

Diskussionsschrift  
momentum-c GmbH

# Compliance-Kommunikation, jetzt.



momentum<sup>o</sup>c  
communicate compliance

## Inhaltsverzeichnis

<b>Ausgangslage</b> .....	<b>2</b>
<b>Compliance Kommunikation – was ist das?</b> .....	<b>4</b>
<b>Die Rolle der Kommunikation im CMS System</b> .....	<b>7</b>
<b>Der Tone from the top</b> .....	<b>9</b>
<b>Fokus externe Compliance-Kommunikation</b> .....	<b>10</b>
<b>Wirkung messen, planen und steuern</b> .....	<b>11</b>
<b>Fazit</b> .....	<b>12</b>

### Ihr Kontakt:

momentum-c GmbH  
Grubenstrasse 27  
8045 Zürich  
[www.momentum-c.com](http://www.momentum-c.com)



## Ausgangslage

*Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser:* In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass Compliance-Management-Systeme (CMS) in ihrer Leistungsfähigkeit stark eingeschränkt sind. Vor allem dann, wenn Compliance lediglich als formale Internalisierung von Gesetzgebung und Regulierung im Unternehmen betrachtet wird. Dieser herkömmliche Kontrollansatz steht zunehmend in der Kritik und es wird versucht, dieser Kritik mit einer Stärkung der Vertrauenskultur zu begegnen.

Im stark kontrollierten Umfeld reduziert sich die Kommunikation häufig auf die reine Information über Vorschriften und mögliche Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Regeln. Dies ergibt eine Art kommunikatives Grundrauschen mit dem Zweck, dem Notwendigen Platz einzuräumen. Selbst hier stossen allerdings Unternehmen schon an ihre Grenzen, weil eine Zusammenarbeit von Compliance und den kommunikationsverantwortlichen Abteilungen nur mangelhaft stattfindet.

Gehen Unternehmen mit dem Schaffen von Vertrauenskultur neue Wege, um ihre Mitarbeitenden an ein intrinsisches Verhalten heranzuführen, bedingt dies ein komplexeres Kommunikationsverhalten. Kommt hinzu, dass die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden, was Information und Dialog aber auch Markenaussage anbelangt, hoch ist.

In dieser Diskussionschrift werden die Facetten der Compliance-Kommunikation aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und bewertet. Sie soll als Leitfaden für eine Annäherung der Bereiche Kommunikation und Compliance dienen. Für die Compliance-Verantwortlichen ist Compliance-Kommunikation und das Schaffen von Compliance-Awareness nicht nur eine regulatorische Verpflichtung. Nichts weniger als der Erfolg von Compliance hängt davon ab: Die Reduktion von Compliance-Risiken. Für Kommunikationsverantwortliche heisst dies demzufolge, dass Compliance-Kommunikation, als strategisch geführtes Thema mit Kontinuität und Kreativität betreut werden muss.

## Compliance Kommunikation – was ist das?

Durch Compliance-Kommunikation werden Mitarbeitende und Geschäftspartner über alle unternehmensinternen Regeln, Pflichten, Verantwortlichkeiten, Rollen und Berichtswege der Compliance-Organisation so informiert, dass sie diese verstehen, unterstützen und vor allem einhalten. Als übergeordnetes Ziel sollen Mitarbeiter und „Dritte“ ein integraler Bestandteil des präventiven Compliance-Management-Systems werden.

Was soll mit Compliance-Kommunikation erreicht werden?

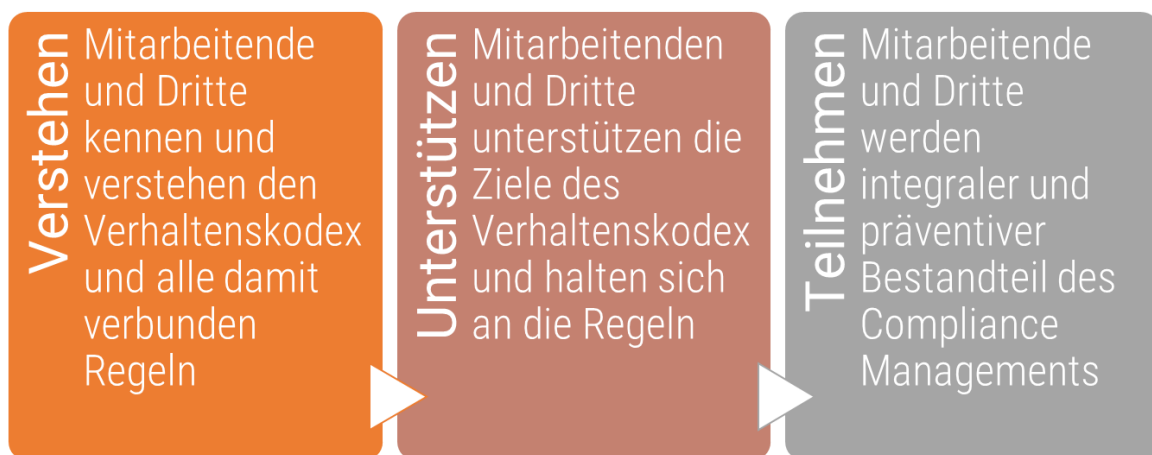


Abb. 1: Ziele der Compliance-Kommunikation

Um Compliance-Kommunikation zielgerichtet und effektiv zu gestalten, ist ein Blick auf die unterschiedlichen Zielgruppen von Compliance-Kommunikation essentiell. Denn nicht nur Mitarbeitende prägen das Gelingen einer integralen Compliance-Strategie, auch Führungskräfte, Compliance-Verantwortliche, Geschäftspartner, regulatorische Organe und sogar die Öffentlichkeit sind ausschlaggebend für den Erfolg. Alle Zielgruppen benötigen eine eigene Ansprache, die den Ton der Unternehmenskultur trifft. Daher ist eine Integration von Unternehmenskommunikation in Compliance essentiell.



Abb. 2: Zielgruppen für die Compliance-Kommunikation

Betrachten wir zunächst die Zielgruppe der Mitarbeitenden ausserhalb der Compliance-Organisation. Sie ist die wichtigste Gruppe, welche die Compliance-Kommunikation aktiv anspricht.

Innerhalb dieser Zielgruppe gibt es grosse Unterschiede: Mitarbeiter der Abteilungen Vertrieb oder Einkauf sind zum Beispiel weitaus häufiger von wirtschaftskriminellen Handlungen betroffen als Kollegen aus der Produktion, denn ihre Tätigkeit beinhaltet höhere Compliance-Risiken.

Führungskräfte haben, neben ihrer persönlichen Verantwortung sich rechtskonform zu verhalten, auch die Aufgabe ihre Mitarbeiter zu regelkonformem Arbeiten zu motivieren. Dieser Umstand muss den Führungskräften bewusst sein, damit diese ihre Aufgabe wahrnehmen können.

Als weitere Zielgruppe im Unternehmen gelten Compliance-Verantwortliche selbst: Um als Experten und Vertrauenspersonen im Unternehmen wahrgenommen zu werden, ist eine fundierte und kontinuierliche Schulung unabdingbar. Wissen muss vermittelt und operationalisiert werden.

Ausserhalb des Unternehmens sind „Dritte“ Ziel von Compliance-Kommunikation: Geschäftspartner wie Zulieferer, Kunden, Investoren, Kooperationspartner, Subunternehmer oder freie Mitarbeiter.

Diese „Dritten“ sind wichtig für die Compliance-Strategie, weil ihr Fehlverhalten Haftungsrisiken (beispielsweise nach dem UK Bribery Act) mit sich bringt und sie darüber hinaus erheblichen Reputationsschaden anrichten können.

Zudem gilt auch hier die Unterscheidung nach Tätigkeitsbereich. Geschäftspartner im Vertriebs- oder Zuliefererbereich bringen höhere Compliance-Risiken mit sich: Verhält sich ein Zulieferer nicht rechtskonform, kann dies auf den Auftraggeber zurückfallen. Mittlerweile fordert auch geltendes Recht die Integration von Geschäftspartnern in die Compliance-Strategie. So verlangt das „Guidance Principle 5“ des UK Bribery Acts, dass Geschäftspartner adäquat über die eingeführten Richtlinien und Verhaltensanweisungen informiert werden müssen.

Investoren als weitere Untergruppe der „Dritten“ brauchen Informationen über Compliance-Aktivitäten, um abschätzen zu können, welche Risiken sich in ihrem Portfolio befinden. Nicht-Information wird zunehmend mit Desinvestition bestraft. Ähnliches gilt für Kunden: Bei unzureichender Kommunikation über Compliance-Massnahmen, droht die Kundenbeziehung geschwächt zu werden.

Schliesslich gilt es, die grösste Zielgruppe zu bedienen: Die Öffentlichkeit. In den letzten Jahren ist eine Sensibilisierung der Öffentlichkeit zu den Themen Korruption, Datenschutz und Kartellrecht festzustellen. Um Reputationsschäden entgegen zu wirken, müssen Unternehmen verstärkt Massnahmen zur Korruptionsprävention einführen.

Um jedoch der Sensibilisierung in der Öffentlichkeit gerecht zu werden, gilt es, diese Präventionsmassnahmen transparent zu machen. Aus diesem Grund ist auch die Presse eine Zielgruppe, die mit Informationen zu Compliance-Aktivitäten versorgt werden sollte.

## Die Rolle der Kommunikation im CMS

Viele Unternehmen richten sich bei der Entwicklung Ihres Compliance Management Systems (CMS) an einem Rahmenkonzept aus.

An welchem Rahmenkonzept richten Sie Ihr Compliance Management System aus?  
(N = 356; Mehrfachnennung möglich)

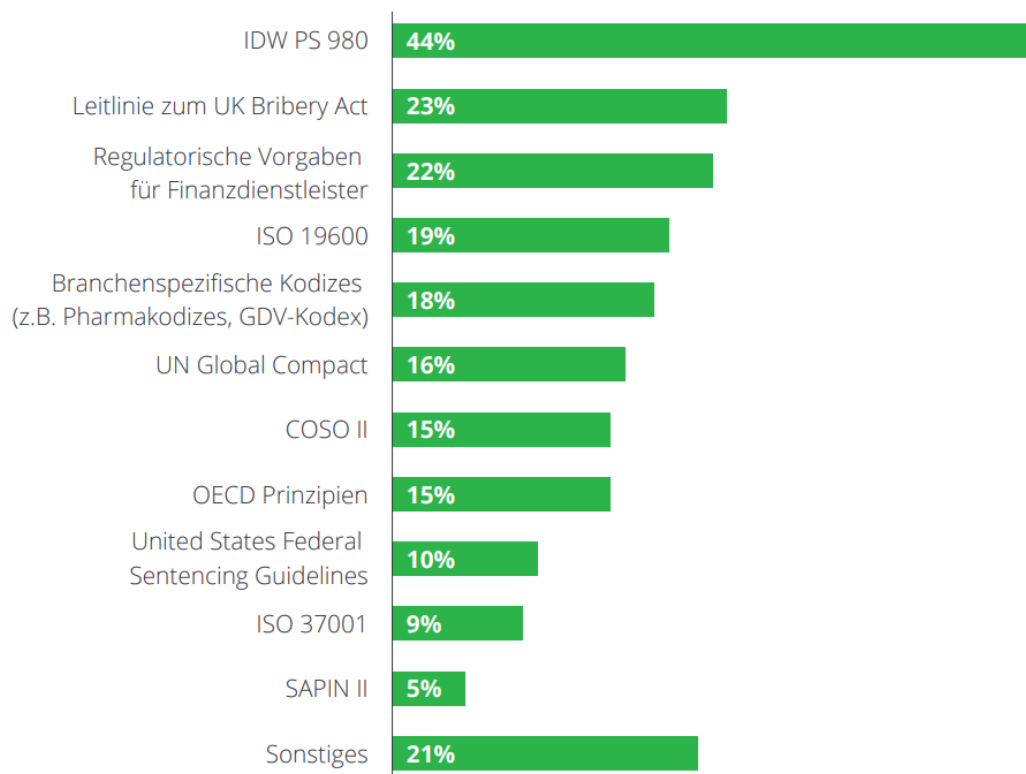


Abb. 3: Studie Deloitte: The Future of Compliance 2018

Wie aus der Deloitte Studie zu erkennen ist, sind die ISO 19600 und die IDW PS 980 zentrale Compliance-Standards, sowohl bei der Implementierung als auch im Betrieb von Compliance Management Systemen.

Der IDW spricht in Bezug auf die Compliance-Kommunikation vor allem von der Information der Mitarbeitenden über das Compliance-Programm sowie von der zu schaffenden Transparenz bezüglich der Rollen und Verantwortlichkeiten im CMS. Dies vor dem Hintergrund, dass die Mitarbeitenden, welche explizit eine aktive Rolle im Compliance-Prozess wahrnehmen, ihre Aufgaben im CMS ausreichend verstehen und sachgerecht umsetzen können.

Ergänzend ist das Berichtswesen – insbesondere in Bezug auf Compliance-Risiken und Hinweise auf mögliche und festgestellte Regelverstöße – festzulegen; vor Allem in Richtung der Aufsichtsorgane und der gesetzlichen Vertreter.

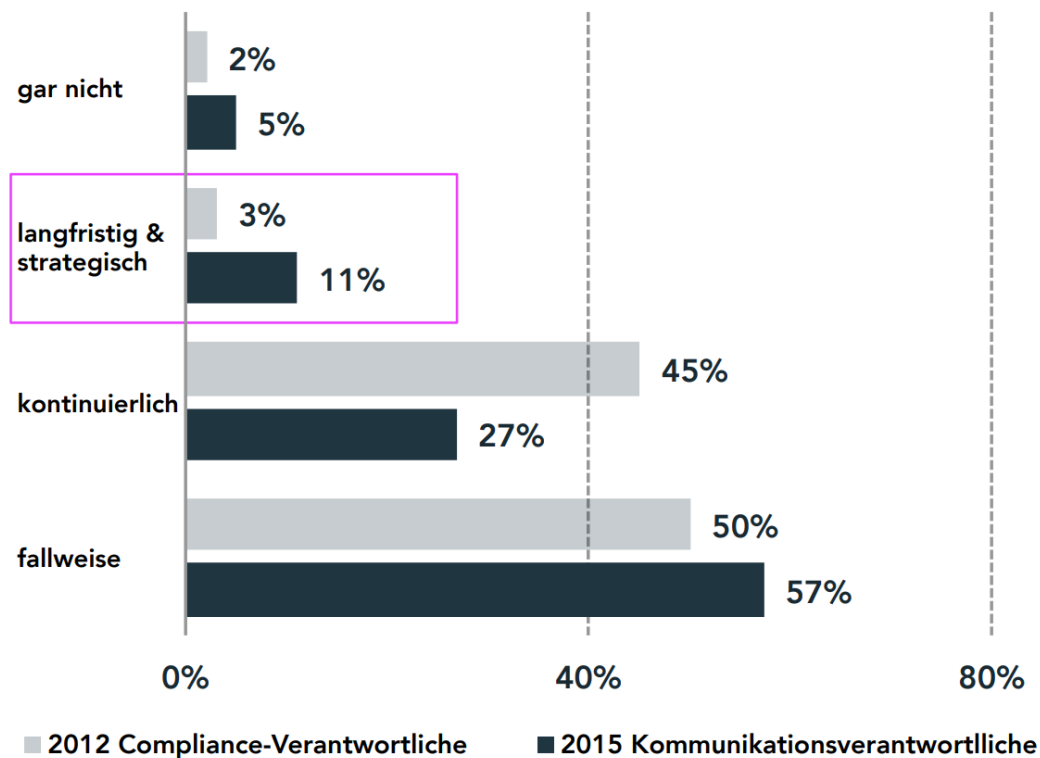
Im Einzelnen lassen sich die daraus abgeleiteten Compliance-Aktivitäten in die vier folgenden Kernbereiche gliedern:

- Compliance-Kultur und -Ziele
- Bindende Verpflichtungen und Compliance-Risiken
- Compliance-Organisation und -Kommunikation
- Compliance-Überwachung und -Verbesserung

Kommunikation ist nicht nur in einem der vier Kernbereiche benannt, vielmehr lässt sich keines der anderen Elemente ohne begleitende und strategische Kommunikationsmassnahmen umsetzen.

Die Realität zeigt jedoch ein anderes Bild. So wurde in einer Studie der Hochschule Darmstadt die Vernetzung von Unternehmenskommunikation und Compliance ermittelt.

Hier zeigte sich, dass eine langfristig/strategische Zusammenarbeit nur in sehr geringem Ausmass stattfindet (11%):



Frage: In welchem Umfang arbeiten Sie mit der Compliance-Abteilung Ihres Unternehmens zusammen? 2012 n=97 / 2015 n=82

Abb. 4: Studie Hochschule Darmstadt (2016): Compliance-Kommunikation: Reputation in der nächsten Instanz



In der Studie lässt sich vielmehr ein situatives Kommunikationsverhalten beobachten. Dies bedeutet, dass Compliance-Abteilungen ereignisbezogen kommunizieren, zum Beispiel beim Rollout eines Hinweisgebersystems oder erfolgreicher Ausarbeitung des Verhaltenskodex. Die nicht strategisch ausgerichtete und situative Kommunikation führt dazu, dass auf der Empfängerseite bei den Mitarbeitenden keine nachhaltige Verhaltensänderungen erzielt werden.

Die mangelnde Bindung zwischen Compliance- und Kommunikationsabteilung bedeutet, dass das Lobbying für Compliance als Thema schlichtweg fehlt. Kulturänderung bei den Mitarbeitenden bleiben auf der Strecke, aber auch das Potential der Kommunikation nach Aussen (Branding) wird nicht ausreichend genutzt.

## Der Tone from the top

Tone from the top wird immer wieder als zentrale Einflussgrösse für die Compliance-Kultur und auch für die mit dem CMS verfolgten Compliance-Ziele bezeichnet.

Nur was verstehen wir unter Tone from the top? Was ist der Tone? Und wo ist top?

Das Management sollte sich als Sponsor und Auftraggeber sehen. Die Zielvorgabe aber auch die realistischen nötigen Mittel sind vom Management zu bestimmen. Eine Aufsichtspflicht und stetige Justierung gehört ebenso in das Aufgabengebiet des Managements. Je nach nachdem, wie und mit welcher Qualität diese Aufgaben wahrgenommen werden, lässt sich erkennen ob überhaupt und wie das Management hinter einem Compliance-Programm steht.

Wo ist top? Oft wird in Unternehmen dem Management in Bezug auf das ethische Verhalten eine zu starre Rolle zugesprochen. Ethisches Verhalten und Kultur bildet sich bei jedem einzelnen ab und sind keine starren Parameter, sondern werden kontinuierlich getestet und hinterfragt. Darauf zu bauen, dass nur „die da oben“ Top sein sollen und der Rest dann schon gut komme, entspricht einem queren Kulturverständnis und hat wenig mit den gelebten Hierarchien in den meisten Unternehmen zu tun.

Der Tone from the top sollte seine Ausprägung in allen Hierarchien wiederfinden.

Eine Compliance-Kommunikationskampagne muss nicht zwingend die Geschäftsleitung als Galionsfigur haben. Es kann wirkungsvoller sein, gut vernetzte Mitarbeitende mit Vorbildfunktion in die Kommunikation einzubinden, als das Topmanagement. Die Glaubwürdigkeit und Vertrautheit durch diese direkte Nähe sind meist viel höher. Das Top Management hat allerdings die Verpflichtung, den Rahmen zu setzen und Ressourcen für eine kontinuierliche Compliance-Arbeit - inklusive der angemessenen Kommunikation - sicher zu stellen. Auch die Kontrolle der Zielerreichung der Kultur sollte beim Management angesiedelt sein.

Das Management fungiert als Botschafter für Compliance nach Aussen: sei es zum Aktionariat hin oder zu den Medien.

Wenn Tone from the top als breit angelegte Massnahme verstanden wird und Mitarbeitende einbezieht, bedarf es nur die darauf angepasste Kommunikationsstrategie zur Umsetzung. Somit wird Kultur kein utopisches Management-Thema.

## Fokus externe Compliance-Kommunikation

Compliance-Kommunikation kann viele Ausprägungen haben, wird aber meist als Verbindung zwischen Compliance-Abteilung und Mitarbeitenden verstanden - also als klassische interne Kommunikation in einer Organisation.

Dies greift zu kurz: Zuliefererketten oder Kooperationen zwischen Unternehmen vergrössern den ethischen Horizont.

Es ist wichtig, wer welche Informationen bekommt – deshalb muss der Überblick für den Kommunikationsverantwortlichen klar sein. Es ist notwendig, dass Compliance und Kommunikation eine Strategie erarbeiten.

Die Erkenntnis, dass Compliance-Themen einen starken Einfluss auf die Marke eines Unternehmens haben können, bezieht sich meistens auf einen negativen Einfluss. Wenn es um Schadensbegrenzung bei öffentlich gewordenen Missständen geht, sind markenschützende Kommunikationsmassnahmen notwendig. Es geht vielfach vergessen, dass die grossen Anstrengungen, welche in den Aufbau und den Betrieb der Compliance Management Systeme gesteckt wird, ebenfalls kommunikationswürdig sind.

Mittlerweile gehört es zum Standard, dass sich Unternehmen einen Verhaltenskodex geben und diesen mit Hilfe von Konzernrichtlinien weiter definieren. Einige Unternehmen haben hunderte verschiedene Konzernrichtlinien erstellt, die nahezu jeden für Compliance relevanten Vorgang abdecken.

Warum soll man die eigenen Compliance-Anstrengungen nicht auch der Öffentlichkeit vermitteln? Der alte Public Relations Spruch „Tue Gutes und rede drüber“ hat noch immer seine Gültigkeit. Wenn eine wirkliche Leistung erbracht wird, dann ist die Kommunikation darüber wichtig.

Die Nebeneffekte positiver, externer Compliance-Kommunikation sind nicht zu unterschätzen: Die Compliance-Verantwortlichen erfahren eine Wertschätzung ihrer Arbeit über nicht interne Kanäle. Dies verschafft ihnen auch unternehmensintern ein besseres Image. Für Mitarbeitende, die Positives über ihr Unternehmen in der Samstagszeitung lesen, ist dies eine Verstärkung der internen Kommunikation.

Auch hier ist es Wertschätzung und auch Bestätigung, das Richtige zu tun. Zudem werden die Anstrengungen der Personalabteilung im Recruiting-Prozess unterstützt, denn: ethische Arbeitgeber sind attraktive Arbeitgeber.

In Summe kann man festhalten: Es lohnt sich die Compliance-Kommunikation auch extern strategisch zu bedienen. Ängste vor dem grossen Schaden bei plötzlichen, öffentlich bekannt gewordenen Verfehlungen sind unbegründet. Im Gegenteil, das proaktive Unternehmen hat sich besser positioniert und kann aus dieser Position der Stärke transparent agieren.

## Wirkung messen, planen und steuern

Bevor Kosten und Mühen für wirkungslose Kommunikation verschwendet werden, lohnt sich die Frage nach den konkreten Informations- und Interaktionsbedürfnissen der Mitarbeitenden. Um diese systematisch zu erfassen, hilft der Ansatz einer Gap-Analyse für Compliance-Awareness: Ein systematisches Verfahren, welches Schwachstellen sowie Chancen für eine genauere Kommunikations- und Trainingsplanung erkennt. Ziel soll es sein, Compliance-Themen aufgrund des erstellten Risikoprofils zielgruppengerecht priorisieren zu können.

Die Planung konkreter Massnahmen kann mit dem Ansatz einer „Zielgruppenreise“, oft auch bekannt als „Customer Journey“ konkretisiert werden. Entlang verschiedener Kommunikationskanäle lassen sich unterschiedliche Wirkungsstufen der internen Kommunikation definieren– von Aufmerksamkeit wecken, über Akzeptanz erzeugen bis Begeisterung weitergeben. Die Zielgruppenreise zeichnet die Kommunikations- und Interaktionspunkte entlang dieser Wirkungsstufen nach.

Dabei wird die Qualität und Nutzungsintensität vorhandener „Berührungspunkte“ untersucht und das Bedürfnis nach neuen Informations- und Kommunikationsformaten identifiziert. Die Fragestellung: Welche Mitarbeiter haben zu welcher Zeit an welchem Ort welche Informationsbedürfnisse? Das Ergebnis: Ein klares Verständnis der relevanten, internen Berührungspunkte und konkrete Ansatzpunkte zur wirkungsvollen Verbesserung der Mitarbeiterinteraktion- und -aktivierung.

Die Steuerung der Massnahmen erfolgt mit einer zyklischen Wiederholung der Gap-Analyse für Compliance-Awareness: Durch die regelmässige Durchführung kann die Wirksamkeit der bestehenden Massnahmen überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

## Fazit

Die Compliance-Welt hat sich in den letzten zehn Jahren rasant entwickelt. In Unternehmen sind Compliance-Abteilungen entstanden und gewachsen. Die Professionalität in der Compliance-Ausbildung, wie auch der Organisationsgrad von Compliance Management Systemen (CMS) wurde gesteigert.

Obwohl Compliance-Kommunikation in den geläufigsten CMS Standards integrativer Bestandteil ist, wird immer noch zu viel situativ kommuniziert und zu wenig strategisch in eine nachhaltige Verhaltensänderung investiert.

Grosses Potential liegt auch in der externen Kommunikation brach. Unternehmen investieren viel in ihre Compliance und kommunizieren dies zu wenig nach aussen.

Die fachlichen Grundlagen der Compliance-Kommunikation gehören heute zwingend in jede gute Compliance-Ausbildung. Mit dem passenden Kommunikationsexperten, in der Unternehmung oder als externer Partner, entsteht eine zielführende Strategie, welche auf Wirkung und nicht auf Form setzt.