

Unternehmensintegrität im Blickpunkt (3)

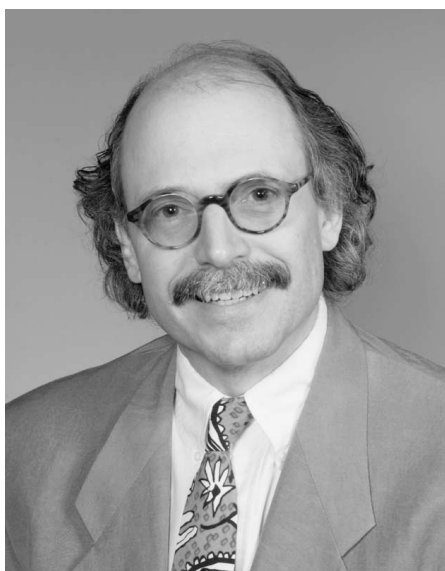
# Compliance – Handeln nach dem Legalitätsprinzip

Im dritten Beitrag unserer Artikelserie zur Unternehmensintegrität (\*) wird «Compliance» näher erläutert. Welches ist die Idee, was können Compliance-Programme und welches sind ihre Grenzen?

Krisenfälle wie etwa Bestechungspraktiken im Kampf um lukrative Staatsaufträge schärfen in den USA das Bewusstsein dafür, dass Unternehmen nicht nur erfolgreich zu sein haben, sondern ihren Erfolg auch auf eine *legitime Art und Weise* erzielen sollen. Was sich wie eine Selbstverständlichkeit anhört, wurde unter der Bedingung immer weltumspannenderen Wirtschaftens zunehmend zu einem Problem. Zunächst deshalb, weil es immer schwieriger wird, sich laufend eine aktuelle Übersicht zu verschaffen über alle für eine Firma oder Branche in den einzelnen Ländern relevanten Rechtsgrundlagen. Dadurch wächst das Risiko, im Geschäftsalltag nicht aus eigennützigem Kalkül, sondern aus schlichter Unwissenheit gegen massgebende Gesetze zu verstossen. Verbunden damit ist die wachsende Gefahr, mehr oder weniger unvorbereitet wegen der Gesetzesverstösse auch in der Öffentlichkeit zur Rechenschaft gezogen zu werden.

## Ursprüngliche Idee von Compliance-Programmen

Vor dem Hintergrund dieser Problematik entstand in der amerikanischen Wirtschaft unter dem Titel «Ethics Management» die ursprüngliche Idee von Compliance. Ziel des damit verknüpften Führungskonzepts war und ist die Gewährleistung der Einhaltung recht-



### Dr. Markus Kaiser

Der Autor war nach einem Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen und einem sozialwissenschaftlichen Studium an der Freien Universität Berlin Konzernanalyst auf der Generaldirektion des Schweizerischen Bankvereins in Basel und Unternehmensberater bei der Wirz Beratergruppe (Zürich). Schwerpunkte dieser Beratertätigkeit: Strategie-, Organisations- und Corporate Identity-Projekte. Seither ist er Inhaber der DMK Business Ethics Consulting (Zürich) und Gründungspartner von «civis» sowie Dozent an den Fachhochschulen ZH, BS und Zentralschweiz.

licher Vorgaben im Zuge der alltäglichen Geschäftspraxis. Erheblich gefördert wurde die Verbreitung solcher Konzepte des «Ethics Management» in den USA durch die 1991 erfolgte Revision der *U.S. Federal Sentencing Guidelines*. Diese Strafrechtsrevision wirkte wie ein «Wake-Up Call for Corporate America». Ausschlaggebend dafür war, dass erstmals substantielle Strafminde-rungen im Verurteilungsfall in Aussicht gestellt wurden, falls ein Unternehmen nachweisen kann, dass es das von den Sentencing Guidelines vorgezeichnete Ethikprogramm zur Vermeidung von Betrug, Bestechung, Insidergeschäften und Geldwäscherei integral oder in Teilen eingeführt hat.

## Begrenzte Reichweite ...

Auf juristisch zweifelsfrei fassbare Tatbestände bezogen, können Ethikprogramme dieses Zuschnitts eine effiziente Normbefolgung und Legitimitätssicherung gewährleisten. Oft stellen sich Legitimitätsfragen in der Geschäftspraxis jedoch auf eine viel komplexere Art und Weise.

So bietet ein Compliance-Konzept von seiner Grundidee her keine Hilfe, wenn ein in zahlreichen Ländern tätiges Unternehmen vor der Frage steht, ob es sein Handeln konsequent an den Gesetzen des jeweiligen Landes ausrichten soll, an den Gesetzen des Landes seines Heimmarktes oder an der eigenen, global praktizierten Unternehmenspolitik und den dazugehörigen Geschäftsgrundsätzen.

Hält sich ein Unternehmen strikt an die jeweiligen Landesgesetze, vertritt es ein legalistisches Legitimitätsverständnis, welches zwar unter Compliance-Gesichtspunkten nicht anfechtbar ist,

(\*) Vgl. «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 25 vom 6. Dezember 2001 und Nr. 2 vom 17. Januar 2002.

unter Umständen aber unter ethischen. Denn es ist ja in ethischer Sicht nicht einzusehen, weshalb die Beurteilung der *Zumutbarkeit* zum Beispiel von wirtschaftlich bedingten Sicherheits- und Gesundheitsrisiken vom durchschnittlichen Problembewusstsein einer Bevölkerung und der damit zusammenhängenden nationalstaatlichen Gesetzeslage abhängig gemacht werden soll.

### ... und unhaltbare Ergänzungen

Erfahrungen der begrenzten Reichweite klassischer Compliance-Programme haben dazu geführt, dass sie immer häufiger um die Verpflichtung zur Einhaltung von *ethischen Werten oder Grundsätzen* erweitert wurden. Solche Ergänzungen sind jedoch mit der Grundphilosophie von Compliance-Konzepten unvereinbar, denn konsequentes Handeln im Sinne der ethischen Geschäftsgrundlagen stellt ganz andere Anforderungen an die Mitarbeitenden und die Unternehmensorganisation als die Verpflichtung zur konsequenten Beachtung von Rechtsvorschriften. Ethische Handlungsgrundlagen lassen sich nicht einfach in einer Anzahl von Werten oder Grundsätzen fassen und durch die Befolgung spezifischer Regeln planmässig verwirklichen. Dabei spielt eine wichtige Rolle, dass die verschiedenen in einem Unternehmen geltenden ethischen Prinzipien unter den Bedingungen des Geschäftsalltags miteinander leicht in Konflikt geraten können.

### Illustratives Beispiel

Nehmen wir an, eine Firma bekenne sich, wie etwa *Motorola*, in bezug auf den Umgang mit Menschen – intern und extern – zum Grundsatz *constant respect for people*. Ihre Bereitschaft,

einen Beitrag zur Entschärfung der globalen Umweltproblematik zu leisten bringt sie im ethisch ebenfalls gehaltvollen Grundsatz zum Ausdruck, im Produktionsbereich nach Massgabe der finanziellen Möglichkeiten stets die *umweltschonendsten Technologien* einzusetzen. Die konsequente Befolgung des zweiten Grundsatzes kann dem Unternehmen eine Produktionsverlagerung vom Heimmarkt in ein Entwicklungsland nahelegen, wenn sich der Aufbau einer neuen Produktionsstätte im Ausland der Sanierung eines bisherigen Standorts im Heimmarkt sowohl unter ökologischen als auch finanziellen Gesichtspunkten als deutlich überlegen erweist. Das *unternehmensethische Dilemma* zeigt sich in dieser Situation in der Frage, welche Art von Respekt im Falle einer Produktionsverlagerung den Arbeitnehmern am Heimstandort entgegengebracht wird, die aufgrund des Verlagerungsentscheids möglicherweise ihre Arbeitsstelle verlieren?

Es ist offensichtlich, dass hier die ethisch relevante Herausforderung nicht als Problem der Anwendung vorgegebener Normen oder Werte verstanden werden kann. Zunächst muss in einem solchen Fall erst mal geklärt werden, welche ethisch gehaltvollen Ansprüche dabei überhaupt im Spiel sind? Sodann sind die verschiedenen Ansprüche in fairer Weise gegeneinander abzuwägen, um auf dieser Grundlage schliesslich zu einer ethisch verantwortbaren Entscheidung zu kommen. Inwieweit und wie gut dies einem Unternehmen gelingt, hängt entscheidend von der *Sensibilität der Mitarbeitenden* für ethisch belangvolle Aspekte von Unternehmensaktivitäten ab sowie davon, ob auf der Ebene der Unternehmensorganisation

Strukturen und Prozeduren etabliert sind, welche die gebotenen Abklärungs- und Abwägungsprozesse in offener und unvoreingenommener Art ermöglichen und die deshalb auch eine geeignete Plattform für die proaktive Erarbeitung überzeugender Problemlösungen darstellen.

### Schlussfolgerungen

Compliance-Programme sind dann am überzeugendsten, wenn sie sich im Sinne des klassischen Konzepts auf die Gewährleistung der Einhaltung der rechtlichen Grundlagen der Geschäftstätigkeit beschränken, soweit eine Handlungsorientierung am Legalitätsprinzip unter ethischem Gesichtspunkt überhaupt geboten ist. Von allen Ergänzungen in Richtung ethischer Wertverwirklichung ist hingegen Abstand zu nehmen. Insoweit wäre mancher Firma ein entsprechender Programmrückbau zu empfehlen.

*Der Umgang mit Legitimitäts- und Sinneaspekten des jeweiligen Geschäfts, die kein anwendungsorientiertes, sondern ein kreatives und verständigungsorientiertes Handeln über diverse Zuständigkeits-, Know-how- und kulturelle Grenzen hinweg erfordern, sind im Rahmen eines expliziten Ethikprogramms zu regeln.*

In dessen Mittelpunkt stehen das Selbstverständnis bzw. das gesellschaftliche Rollenverständnis eines Unternehmens sowie alle in seiner Gestaltungskompetenz liegenden praktischen Verwirklichungsvoraussetzungen. Compliance-Organisationen lassen sich, zumal in grösseren Unternehmen, als Bestandteil mit klar definierter Zwecksetzung in ein solches Ethikprogramm einbeziehen.

Markus Kaiser