Schaffung von Wohlstand und das Erkennen von Chancen Grundlage der unternehmerischen Tätigkeit.¹⁴

Ursächlich für die nunmehr vorherrschende risikobasierte Sichtweise dürfte vor allem der Umstand sein, dass aufgrund der globalisierten Wirtschaft Risiken zeitgleich weltweit eintreten und somit anders wahrgenommen werden, wie es zum Zeitpunkt der Industrialisierung der Fall gewesen ist. Dies kann an der Finanzkrise 2008 beziehungsweise der Covid-19-Pandemie ab 2020 veranschaulicht werden. Die negativen Auswirkungen dieser beiden Ereignisse sind beinahe zeitgleich weltweit eingetreten.¹⁵ Beck führt in diesem Zusammenhang aus: «Angst bestimmt das Lebensgefühl. Auf der Werteskala verdrängt Sicherheit Freiheit und Gleichheit von der obersten Priorität».¹⁶ Im Ergebnis kann der Schluss gezogen werden, dass Angst das Bedürfnis nach einer sicheren Welt beflügelt und letztlich in neuen rechtlichen Vorgaben mündet, die zumindest ex-ante geeignet scheinen, eben diese geforderte Sicherheit zu gewährleisten oder den wahrgenommenen Missstand zu beheben.¹⁷

Unternehmerische Massnahmen

Für Unternehmen bestehen verschiedenen Möglichkeiten, um den identifizierten Risiken zu begegnen. Diese Strategien können prinzipiell in (i) Vermeidungsstrategien (ii) Verminde-

¹⁴ BECK, Risikogesellschaft, 21sr edn (Frankfurt am Main: Shurkamp, 2012), S. 28. KURER, Legal and Compliance Risk, S 49 f.

¹⁵ KURER, Legal and Compliance Risk, S. 49 f.

¹⁶ BECK, Risikogesellschaft, 21sr edn (Frankfurt am Main: Shurkamp, 2012), S. 28.

¹⁷ BECK, Risikogesellschaft, 21sr edn (Frankfurt am Main: Shurkamp, 2012), S. 28.

rungsstrategien (iii) und Überwälzungsstrategien unterteilt werden. In Abhängigkeit von der jeweiligen Risikobereitschaft eines Unternehmens (Risikoappetit) besteht zusätzlich die Möglichkeit, dass Unternehmen bestimmte Risiken selbst tragen.¹⁸

Die Organe von Unternehmen treffen eine Vielzahl von Rechtsvorschriften. Der Verwaltungsrat etwa ist zuständig für die Oberleitung der Gesellschaft und berechtigt, entsprechende Weisungen zu erteilen. Zusätzlich obliegt dem Verwaltungsrat die Festlegung der Organisation – gemeint ist die Aufbau- und Ablauforganisation – sowie die Ausgestaltung des Rechnungswesens. Zusätzlich trifft den Verwaltungsrat die Verantwortung für die Einhaltung der Rechtsvorschriften (Art. 716a OR). Ergänzt wird die Bestimmung um Sorgfalts- und Treuepflichten gegenüber dem Unternehmen (Art. 717 OR). Verantwortliche haben im Interesse der Gesellschaft zu handeln (Art. 717 Abs.1 OR). Bei Geschäftsentscheidungen und dem Umgang mit Risiken haben sie besondere Sorgfalt walten zu lassen.¹⁹

Bezüglich des inhaltlichen Aufbaus eines CMS existieren eine Vielzahl mehr oder weniger verbindlicher Vorgaben. Zu nennen sind etwa der IDW PS 980, die ISO 19100, der UK Bribery und der Foreign Corruption Practice Act. In inhaltlicher Hinsicht gleichen sich die Empfehlungen sehr stark. Zusammengefasst basiert ein CMS auf den drei Säulen (i) Prävention, (ii) Erkennen sowie (iii) Handeln. Die Kernelemente eines CMS sind Compliance-Kultur, Compliance-Ziele, Organisation, Risikoanalyse, Kommunikation bzw. Training der Mit-

¹⁸ Vgl. <https://www.risknet.de/wissen/risk-management-prozess/>, abgerufen am 26.02.2021.

¹⁹ Vgl. BGer 4A_74/2012, E. 5; BGer 4A_306/2009, E. *business judgment rule* 7.2.4; BGer 4C.201/2001, E. 2.1.2.

arbeiter sowie die Überwachung und gegebenenfalls Verbesserung des CMS.²⁰

Von besonderer Relevanz für Unternehmen ist die Frage, ob im Falle eines Rechtsverstosses einem «funktionierenden» CMS eine geldbussenmindernde Wirkung zukommt. In den USA finden sich hierzu detaillierte Regelungen. Zu verweisen ist auf die U.S. Sentencing Guidelines. Falls ein Verbrechen aus einem Unternehmen heraus begangen wird, ist eine Geldbussenminderung bei Vorweis eines funktionierenden Compliance-Management-Systems vorgesehen.²¹ Der Vorweis eines solchen Systems ist auch bei der Frage, ob Anklage gegen ein Unternehmen erhoben wird, zu berücksichtigen.²²

Der UK-Bribery Act sieht ebenfalls Minderung von Geldbussen im Falle des Vorliegens eines funktionierenden CMS vor. Bei der Beurteilung wird darauf abgestellt, ob das Unternehmen adäquate Massnahmen getroffen hat, um Korruption zu verhindern. Eine Aufzählung solcher Massnahmen enthält Sec. 9 (1) des Acts in den Guidelines des Secretary of State for Justice.²³ Demnach sind Verpflichtung der Führungsebene (Top-level Commitment), Risikobewertung (Risk Assessment), Sorgfältige Auswahl und Überwachung von Geschäftspartnern (Due Diligence), Kommunikation (Communi-

²⁰ Vgl. KRUMBACH, Die 10 Gebote einer erfolgreichen Compliance-Arbeit, <https://www.compliance-manager.net/fachartikel/die-zehn-gebote-fuer-eine-erfolgreiche-compliance-arbeit-1976783655>, abgerufen am 25.02.2021.

²¹ NIENABER, Berücksichtigung und Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen, CB 2020 S. 226 ff., 227

²² USAM 9.28–300, Factors To Be Considered, insbesondere Teil A. General Principle Nr. 5 und Nr. 6, abrufbar unter <https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principles-federal-prosecution-business-organizations#9-28.300>; am 29.11.2017 veröffentlichte das DOJ eine überarbeitete FCPA Corporate Enforcement Policy, abrufbar unter <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/838416/download>; <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2016/GLMFull.pdf>, abgerufen am 22.02.2021.

²³ Siehe <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>, abgerufen am 21.02.2021.

ation) sowie Überwachung und Überprüfung (Monitoring and Review) gefordert.²⁴ Die geldbussenmindernde Wirkung eines CMS wird nunmehr auch in Deutschland sowie Österreich diskutiert.

Im Kern geht es bei Vermeidungs-, Verminderungs- sowie Überwälzungsstrategien darum, mittels innerbetrieblicher organisatorischer Massnahmen (CMS) das Gesamtrisiko (Bruttorisiko) auf ein für ein Unternehmen akzeptables Mass zu senken (Nettorisiko).²⁵ Das Ausmass, in welchem ein Unternehmen bereit ist, ein gewisses Risiko zu tragen, ist eine Einzelfallentscheidung und von verschiedenen Faktoren wie bspw. Grösse, Marktumfeld, Branche, Eigentümerstruktur etc. abhängig.

Ausgangspunkt bei der Implementierung eines CMS ist die Einsicht, dass kein für sämtliche Organisation bzw. Unternehmen einheitlich anwendbares System existiert. Ein CMS ist immer auf die Eigenheiten sowie das Marktumfeld des jeweiligen Unternehmens massgeschneidert.

Sodann ist zu evaluieren mit welchen potentiellen Risikoquellen ein Unternehmen konfrontiert ist. Unternehmen der Baubranche sind anderen Risiken als Unternehmen der Finanzindustrie bzw. der Digitalwirtschaft ausgesetzt. Bei ersteren spielen vergaberechtliche Vorgaben eine erhebliche Rolle, insbesondere vor dem Hintergrund der Möglichkeit des Ausschlusses bei Vergabeverfahren in Folge von Kartellverstössen. Bei Unternehmen der Finanzbranche bzw. der Digitalwirtschaft ist besonderes Augenmerk auf die finanzmarktrechtlichen sowie die datenschutzrechtlichen Vorgaben zu legen. Hingegen sind das Kartellrecht sowie das Korruptionsstraf-

²⁴ Siehe <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>, abgerufen am 21.02.2021.

²⁵ Vgl. <https://www.risknet.de/wissen/risk-management-prozess/>, abgerufen am 26.02.2021.

recht für sämtliche Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung.

Bei der Implementierung von Compliance-Massnahmen gilt es zu beachten, dass diese nicht nur defensiv ausgestaltet werden. Ein defensives CMS fokussiert sich zu sehr auf die Vermeidung von Risiken. Vielmehr kann ein funktionierendes CMS auch dazu beitragen, dass die Entscheidungsqualität in Unternehmen verbessert wird, indem es wichtige Parameter liefert, die die Unternehmensleitung bei strategischen Entscheidungsfindungen unterstützt. Hierzu ist es jedoch notwendig, dass Compliance-Verantwortliche in strategische Entscheidungen miteinbezogen werden.²⁶

Regulatorische Massnahmen

Die Erlassung neuer regulatorischer Massnahmen, sprich die Einführung neuer öffentlich-rechtlicher Vorgaben, sind häufig auf politisch unerwünschtes Verhalten bestimmter Unternehmen oder gar Industriezweige zurückzuführen.

Ein grobes Fehlverhalten, dass von einer breiten interessierten Öffentlichkeit wahrgenommen wird, setzt in der Regel eine Kaskade von Ereignissen in Gang. In einem solchen Fall liegt es in der menschlichen Natur, Vergeltung zu verlangen. In der Regel wird das verwirklichte Risiko bzw. der Schaden für Einzelpersonen von den Medien aufgenommen und entsprechend kommuniziert. Die Konsequenz dieser medialen Berichterstattung resultiert zumeist darin, dass sich die Politik und letztlich der Gesetzgeber dieses Problems annimmt und

²⁶ GLEISSNER, HUNZIGER, Mit Enterprise Risk Management die Entscheidungsqualität erhöhen – Wie das Abwägen von Chancen und Risiken in der wertorientierten Unternehmensführung zu Mehrwert führt. (Oktober 2019), SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3471822> oder <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3471822>

neue Gesetze bzw. Regularien erlässt, um in Zukunft gleichgelagerte Fälle zu verhindern.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass eine Vielzahl neuer Regulierungen auf in der Vergangenheit eingetretene Risiken zurückzuführen sind. Veranschaulicht werden kann dieser Prozess am Platzen der Dot.com-Blase, Enron, WorldCom etc. All diese Vorfälle haben dazu geführt, dass neue Regulierungen verabschiedet worden sind wie etwa der Sarbanes-Oxley Act. Weiter hat die Finanzkrise von 2008 zu einer Zunahme von rechtlichen Vorgaben für die Finanzindustrie geführt.²⁷ Es darf vermutet werden, dass auch der Wirecard-Skandal weitere Regelungen für die Finanzindustrie mit sich bringen wird.

Aber nicht nur unternehmerisches Fehlverhalten, sondern auch unternehmerischer «Erfolg» kann eine Debatte betreffend neuer Regulierungsbestrebungen auslösen. Dies kann anhand von Google, Amazon, Facebook und Apple verdeutlicht werden. Aufgrund ihres innovativen Geschäftsmodells, basierend auf der Sammlung und Verarbeitung von Daten, waren diese Unternehmen innerhalb weniger Jahre in der Lage, eine marktmächtige Stellung zu erreichen und etablierte Unternehmen vom Markt zu verdrängen. Nunmehr sind diese Unternehmen dank positiver Netzwerkeffekten in der Lage, die grundlegenden Marktfunktionen wie Preisfindung, Matching und Marktzugang zu regeln. Gleichzeitig vertreiben Digitalunternehmen eigene Produkte und Dienstleistungen und treten direkt in Konkurrenz zu Unternehmen, die ihre Produkte auf der Plattform anbieten. Dies führt zu Interessenskonflikten. So bevorzugte Amazon etwa die Eigenmarken Amazon Basics oder den Smart-Speaker Alexa bei den Sucheinträgen.²⁸

Dieser Umstand hat dazu geführt, dass in einer Vielzahl von Staaten Gesetzesänderungen angedacht werden, um

²⁷ KURER, Legal and Compliance Risk, S. 15.

²⁸ STIEGLER, Committee on Digital Platforms (2019), Final Report, S. 34.

den mit der Marktmacht verbundenen gesellschaftlich verpönten negativen Auswirkungen Einhalt zu gebieten. Auf Ebene der EU ist insbesondere auf die europäische Digitalisierungsstrategie zu verweisen. Die Strategie umfasst zwei Verordnungsentwürfe, nämlich den Digital Markets Act (DMA) sowie den Digital Services Act (DSA). Ziel der beiden Gesetzesvorhaben ist die Verhinderung der Entstehung weiterer Monopole («Gate-Keeper») auf den Digitalmärkten.²⁹

Zusätzlich sind auch die veränderten Anforderungen von Konsumenten an Produkte sowie an die Art und Weise, wie diese hergestellt werden, zu berücksichtigen. In jüngster Zeit zeichnet sich ein Trend ab zu mehr «Nachhaltigkeit». Kunden wollen, dass Waren und Dienstleistungen verstärkt ökologischen und sozialen Kriterien entsprechen. Folglich wächst der Druck auf Politiker sowie Geschäftsleitungen, moralische und ethische Verantwortung zu übernehmen oder neue regulatorische Massnahmen zu erlassen. Veranschaulicht werden kann dies anhand der Diskussion um das Lieferkettengesetz in der Schweiz, Deutschland und Österreich. Unternehmen sollen Verantwortung für die Einhaltung der Menschenrechte und Umweltstandards entlang ihrer Lieferketten übernehmen. Letztlich sind diese Bestrebungen auf die verstärkte Wahrnehmung von Kinderarbeit und Umweltverschmutzung zurückzuführen.³⁰

Aus strategischer Sicht sind Unternehmen verstärkt angehalten, ihre Geschäftsmodelle zu überprüfen und sicherzustellen, dass diese in den Themenfeldern Ethik, Gesundheit,

²⁹ Vgl. zum Ganzen European Commission, Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act); European Commission, Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on a Single Market for Digital Services (Digital Services Act) and amending Directive 2000/31/EC.

³⁰ Siehe bspw. <https://www.oxfam.de/unsere-arbeit/themen/lieferkettengesetz>, abgerufen am 12.02.2020.

Sicherheit, Umwelt und Menschenrechten den Erwartungen der Konsumenten entsprechen.

Abhilfe können etwa – im Sinne einer Selbstverpflichtung – ethische Vorgaben und deren Implementierung in die internen Geschäftsprozesse leisten. In diesem Zusammenhang ist zu bemerken, dass diese auch «(vor-)gelebt» werden müssen, insbesondere von der Geschäftsführung («Tone from the Top»). Im Ergebnis bedarf es des Aufbaus einer entsprechenden Unternehmenskultur.

In diesem Zusammenhang kommt der Compliance eine zweifache Funktion zu. Erstens kann Compliance den Bedarf neuer regulatorischer Massnahmen vermindern oder antizipieren und zweitens kann sie einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile im Sinne von Technologie- und Qualitätsführerschaft sichern. Dieser Umstand kann das Preisbewusstsein der Konsumenten senken und letztlich zu höheren Margen führen.³¹

Fazit

Compliance steht in einem Spannungsverhältnis zwischen Unternehmertum und Regeltreue. Nichtsdestotrotz ist die Implementierung eines funktionierendes CMS unabdingbare Voraussetzung für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung. Aufgabe von Compliance ist die Sicherstellung der Regeltreue eines Unternehmens und somit der Reduktion der mit möglichen Rechtsverstössen verbunden negativen Auswirkungen. Eine massvolle Compliance muss einem Unternehmen hinreichend Raum belassen, Geschäftsmöglichkeiten zu verfolgen, aber zugleich sicherstellen, dass das mit der Verfolgung der Geschäftsmöglichkeiten verbundene Risiko sich in einem

³¹ PORTER, Wettbewerbsstrategie: Methode zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 2008, S. 74 ff.

akzeptablen Rahmen bewegt, sprich in einem mittleren Risikoprofil, niederschlägt.

Dies kann nur erreicht werden, wenn bei der Ausgestaltung eines CMS auf die individuellen Anforderungen und Bedürfnisse der jeweiligen Organisation oder Unternehmens Bedacht genommen wird.