

Ein Compliance- und Ethikprogramm für einen Dollar am Tag:

Wie kleine Unternehmen effektive Programme aufstellen können

Joseph E. Murphy, CCEP, CCEP-I



SOCIETY OF CORPORATE
COMPLIANCE AND ETHICS

6500 Barrie Road, Suite 250, Minneapolis, MN 55435, United States
+1 952 933 4977 or 888 277 4977 | www.corporatecompliance.org

© Society of Corporate Compliance and Ethics: veröffentlicht im June 2015.

Einführung

*Roy Snell, CEO, Society of Corporate Compliance and Ethics,
Health Care Compliance Association*

Ich habe all denen zugehört, die Compliance-Programme nur ungern implementieren und sich seit Jahren beschweren. Ich muss gestehen, dass ich nicht ganz verstehe, wie man sich dagegen wehren kann, Anstrengungen zu unternehmen, dem Gesetz zu folgen und eine ethische Kultur aufrechtzuerhalten. Sie neigen dazu, zu übertreiben oder vage Behauptungen/Annahmen aufzustellen, wie es oft bei vielen kontroversen Sachverhalten der Fall ist, wenn jemand in einer schwachen Position ist oder die jeweilige Situation nur begrenzt versteht. In diesem Fall behaupten diejenigen, die sich dagegen stellen, dass Compliance-Programme teuer sind.

Natürlich könnte man, wenn man wollte, jede Menge Geld für Compliance ausgeben und sicherstellen, dass Bemühungen teuer werden. Und einige Compliance-Programme sind tatsächlich sehr teuer. Doch die Vorstellung, dass Unternehmen viel Geld für ein Compliance-Programm ausgeben müssen, ist falsch. Die Behauptung, dass kleine und mittelgroße Unternehmen zu klein sind, um ein Compliance-Programm zu implementieren, ist falsch. Jeder, der Geschäftserfahrung hat und ehrlich ist, weiß, dass sich Geschäfte effizient oder ineffizient abwickeln lassen. Mit Compliance ist es nicht anders. Sie können ein wirksames Compliance-Programm mit einer kleinen Investition realisieren, wenn Sie genau wissen, was Sie tun.

Personen, die nicht wissen, was sie tun, neigen zu Übertreibungen oder nehmen an, dass sie äußerst extravagante Dinge tun müssen, um effektiv zu sein. Doch Menschen, die genau wissen, was sie tun, neigen dazu, Dinge effizient zu tun. Ich habe noch nie von Compliance-Experten, die genau wissen, was sie tun, die Behauptung

gehört, dass sich kleine Unternehmen Compliance nicht leisten können. Ich habe schon oft unerfahrene „Berater“ dabei beobachtet, wie sie Unternehmen dabei unterstützt haben, viel zu viel für Compliance auszugeben, weil sie nicht genau wussten, was zu tun ist; also konzentrierten sie sich auf große, schwerfällige bürokratische Prozesse. Ich habe gesehen, wie Millionen auf unkluge Weise in Compliance-Programme investiert wurden, Bemühungen, die es nicht wert waren. Ich habe beobachtet, wie eine Firma Millionen Dollar an ein Consulting-Unternehmen bezahlt hat, nur um dreiundvierzig Aktenordner zu erhalten, vollgepackt mit Richtlinien und Verfahrensweisen. Das war wohl die größte Geldverschwendung aller Zeiten für Compliance. Das Unternehmen glaubte, das Richtige getan zu haben; die Beratungsfirma verdiente viel Geld damit und das Papier färbte sich mit der Zeit gelb. Bei Compliance geht es nicht nur um Richtlinien auf Unmengen von Papier (oder Megabits an Rechnerpeicher) oder andere bürokratische Schritte, die Ressourcen aufbrauchen und reine Zeitverschwendung sind. Bei Compliance-Programmen geht es um den überlegten und abgestimmten Einsatz von Compliance-Tools, um Probleme zu verhindern, zu suchen und zu beheben.

Es ist schon lange überfällig, die falsche Behauptung richtig zu stellen, dass Sie Unmengen von Geld für Consultants und Richtlinienverfasser ausgeben müssen, damit Sie ein effektives Compliance-Programm implementieren können. Joe Murphy zeigte mir vor kurzem ein Dokument mit dem Titel *Ein Compliance- und Ethikprogramm für einen Dollar am Tag*. Ich erzählte ihm von unseren kollektiven Frustrationen über die falschen Behauptungen und bat ihn, uns dies als eine Broschüre veröffentlichen zu lassen. Ich schlug vor, die ganze Welt mit diesem Dokument zu versorgen. Natürlich wollten wir sicherstellen, dass es nicht teuer ist; also boten wir es kostenlos an, für jedermann. Wir verteilten es kostenlos auf elektronischem

Weg an all die, die daran interessiert waren. Und diese können es wiederum überall dort in Umlauf bringen, wo sie es möchten (lediglich SCCE und Joes Name müssen darauf erscheinen). Es gibt jedoch einen Vorbehalt. Dies ist für kleinere Unternehmen gedacht. Wir möchten nicht andeuten, dass große Unternehmen in Branchen mit hohem Risiko Compliance-Programme für einen Dollar am Tag implementieren können. Allerdings können diejenigen, die Compliance-Programme in größeren Unternehmen implementieren, sicherlich Kosten einsparen, wenn sie sich Joes effektive und effiziente Strategien genau anschauen. Jedes Programm lässt sich effektiver und kostengünstiger gestalten. Deshalb kann jedermann von Joes Perspektive für kostengünstige Compliance profitieren.

Ein Compliance- Und Ethikprogramm Für Einen Dollar am Tag:

Wie kleine Unternehmen effektive Programme aufstellen können

Joseph E. Murphy, CCEP, CCEP-I

Sie besitzen oder leiten ein Unternehmen, das kein multinationaler Konzern ist, aber auch nicht von Ihrem Wohnzimmer aus geführt werden kann. Sie haben davon gehört, dass staatliche Vollzugsbehörden erwarten, dass Unternehmen Compliance- und Ethikprogramme einsetzen, oder vielleicht haben Sie Berichte über Branchenführer gesehen, die diese Programme eingeführt haben, und möchten jetzt wissen, worum es hier geht. Warum sollten Sie ein „Compliance- und Ethikprogramm“ in Betracht ziehen? Welchen Vorteil hat es für Ihr Geschäft und können Sie sich das überhaupt leisten?

In großen Unternehmen und Organisationen ist eine starke Bewegung zu beobachten, Methoden zur Verhinderung von Gesetzesverstößen und unethischen Verhaltensweisen zu entwickeln. In multinationalen Unternehmen gibt es umfangreiche offizielle Programme. Diesen Unternehmen stehen engagierte Mitarbeiter und ein beträchtliches Budget für derartige Aktivitäten zur Verfügung. Sie haben detaillierte Verhaltenskodizes aufgestellt, computergestützte Schulungsprogramme eingerichtet und große Anwalts- und Wirtschaftsprüfungsfirmen zur Unterstützung angeheuert. Ist ein solches Programm auch etwas für Ihr Unternehmen?

Was ist ein Compliance- und Ethikprogramm?

Sie denken vielleicht, dass es sich bei einem Compliance- und Ethikprogramm um eine exotische Rechtsstruktur handelt, die von den großen Anwalts- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen erfunden wurde, oder um eine Reihe von Rechtsvorschriften, die Unternehmen befolgen müssen. Doch tatsächlich geht es bei funktionierenden Programmen um zwei Dinge: um eine Verpflichtung der Geschäftsleitung, das Richtige zu tun, und um effektive Maßnahmen, dieses Ziel zu erreichen. Es geht darum sicherzustellen, dass alle Personen, die für das Unternehmen arbeiten, wissen, was zu tun ist und überzeugt sind, dass es dem Unternehmen ernst ist, gesetzestreu und ethisch zu handeln. Die gleichen Führungsinstrumente, die notwendig sind, um ein Unternehmen erfolgreich zu leiten, werden auch benötigt, um das Unternehmen gesetzestreu und ethisch zu führen.

Warum sollten Sie ein „Compliance- und Ethikprogramm“ benötigen?

Unternehmen haben zwingende Gründe für derartige Anstrengungen. Der erste Bezugspunkt sind die sogenannten US-amerikanischen Leitlinien zur Strafzumessung (US Federal Sentencing Guidelines). Nach diesen Standards, nach denen sich die US-Bundesrichter bei der Strafzumessung richten, muss ein Unternehmen, das wegen einer Straftat verurteilt wurde, mit außergewöhnlich hohen Geldstrafen rechnen. Doch wenn das Unternehmen die Tat selbst zur Anzeige bringt, mit der Regierung kooperiert und ein effektives Compliance- und Ethikprogramm etabliert hat, erhält es eine erhebliche Bußgeldminderung: von bis zu 95 %. Andere Behörden und Regierungen sind diesem Beispiel gefolgt. Diese Entwicklung hat die Aufmerksamkeit vieler erregt, doch es steckt noch mehr dahinter, das das Interesse auf diesem Gebiet wach hält.

Der beste Grund für die Einführung eines Compliance- und Ethikprogramms besteht offensichtlich darin, Verstöße schon im Ansatz zu verhindern. Unternehmen wurden mit erheblichen Geldbußen belegt; Geschäftsleute, die gegen das Gesetz verstoßen haben, sahen langen Gefängnisstrafen entgegen. Auf die damit verbundenen Prozesskosten und die Auswirkungen eines beschädigten Rufs muss nicht weiter eingegangen werden. Ein äußerst wichtiger Vorteil besteht darin, dass Strafverfolgungsbehörden in den USA bei einem Verstoß das Vorhandensein eines ausgereiften Programms zur Selbstkontrolle berücksichtigen, wenn es darum geht, wie ein möglicher Rechtsfall gegen ein Unternehmen gehandhabt wird. Ihr Unternehmen kann möglicherweise verhindern, rechtlich belangt zu werden oder erfährt zumindest eine nachsichtigere Behandlung. Es kann Sie auch davor bewahren, von allen Regierungsgeschäften abgeschnitten (ausgeschlossen) zu werden. In manchen Bereichen der Gesetzgebung kann Sie ein Programm sogar vor Haftungsansprüchen bewahren, wenn Sie verklagt werden; und es kann auch verwendet werden, um Schadensersatzforderungen abzuwehren.

Auch Strafverfolgungsbehörden außerhalb der USA werden die Einführung eines, Compliance- und Ethikprogramms positiv und damit strafmildernd werten. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), zu der die wirtschaftlich fortschrittlichsten Demokratien gehören, hat sich mit anderen Nationen zusammengetan, um Bestechung im Ausland strafrechtlich zu verfolgen. Diese Länder, einschließlich der USA, haben sich dazu verpflichtet, Compliance- und Ethikprogramme zu fördern und haben einen Leitfaden herausgegeben, der die zu ergreifenden Maßnahmen bei solchen Programmen beschreibt. Ganz gleich ob ein Verstoß in den USA oder in einem anderen Land vorliegt, ein Unternehmen wird den Strafverfolgungsbehörden sicherlich etwas Positives bezüglich

seiner Anstrengungen berichten wollen, den Gesetzen zu folgen und ethisch zu handeln.

Ein Programm, das Managementfähigkeiten und ein Kontrollsystem fördert, kann Ihr Unternehmen nicht nur davor bewahren, kriminell zu werden - sondern auch davor, ein Opfer der Verschwendung, des Betrugs und Missbrauchs Anderer zu werden. Der Verband der Certified Fraud Examiner (ACFE) hat festgestellt, dass ein typisches Unternehmen 5 bis 6 Prozent seines Jahresumsatzes aufgrund von Betrugsfällen verliert – ein gutes Programm kann dieses kostspielige Risiko senken.

Ein Compliance und Ethikprogramm dient auch nicht nur dem Schutz. Blue-Chip-Unternehmen halten zunehmend nach Geschäftsbeziehungen mit Dritten Ausschau, denen sie vertrauen können. Ein kleineres Unternehmen, das sich dadurch unterscheidet, ein Compliance- und Ethikprogramm eingeführt zu haben, ist für diese großen Unternehmen ein wesentlich sicherer und erstrebenswerterer Geschäftspartner. Als kluger Geschäftsmann können Sie Ihre Compliance- und Ethikinitiativen dazu verwenden, mit größeren Unternehmen in Verbindung zu treten, um Türen zu öffnen, die anderenfalls verschlossen geblieben wären. Und noch ein weiterer Gedanke: Möchten Sie Ihr Unternehmen eines Tages verkaufen und sich ohne finanzielle Sorgen zur Ruhe setzen? Es ist möglich, dass Sie der Käufer nach dem Compliance- und Ethikprogramm Ihres Unternehmens als Bestandteil der vorausgehenden Kaufprüfung fragt. Die Blue-Chip-Unternehmen haben bereits ein Compliance- und Ethikprogramm implementiert und möchten sichergehen, dass sie ein möglicher Kauf Ihres Unternehmens nicht in Schwierigkeiten bringt.

Sind Compliance- und Ethikprogramme die exklusive Domäne einer privilegierten Minderheit?

Erfreulicherweise ist dies kein Thema, bei dem größer notwendigweise besser ist. Der Grad der Formalität, der für ein effektives Programm erforderlich ist, hängt von Faktoren wie der Unternehmensgröße ab. Daher können kleinere Unternehmen im Vergleich zu größeren Organisationen sogar im Vorteil sein. Während der Topmanager eines großen multinationalen Unternehmens nicht jeden Mitarbeiter kennen kann, kann der Leiter eines kleineren Unternehmens den persönlichen Kontakt mit seinen Mitarbeitern pflegen und einfacher die Idee vermitteln, dass Integrität wichtig ist. Mit echtem Engagement der Geschäftsleitung und den richtigen Ratschlägen kann ein kleineres Unternehmen ein effektives Programm einführen, das nicht nur die gleiche Anerkennung erhält wie das Programm der größeren Unternehmen, sondern auch tatsächlich dazu beitragen kann, rechtliche und ethische Schwierigkeiten zu vermeiden und die Geschäftsergebnisse des Unternehmens zu verbessern. Das liegt daran, dass der wichtigste Bestandteil für dieses Programm nichts kostet: Es ernst zu meinen und sich zu ethischem Geschäftsgebaren zu verpflichten. Das führt uns zu einem wichtigen Hinweis: Sie sollten nur dann ein Compliance- und Ethikprogramm einrichten, wenn Sie es wirklich ernst meinen. Ein Scheinprogramm ist schlimmer als gar kein Programm.

Wo fängt man an?

Die wichtigste Orientierungshilfe für Compliance- und Ethikprogramme finden Sie an einem Ort, an dem Sie es wahrscheinlich am wenigsten erwartet hätten - die Standards, nach denen sich die US-Bundesrichter richten, wenn sie Straftäter verurteilen. Diesen Standards, den Leitlinien für die Strafzumessung, entnehmen die Richter, wie hoch die Strafe für ein verurteiltes

Unternehmen in den USA ausfallen wird. Doch diese Leitlinien stellen auch eine enorme Chance für Unternehmen dar, die ein effektives Compliance- und Ethikprogramm aufgestellt haben, Verstöße melden und mit der Regierung kooperieren. Um „effektiv“ zu sein, muss das Compliance-Programm „sorgfältig ausgearbeitet“ sein und 7 Mindestanforderungen erfüllen. Im Gegensatz zu vielen staatlichen Vorgaben sind die Leitlinien für die Strafzumessung zum größten Teil ein guter Anhaltspunkt, da sie Managementorientiert sind. Die Liste kommt dem sehr nahe, was ein erfahrener Manager verwenden würde, um ein Geschäftsprojekt zu verwalten. Die Geltung dieser Standards ist außerdem nicht nur auf die Strafzumessung beschränkt, sondern sie haben auch Einfluss auf andere Bereiche des Rechtssystems.

Während die Leitlinien für die Strafzumessung der wichtigste Bezugspunkt ist, sind sie nicht der einzige. Ein weiterer bedeutender Standard, der von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit (OECD), zu der viele Industrieländer gehören, festgesetzt wurde, ist der Leitfaden bewährter Praktiken (Good Practice Guidance). Auch wenn sich das Papier der OECD auf die Prävention von Bestechung konzentriert, listet es auch praktische Schritte auf, die zum größten Teil auf alle Programme angewendet werden können. Wir nehmen bei der Darstellung, wie man ein Programm mit einem kleinen Budget aufstellt, sowohl darauf Bezug als auch auf die Erfahrungen anderer Unternehmen.

Benötigen Sie teure Experten, um ein effektives Programm aufzustellen?

Auch wenn Andere vielleicht widersprechen, lautet die Antwort unserer Meinung nach „nein“. Doch wird es auch Zeiten geben, in denen es wichtig ist, Hilfe zu erhalten. Beim ersten Anzeichen, dass in Ihrem Unternehmen möglicherweise ein Gesetzesverstoß

aufgetreten ist, wird es beispielsweise am besten sein, eine erfahrene Rechtsberatung hinzuzuziehen. Denken Sie auch daran, dass die in dieser Broschüre enthalten Ideen nur als Ausgangspunkt für Sie gedacht sind. Diese Broschüre dient nicht dem Zweck, ein Ersatz für eine solide Rechtsberatung zu sein. Wenn Sie juristischen Rat benötigen, sollten Sie eine kompetente Rechtsberatung konsultieren.

Wir glauben, dass ein Unternehmen ein exzellentes Compliance- und Ethikprogramm ohne größere Ausgaben aufstellen kann. Es gibt nur ein paar Dinge, die Sie zu Beginn anschaffen sollten. Wir empfehlen, dass derjenige, der für das Compliance- und Ethikprogramm verantwortlich sein wird, ernsthaft in Erwägung zieht, der Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE) beizutreten. Der jährliche Beitrag beträgt 295 Dollar und die Vorteile der Mitgliedschaft bei einer professionellen Compliance- und Ethikorganisation sind beträchtlich. Doch auch ohne Mitgliedschaft sollte Ihr Compliance- und Ethikbeauftragter alle kostenlosen Ressourcen, die über das SCCE-Netzwerk ***www.corporatecompliance.org*** zur Verfügung stehen, in vollem Umfang nutzen. Es gibt ein paar andere Dinge, die Sie ebenfalls anschaffen sollten, darunter eine Packung weißes Papier für 5,89 Dollar und einen Notizblock für 85 Cent. Dinge, die bereits für Ihre Geschäftstätigkeiten vorhanden sind, zählen wir nicht als Ausgaben, wie z.B. Computer, Telefon, Stifte, etc. Diese Dinge würden Sie nicht ausschließlich für ein Compliance- und Ethikprogramm kaufen.

Die Ausgaben für die Implementierung eines Compliance- und Ethikprogramms können unbedeutend sein, doch die Anstrengungen sind es nicht. Der Hauptbestandteil ist nicht Geld sondern Sorgfalt. Sie müssen es ernst meinen und zu Ende bringen.

SCHRITTE ZU EINEM SORGFÄLTIGEN COMPLIANCE- UND ETHIKPROGRAMM

Hier sind die grundlegenden Compliance- und Ethikbestandteile aus den Leitlinien für die Strafzumessung, dem OECD-Leitfaden bewährter Praktiken und der Unternehmenspraxis aufgelistet, mit Ideen, wie man diese Bestandteile effektiv und ohne größere Ausgaben integriert. Unter jedem Grundbaustein sind zahlreiche Beispiele aufgeführt, was Sie tun können. Sie haben verschiedene Optionen zu jedem Beispiel, aber stellen Sie sicher, dass Sie auf jedes Thema eingehen, um die Mindestanforderungen zu erfüllen und ein Programm aufzustellen, das funktioniert.

Ausgangspunkte

1. Gehen Sie online auf die Website der Society of Corporate Compliance and Ethics, ***www.corporatecompliance.org***. Hier finden Sie zahlreiche kostenlose Ressourcen.
Kosten - 0 Dollar.
2. Treten Sie dem sozialen Netzwerk der SCCE bei unter ***www.corporatecompliance.org/scenet***. Das ist ebenfalls kostenlos und gibt Ihnen die Möglichkeit, Ressourcen, Ideen und Fragen mit Fachleuten weltweit auszutauschen.
Kosten - 0 Dollar.
3. Vernetzen Sie sich mit anderen großen und kleinen Unternehmen. Ein charakteristisches Merkmal des Bereichs Compliance und Ethik besteht darin, dass der Austausch als Bestandteil der beruflichen Tätigkeit angesehen wird. Das kann ein benachbartes Unternehmen sein oder ein Lieferant oder Kunde. Möglicherweise haben diese Partner ihren eigenen Compliance- und Ethikbeauftragten sowie nützliche Materialien, die sie mit Ihnen teilen würden. Sie können die

Compliance- und Ethikbeauftragten großer Unternehmen, mit denen Sie Geschäfte tätigen (oder die Sie beeindrucken möchten), kontaktieren, um Materialien zu erhalten. Zögern Sie nicht, andere zu fragen, aber stellen Sie sicher, dass die Dinge, die Sie erhalten, auch wirklich sinnvoll für Ihr Unternehmen sind. Kosten - 0 Dollar.

4. Nutzen Sie Gruppen, bei denen Sie bereits Mitglied sind. Das können Handels- und Wirtschaftsverbände sein, die örtliche Handelskammer oder Gruppen wie der Rotary Club. Dadurch bekommen Sie die Möglichkeit, sich über Compliance- und Ethikthemen auszutauschen. Zudem ist es ein Forum für externe Referenten, die kostenlose Informationen bereitstellen, die auch für Ihr Programm nützlich sein können. Kosten - 0 Dollar.
 5. Dokumentieren Sie alle Schritte, die Sie als Teil Ihres Programms unternehmen. Verwenden Sie dazu Ihren Computer – es ist nicht notwendig, alles auf Papier auszudrucken. (Aber stellen Sie sicher, dass Sie eine Backup-Kopie erstellen – wenn Sie es nicht bereits getan haben, fangen Sie heute damit an, nicht nur zum Zwecke Ihres Compliance- und Ethikprogramms sondern auch zu Geschäftszwecken, um keine Daten zu verlieren.)
Kosten - 0 Dollar.
- A. *Risikoanalyse. Kennen Sie die Compliance- und Ethikrisiken, mit denen Ihr Unternehmen konfrontiert ist, und ergreifen Sie Maßnahmen bezüglich aller Risiken im Hinblick darauf, wie gefährlich sie sind.*
1. Lesen Sie Fachzeitschriften und die Wirtschaftspresse. Wenn Sie bereits eine Wirtschafts- oder Fachzeitschrift lesen, lesen Sie die Berichte über Verstöße und Compliance-Probleme

anderer Unternehmen. Ist ein anderes Unternehmen in einem Bereich in Schwierigkeiten geraten, der auch Ihr Geschäft betrifft? Wird gegen jemanden in Ihrer Branche ermittelt? Lernen Sie aus deren Fehlern und stellen Sie sicher, dass Sie diesen Bereich in Ihr Compliance- und Ethikprogramm aufgenommen haben. Wenn Sie keine Fachzeitschriften abonnieren, besuchen Sie hin und wieder die Bücherei, um sie dort zu lesen. Dokumentieren Sie diese Maßnahmen. Kosten - 0 Dollar.

2. Sehen Sie sich online die Verhaltenskodizes von Unternehmen in ähnlichen Geschäftsbereichen an. Diese Kodizes gehen normalerweise auf viele der Risiken ein, denen sich diese Unternehmen und Sie gegenübersehen. Berücksichtigen Sie diese Risiken in Ihrer Risikoanalyse. Kosten - 0 Dollar.
3. Wenn Sie Mitglied in einem Fachverband sind, bitten Sie darum, externe Referenten, wie z.B. Anwälte, einzuladen, die über mögliche Compliance- und Ethikthemen sprechen. Sie können dies auch in einem allgemeineren Rahmen tun, wie z.B. in Gruppen wie dem Rotary Club, in denen Mitglieder aufgefordert werden, Veranstaltungen mit externen Referenten zu organisieren. Fügen Sie diesen Beitrag zu Ihrer Risikobeurteilung hinzu. Kosten - 0 Dollar.
4. Bitten Sie Ihren Fachverband darum, eine Veranstaltung oder Gesprächsrunde zum Thema Compliance-Risikoanalyse zu organisieren und verwenden Sie diese Informationen in Ihrer eigenen Risikobeurteilung. Kosten - 0 Dollar.
5. Gehen Sie eine Liste mit rechtlichen Risikobereichen durch und denken Sie darüber nach, welche Bereiche Auswirkungen auf Ihr Geschäft haben könnten. Welche

davon haben bereits anderen Unternehmen in Ihrer Branche Schwierigkeiten bereitet? Dokumentieren Sie alles, was Sie als Folge dieser Risikoparameter unternehmen, damit es nie den Anschein hat, Sie hätten ein Risiko ignoriert, das möglicherweise besteht. Kosten - 0 Dollar.

6. Wenn Sie einen internen Compliance- und Ethikausschuss bilden, setzen Sie regelmäßig ein Gespräch auf die Tagesordnung, welchen Risiken Ihr Unternehmen ausgesetzt ist. Stellen Sie sicher, dass die Sitzungen protokolliert werden. Kosten - 0 Dollar.

B. Implementieren Sie Standards und Verfahren, um Verstößen vorzubeugen.

1. Zu den „Standards“ gehören üblicherweise Verhaltenskodizes. Gehen Sie ins Internet und sehen Sie nach, was andere Unternehmen in ihren Verhaltenskodizes sagen. Unternehmen, die an wichtigen Börsen notiert sind, veröffentlichen ihre Verhaltenskodizes jetzt online. Daher stehen Ihnen enorme kostenlose Recherchemöglichkeiten zur Verfügung. Kosten - 0 Dollar.
2. Verfassen Sie eine Erklärung mit dem Bekenntnis Ihres Unternehmens zum gesetzestreuen und richtigen Handeln. Setzen Sie sich an Ihren Laptop, schreiben Sie sie und verteilen Sie sie anschließend an andere Personen in Ihrem Unternehmen mit der Bitte um Feedback. Überarbeiten Sie die Erklärung unter Berücksichtigung der Vorschläge Ihrer Mitarbeiter und posten Sie sie anschließend auf Ihrer Website, wenn Sie eine haben. Wenn nicht, versenden Sie die Erklärung per E-Mail an alle Mitarbeiter. Kosten - 0 Dollar.

3. Besorgen Sie sich einen Ordner. Nehmen Sie einen, der bereits seit 5 Jahren unbenutzt in einem der Regale steht. Entsorgen Sie alte Inhalte und beschriften Sie den Ordner mit „*Compliance- und Ethikprogramm von [Name Ihres Unternehmens]*“. Heften Sie alles in den Ordner, das mit dem Programm zu tun hat. Kosten - 5,89 Dollar für das Papier (wurde bereits weiter oben berechnet). Oder legen Sie einfach einen Ordner in Ihrem Computer an und tun Sie das Gleiche elektronisch ohne zusätzliche Kosten.
4. Verfassen Sie einen Verhaltenskodex für Ihr Unternehmen. Sie können auf viele Kodizes über das Internet zugreifen. Gemäß des Urheberrechts müssen Sie die Zustimmung des anderen Unternehmens einholen, wenn Sie Textauszüge wortwörtlich übernehmen möchten, doch es ist keine Zustimmung notwendig, wenn Sie nur Ideen übernehmen. Im Bereich Compliance und Ethik sind die Personen für gewöhnlich bereit, Ihre Arbeit mit anderen zu teilen. Aus diesem Grund werden Sie wahrscheinlich ohne Schwierigkeiten die Erlaubnis erhalten, spezielle Punkte, die Sie verwenden möchten, zu kopieren. Wenn Ihr Unternehmen über ein E-Mail-System verfügt oder jeder einen Computer hat, können Sie Kopien Ihres Kodex kostenlos an alle Mitarbeiter senden. Wenn Sie Ausdrucke erstellen möchten, entstehen Kosten. Wenn Ihr Kodex 20 Seiten umfasst, entstehen für 100 Kopien Papierkosten in Höhe von 23,56 Dollar.

Seien Sie gewissenhaft beim Verfassen Ihres Kodex. Wie bei anderen Programmunterlagen auch, können Sie dies auf sichere Weise tun, wenn Sie sehr vorsichtig vorgehen. Vielleicht möchten Sie jedoch einen Anwalt hinzuziehen,

der Ihren Entwurf noch einmal überprüft. Es bestehen Risiken, wenn Sie das Falsche schreiben. Beispielsweise möchten Sie sicher gehen, dass der Kodex nicht als Arbeitsvertrag interpretiert wird. Wenn Sie einen Betriebsrat oder Gewerkschaftsmitglieder haben, überprüfen Sie mit Ihrem Anwalt, welche Mitwirkungsrechte bei Erstellung des Kodex zu beachten sind. Aber achten Sie beim Umgang mit Anwälten auf Folgendes: Wenn der Anwalt sagt, dass er das erst recherchieren muss, nehmen Sie sich einen anderen Anwalt. Arbeiten Sie nur mit Anwälten, die bereits wissen, was ein Verhaltenskodex ist und die Sie nicht für zusätzliche Recherchen bezahlen müssen.

5. Es ist eine gute Idee, ein Programm mit einem Vorstandsbeschluss (oder Beschluss eines ähnlichen Gremiums) zu beginnen. Wenn Sie einen internen Anwalt haben, können Sie dies ohne zusätzliche Kosten tun. Wenn nicht, können Sie andere Beschlüsse heranziehen und erklären, dass sich das Unternehmen dazu verpflichtet hat, die Gesetze zu befolgen und hiermit beschließt, ein formelles Programm einzurichten, um die Einhaltung von Gesetzen und ethischen Geschäftspraktiken sicherzustellen. Benennen Sie in dem gleichen Beschluss Ihren Compliance- und Ethikbeauftragten. Eine weitere Quelle für formelle Beschlüsse sind größere Unternehmen. Kosten - 0 Dollar.
6. Ziehen Sie in Erwägung, über die Einhaltung rein gesetzlicher Vorschriften hinauszugehen und Richtlinien festzusetzen, die ethisches und integrires Geschäftsverhalten, die Anwendung bewährter Methoden, etc. betreffen. Erläutern Sie, warum das gut für Ihr Geschäft ist. Kosten - 0 Dollar.

7. Verfahren oder „Kontrollmechanismen“ sind ebenfalls wichtig, um sicherzustellen, dass alles gesetzestreu und ethisch ist. Stellen Sie sicher, dass bei bedeutenden Ausgaben immer zwei Unterschriften erforderlich sind. Das verhindert sowohl Betrug als auch gesetzeswidrige Verhaltensweisen. Kosten - 0 Dollar.
 8. Eine weitere Kontrolle besteht darin, dafür zu sorgen, dass jeder Mitarbeiter zumindest gelegentlich Urlaub nimmt und dem Büro fernbleibt. Tatsächlich sind Sie von Gesetzes wegen dazu verpflichtet, Ihren Mitarbeitern frei zu geben (daher entstehen keine zusätzlichen Kosten). Aber Betrugsermittler haben festgestellt, dass es für einen korrupten Mitarbeiter schwierig ist, Betrugsfälle oder illegale Aktivitäten geheim zu halten, wenn er nicht die ganze Zeit anwesend ist. Stellen Sie daher sicher, dass jeder einmal, insbesondere langjährige treue Mitarbeiter, dem Büro über einen längeren Zeitraum fernbleiben. Kosten - 0 Dollar.
 9. Ganz gleich, wer für die Buchführung und Finanzen verantwortlich ist, Sie müssen die Dinge gelegentlich selbst unangekündigt prüfen, wenn niemand da ist. Das ist ebenfalls eine Form der Kontrolle und eine weitere wichtige vorbeugende Maßnahme gegen Unterschlagung und andere illegale Aktivitäten. Kosten - 0 Dollar.
- C. *Das Compliance- und Ethikprogramm sollte von einem Compliance- und Ethikbeauftragten geleitet verwaltet werden, der die Aufsicht hat und von der Führungsspitze tatkräftig unterstützt wird.*
1. Bestimmen Sie einen leitenden Manager, dem Sie vertrauen und den die Mitarbeiter respektieren, als Compliance- und Ethikbeauftragten. Bei den meisten kleinen und mittleren Unternehmen wird das nur eine Aufgabe der ernannten

- Person sein, die jedoch in die Stellenbeschreibung dieser Person aufgenommen werden sollte. Kosten - 0 Dollar.
2. Wenn Sie einen Vorstand haben, der regelmäßig zusammentritt, bitten Sie den Compliance- und Ethikbeauftragten, regelmäßig über das Programm zu berichten. Der Ethikbeauftragte sollte auch bei den Sitzungen der Geschäftsleitung Bericht erstatten. Protokollieren Sie diese Berichte. Kosten - 0 Dollar.
 3. Laden Sie den Kodex zur Berufsethik für Compliance- und Ethikbeauftragte der SCCE kostenlos herunter, ***www.corporatecompliance.org/code*** und stimmen Sie ab, dass er für Ihren Ethikbeauftragten gilt. Kosten - 0 Dollar.
 4. Bitten Sie Ihren Compliance- und Ethikbeauftragten, vor dem Vorstand, oder wer auch immer die höchste Autorität Ihres Unternehmens ist, eine Schulungspräsentation zu halten, in der erklärt wird, was ein Compliance- und Ethikprogramm ist und in der die gesetzlichen und ethischen Risiken für Ihr Unternehmen besprochen werden. Kosten - 0 Dollar.
 5. Wenn Ihr Vorstand aus externen Direktoren besteht, werben Sie den Compliance- und Ethikbeauftragten eines anderen Unternehmens für Ihren Vorstand an. Dadurch erhält der Vorstand nützliches Fachwissen zum Thema Compliance und Ethik. Diese Person würde nur ein anderes Vorstandsmitglied ersetzen. Wenn Sie Ihre Vorstandsmitglieder bezahlen, entstehen keine zusätzlichen Kosten. Kosten - 0 Dollar.
 6. Sprechen Sie beim nächsten Meeting der Führungskräfte über das Programm. Bitten Sie die Führungskräfte,

beim nächsten Meeting darüber zu berichten, was sie unternommen haben, um das Programm in ihren Betrieben voranzutreiben. Sagen Sie ihnen, dass Sie es ernst meinen. Dokumentieren Sie die Gespräche und legen Sie diese Protokolle in Ihrem Ordner für das Compliance- und Ethikprogramm ab oder speichern Sie die Aufzeichnungen in Ihrem Computer. Kosten - 0 Dollar.

7. Wenn Sie mehrere Standorte haben, bestimmen Sie an jedem Standort eine Person, die für Compliance und Ethik verantwortlich ist und dem Compliance- und Ethikbeauftragten über die Fortschritte berichtet.
Kosten - 0 Dollar.
8. Stellen Sie sicher, dass Ihr Compliance- und Ethikbeauftragter und die Personen, die für Compliance und Ethik verantwortlich sind, Einfluss haben. Gewähren Sie ihnen direkten Zugang zum Vorstand und dem Geschäftsführer. Empfehlen Sie sie öffentlich.
Kosten - 0 Dollar.
9. Benennen Sie für die größten und gefährlichsten Risiken jeweils einen Manager als Kontaktperson, der mit dem Compliance- und Ethikbeauftragten zusammenarbeitet. Dadurch wird sichergestellt, dass jedes Brennpunkthema behandelt wird. Kosten - 0 Dollar.
10. Zeigen Sie bei jeder erdenklichen Gelegenheit Ihr persönliches Engagement hinsichtlich des Compliance- und Ethikprogramms. Lassen Sie Taten statt Worte sprechen. So sollten Sie beispielsweise der Erste sein, der sich für eine Compliance- und Ethikschulung anmeldet und erscheint.
Kosten - 0 Dollar.

11. Sie sollten eine Kopie des Verhaltenskodex Ihres Unternehmens offen und genutzt auf Ihrem Schreibtisch liegen haben. Kosten - 0 Dollar.

D. Lassen Sie bei der Beförderung und Einstellung von Mitarbeitern für verantwortliche Positionen Vorsicht walten. Setzen Sie keine Mitarbeiter, von denen Sie glauben, dass sie das Gesetz brechen könnten, in Positionen ein, in denen sie die Möglichkeit dazu hätten.

1. Prüfen Sie die Referenzen, bevor Sie jemanden einstellen – per E-Mail, wenn Sie Telefonkosten vermeiden möchten. Wenn die Person eine fragwürdige Vergangenheit hat, dokumentieren Sie, warum Sie die Person trotz ihrer Vorgeschichte für geeignet halten und befolgen Sie außerdem den Rat des Compliance- und Ethikbeauftragten zu diesem Thema. Achten Sie darauf, dass Sie diese Überprüfung nicht als Entschuldigung dafür verwenden, geschützte Gruppen zu diskriminieren. Vorstrafenregister sollten beispielsweise tabu sein. Kosten - 0 Dollar.
2. Wenn Sie Geschäfte mit der Regierung tätigen, sehen Sie sich online eine Liste der Organisationen an, die davon ausgeschlossen wurden. Prüfen Sie, ob die Mitarbeiter und Dritte, die Sie dafür einsetzen würden, auf dieser Liste stehen. Kosten - 0 Dollar.
3. Sprechen Sie sich mit Ihrem Compliance- und Ethikbeauftragten ab, bevor Sie jemanden befördern. Kosten - 0 Dollar.
4. Soweit es datenschutzrechtlich erlaubt ist, überprüfen Sie Personen, die Sie in Führungs- und sensible Positionen einsetzen möchten. Dokumentieren Sie, dass Sie es getan haben. Kosten - 0 Dollar.

5. Übertragen Sie keine uneingeschränkte Befugnis an örtliche Führungskräfte oder Leiter von Geschäftseinheiten. Zu viel Macht vor Ort ist eine der Hauptursachen für geschäftliches Fehlverhalten. Denken Sie an die Redewendung „*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.*“ Kosten - 0 Dollar.

E. Wie man Risiken beim Umgang mit Dritten in Angriff nimmt.

1. Führen Sie eine Internet-Recherche, bevor Sie Agenten, Berater und andere Geschäftspartner beauftragen. Sprechen Sie mit anderen, die diese Personen vielleicht kennen. Sie müssen wissen, mit wem Sie Geschäfte tätigen. (Es kommt Sie nur teuer zu stehen, wenn Sie es nicht tun.) Kosten - 0 Dollar.
2. Senden Sie eine Kopie Ihres Verhaltenskodex per E-Mail an Dritte, mit denen Sie Geschäfte tätigen. Kosten - 0 Dollar.
3. Nehmen Sie in Verträgen mit Dritten auf, dass Sie von ihnen erwarten, die Gesetze zu befolgen und bei Geschäften mit Ihnen und für Sie ethisch zu handeln. Nützliche Formulierungen dazu erhalten Sie wahrscheinlich über das soziale Netzwerk der SCCE oder von vergleichbaren Unternehmen. Kosten - 0 Dollar.
4. Senden Sie eine E-Mail-Nachricht an Ihre Lieferanten und an die Drittparteien, die für Sie handeln, informieren Sie sie über Ihre Richtlinien zu Geschenken/Interessenskonflikten und Ihre Verpflichtung, das Richtige zu tun und fügen Sie außerdem Informationen darüber hinzu, wie Ihr Compliance- und Ethikbeauftragter oder andere Compliance- und Ethik-Meldesysteme kontaktiert werden können. Kosten - 0 Dollar.

5. Verlangen Sie von Vertragsnehmern oder Agenten, die für Sie arbeiten und Ihr Unternehmen in Schwierigkeiten bringen könnten, eigene Compliance- und Ethikprogramme zu haben. (Wenn Sie ein Auftragnehmer der US-Regierung sind, der gewisse Geschäfte mit der Regierung tätigt, wird dies wahrscheinlich von Ihnen gefordert.) Bieten Sie an, Einblicke in Ihr Ethikprogramm zu gewähren. Kosten - 0 Dollar.
 6. Verpflichten Sie Dritte vertraglich dazu, Ihnen alle gesetzeswidrigen oder unethischen Aktivitäten, die bei Tätigkeiten für Ihr Unternehmen vorkommen können, zu melden. Kosten - 0 Dollar.
 7. Wenn Sie Geschäfte mit Dritten in anderen Ländern tätigen, erkundigen Sie sich bei der Botschaft in diesen Ländern über diese Parteien. Das können Sie tun, während Sie sich dort zur Gewinnung von Aufträgen aufhalten. Kosten - 30 Dollar für das Taxi.
 8. Sie können mit Gleichgesinnten sprechen oder zumindest mit Google potenzielle Geschäftspartner überprüfen. Kosten - 0 Dollar.
- F. Einer der offensichtlichsten aber selten durchgeführten Schritte besteht darin, die Standards des Kodex und die Gesetzesanforderungen denjenigen mitzuteilen, die für Sie arbeiten.*
1. Beginnen Sie damit, auf Ihren Verhaltenskodex zu verweisen. Beziehen Sie sich häufig darauf. Machen Sie ihn für jedermann zugänglich. Kosten - 0 Dollar.
 2. Bitten Sie Ihren Fachverband oder den örtlichen Wirtschaftsverband, Anwälte oder Regierungssprecher einzuladen, um über Compliance in verschiedenen Rechtsbereichen zu sprechen. Wenn Sie es richtig

anstellen, können Sie eine grundlegende Schulung für Ihre wichtigsten Mitarbeiter als Bestandteil des bereits gezahlten Mitgliedsbeitrags erhalten. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter Notizen machen und sich eintragen, damit ein Teilnahmenachweis vorhanden ist. Kosten - 0 Dollar.

3. Bitten Sie den Fachverband um Erlaubnis, die Schulungseinheit über Compliance auf Video aufnehmen zu dürfen. Verwenden Sie Ihre eigene Kamera – oder borgen Sie eine von einem Familienangehörigen oder einem Ihrer Mitarbeiter - um die Präsentation aufzunehmen. Dadurch haben Sie ein Instrument zur Hand, um Mitarbeiter, die nicht teilnehmen konnten, zu schulen. Bewahren Sie das Video und die Teilnahmeliste in Ihren Compliance- und Ethikunterlagen auf. Kosten - 0 Dollar.
4. Besprechen Sie bei Belegschafts- oder anderen Unternehmensversammlungen ein Compliance- und Ethikthema, das zu den Risikobereichen gehört. Selbst diese informellen Zusammenkünfte zählen. Kosten - 0 Dollar.
5. Sie müssen bei jeder Compliance-Schulung darauf achten, dass sich Ihre Mitarbeiter eintragen, um einen Nachweis für Ihre Aufzeichnungen zu haben. Sie können das über Ihr Computersystem erledigen, um Kosten für Papier zu sparen. Kosten - 0 Dollar.
6. Staatliche Behörden stellen online häufig Informationsmaterialien kostenlos zur Verfügung. Diese können Sie den entsprechenden Mitarbeitern per E-Mail senden. Kosten - 0 Dollar.
7. Sehen Sie sich Ihre anderen Schulungen an. Wenn Sie Mitarbeiter bereits in anderen Bereichen Ihres Geschäfts

schulen, fügen Sie wichtige Compliance-Themen hinzu. Die Person, die das Verkaufstraining Ihrer Mitarbeiter durchführt, sollte beispielsweise auch über die Grundlagen von Preisabsprachen sprechen. Wenn Ihre Mitarbeiter zum Thema Telemarketing geschult werden, integrieren Sie auch staatliche Richtlinien in die Schulung. Wenn sie einen externen Ausbilder haben, bitten Sie ihn darum, dieses Thema einzubinden. Wenn Sie selbst die Schulung durchführen, können Sie die Materialien der staatlichen Behörden verwenden. Kosten - 0 Dollar.

8. Bitten Sie Ihren Fachverband, Schulungsmaterialien zum Thema Compliance zu entwickeln. Wenn der Verband groß genug ist, entstehen Ihnen möglicherweise keine Kosten. Wenn Kosten entstehen, betragen Sie weit weniger, als wenn Sie es alleine machen würden. Kosten - 0 Dollar.
9. Plakate und Aushänge - Sie können ein eigenes Plakat oder einen eigenen Aushang Ihres Compliance- und Ethikprogramms erstellen. Sie können damit beginnen, den Namen Ihres Unternehmens zu nennen, den Namen, die E-Mail-Adresse und die Telefonnummer Ihres Compliance- und Ethikbeauftragten sowie eine Erklärung, dass gemäß der Unternehmensrichtlinien die Gesetze befolgt und Geschäfte mit Integrität durchgeführt werden müssen. Vergessen Sie nicht zu erwähnen, dass niemand Vergeltungsmaßnahmen befürchten muss, der gesetzwidrige oder unethische Verhaltensweisen in gutem Glauben meldet. Von Zeit zu Zeit können Sie weitere Richtlinien und Compliance-Mitteilungen hinzufügen. Diese Mitteilungen können auch von Compliance-Sprechern in Ihrem Fachverband kommen. Viele Anwälte verteilen auch kostenlose Mandanten-

Newsletter, die für diese Zwecke genutzt werden können.
Kosten - 0 Dollar. (Das Papier haben Sie bereits angeschafft.)

10. Wenn Sie einen Firmen-Newsletter haben, fügen Sie eine Ethik- und Compliance-Kolumne hinzu. (Achtung: Wenn Sie Artikel anderer Publikationen kopieren, lassen Sie sich erst eine Genehmigung geben.) Kosten - 0 Dollar.
11. Wenn Ihr Unternehmen eine Internetseite hat, können Sie Materialien bezüglich der Regeln hinzufügen und/oder Links zu Ressourcen angeben, die die Gesetze erklären. Beispielsweise können das Links zu einem Leitfaden sein, der von der Regierung herausgegeben wurde. Natürlich sollte Ihr Verhaltenskodex auf der Internetseite sein, einschließlich einer persönlichen Erklärung von Ihnen bezüglich Ihrer Verpflichtung, die Gesetze zu befolgen und das Richtige zu tun. Kosten - 0 Dollar.
12. Wenn Sie die Wirtschaftspresse lesen, finden Sie mit großer Wahrscheinlichkeit Geschichten anderer Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten sind, und Informationen über die Arbeit der Vollzugsbehörden. Verwenden Sie diese als Schulungsmöglichkeiten und senden Sie Nachrichten an Ihre Mitarbeiter, in denen Sie die Botschaft wichtiger Fälle zusammenfassen. Kosten - 0 Dollar.
13. In der Bücherei oder per Fernleihe erhalten Sie Bücher und Anleitungen, in denen die wichtigsten Risikobereiche in einfachen Worten erklärt werden. Möglicherweise befinden sich darin auch andere verfügbare Schulungs- und Kommunikationsressourcen. Kosten - 0 Dollar.

G. Ein effektives Compliance- und Ethikprogramm sollte mehr sein als nur Papier und schlaue Worte. Sie müssen Verfahren zur Kontrolle anwenden, um zu erkennen, ob Verstöße vorkommen und das Programm funktioniert.

1. Verschaffen Sie sich selbst einen Überblick darüber, was in Ihrem Unternehmen vor sich geht. Das sollte jeder kluge Manager ohnehin tun. Gehen Sie durch Ihr Unternehmen und sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern; begleiten Sie einen Vertriebsmitarbeiter; besuchen Sie ein Arbeitsteam.
Kosten - 0 Dollar. (Im Gegenteil, Sie verlieren eher Geld, wenn Sie es nicht bereits tun.)
2. Wenn Sie umhergehen und Fragen stellen, halten Sie eine Compliance- und Ethik-Checkliste bereit, z.B. gibt es sexuell anstößige Bilder? Liegen lose Kabel herum, über die man stolpern könnte? Stehen Kanister mit mysteriösen schwarzen, öligen Flüssigkeiten herum? Das ist Teil der Compliance- und Ethik-Kontrolle, die sexuelle Belästigung, Sicherheit am Arbeitsplatz und ökologisches Handeln umfasst. Dokumentieren Sie Ihre Beobachtungen wie in jeder anderen Situation auch und gehen Sie Problemen nach. Alleine die Tatsache, dass Sie das tun, ist eine wichtige und einprägsame Botschaft für alle Mitarbeiter. Kosten für den Notizblock (wurde bereits weiter oben berechnet) - 85 Cent.
3. Wenn Sie bereits Buchhalter und/oder Wirtschaftsprüfer beschäftigen, bestehen Sie darauf, dass sie Schulungen oder Hintergrundinformationen zu Compliance- und Ethikthemen erhalten. Verweisen Sie auf die Website der SCCE. Sagen Sie ihnen, dass sie alle Arbeiten, die sie für Sie durchführen, im Hinblick auf Compliance- und Ethikprobleme überprüfen sollen. Dokumentieren Sie

auch hier wieder Ihre Anweisungen. (Denken Sie nicht einmal daran, eine externe Fachkraft zu bezahlen, um dieses Hintergrundwissen zu vermitteln – das sollten sie bereits haben.) Kosten - 0 Dollar.

4. Wenn Sie einen internen Anwalt beschäftigen, integrieren Sie Compliance- und Ethiküberprüfungen in dessen Stellenbeschreibung. Stellen Sie sicher, dass er sich im Bereich Compliance und Ethik auskennt oder sich die Kenntnisse aneignet. Kosten - 0 Dollar.
5. Wenn jemand das Unternehmen verlässt, bitten Sie Ihren Compliance- und Ethikbeauftragten, mit dieser Person zu sprechen und danach zu fragen, ob es Probleme in Bezug auf Compliance und Ethik gab, die nicht gemeldet wurden. Wenn dem so ist, stellen Sie sicher, dass Sie der Sache nachgehen. Kosten - 0 Dollar.
6. Wenn Ihre Mitarbeiter auf verschiedene Standorte verteilt sind, könnten Sie eine einfache Umfrage durchführen, in der die Mitarbeiter das Engagement des Unternehmens in Bezug auf Compliance und Ethik bewerten sollen und ob sie irgendwelche Probleme sehen. Sie können die Umfrage per E-Mail durchführen, wobei die Mitarbeiter möglicherweise eine anonyme Antwortmöglichkeit vorziehen. In diesem Fall können Sie die Möglichkeit anbieten, die Fragen auszudrucken und die Antworten anonym zu senden. Kosten - 0 Dollar.
7. Stellen Sie Ihren Mitarbeitern, Agenten und anderen Geschäftspartnern eine Möglichkeit zur Verfügung, Bedenken vorzubringen und Ratschläge zu erhalten. Einige Unternehmen beanspruchen für sich, eine „Politik der offenen Tür“ anzuwenden. Das ist eine kostenlose

Möglichkeit, die wir nicht empfehlen, da sie häufig wirkungslos ist. Auf der anderen Seite kann ein anonymer Mitteilungskasten zu diesem Zweck eingesetzt werden. Kosten - 2 Dollar für einen gebrauchten Behälter oder verwenden Sie einen kostenlosen Pappkarton. Denken Sie nur daran, ihn zu leeren und zu antworten.

8. Es ist jedoch am besten, wenn die Mitarbeiter anonym Bedenken vorbringen und einfach um Rat fragen können. Sie können die Nummer des Compliance- und Ethikbeauftragten verteilen; stellen Sie nur sicher, dass die Leitung keine Anruferkennung hat. Geben Sie Mitarbeitern die Möglichkeit, anonym anzurufen. Kosten - 0 Dollar.
9. Wenn Sie eine interne Website haben, können Sie auch Bedenken und Fragen über diese Seite entgegennehmen. Kosten - 0 Dollar.
10. Vielleicht können Sie auch Ihren externen Anwalt davon überzeugen, seine Nummer zur Verfügung zu stellen. Er oder sie könnte dies im Gegenzug dafür tun, dass Sie den Anwalt engagieren, wenn es zu einem Rechtsstreit kommt. Stellen Sie sicher, dass Ihr Anwalt weiß, wie man solche Anrufe handhabt (es können ernsthafte ethische Probleme dahinterstecken). Geben Sie auch dem Anwalt die Webadresse der SCCE, aber stellen Sie klar, dass Sie ihn nicht für den Erwerb von Kenntnissen im Bereich Compliance und Ethik bezahlen; dieses Hintergrundwissen sollte bereits vorhanden sein. Kosten - 0 Dollar (es können jedoch Kosten entstehen, wenn der Anwalt viele Anrufe erhält).
11. Geben Sie öffentlich bekannt, welches Meldesystem Sie eingerichtet haben. Nennen Sie die Nummer in Ihrem

- Kodex, auf Ihrem Schwarzen Brett oder auf jedem von Ihnen verwendeten Plakat, in einem Firmenverzeichnis oder an jeder anderen Stelle in Ihrem Unternehmen, wo Telefonnummern aufgelistet sind. Kosten - 0 Dollar.
12. Das Meldesystem ist der sensibelste Teil Ihres Compliance- und Ethikprogramms. Stellen Sie sicher, dass Sie allen Anrufern nachgehen, dem Anrufer Feedback geben und ihn vor Vergeltungsmaßnahmen schützen. In diesem Bereich sollte beim ersten Anzeichen von Schwierigkeiten ein Rechtsbeistand eingeschaltet werden. Kosten für die Untersuchung und das Feedback bei nicht-sensiblen Angelegenheiten - 0 Dollar.
 13. Bitten Sie den Compliance- und Ethikbeauftragten, von Zeit zu Zeit nach den Personen zu sehen, die Fehlverhalten gemeldet haben, um Vergeltungsmaßnahmen zu vermeiden. Wenn Sie Personalmitarbeiter haben, stellen Sie sicher, dass sie Vergeltungsmaßnahmen erkennen und den Compliance- und Ethikbeauftragten darauf hinweisen. Kosten - 0 Dollar.
 14. Programme müssen laufend evaluiert werden. Eine Möglichkeit besteht darin, gegenseitige Überprüfungen durchzuführen. Arbeiten Sie mit Unternehmen zusammen, die eine ähnliche Größe und ähnliche Risiken haben, wobei die Teams der Compliance- und Ethikbeauftragten das Programm des jeweils anderen Unternehmens überprüfen und Input geben. Jedes Unternehmen hilft dem anderen bei der Evaluierung und alle profitieren davon, indem sie die bewährten Methoden der anderen Seite sehen. Kosten - 0 Dollar.

H. Sie müssen Ihre Compliance- und Ethikstandards ernst nehmen und das bedeutet Disziplinarmaßnahmen bei Verstößen. Die Disziplinarmaßnahmen müssen konsistent sein und auch für die Personen gelten, welche die Verstöße hätten bemerken müssen, es aber nicht getan haben.

1. Wenn Mitarbeiter gegen die Regeln verstoßen, muss entschlossen gegen sie vorgegangen werden. Das ist gutes Geschäftsgebahren. Kosten - 0 Dollar.
 2. Wenn sich Manager oder Mitarbeiter weigern, an Compliance- und Ethikschulungen teilzunehmen, machen Sie durch Disziplinarmaßnahmen deutlich, dass dies verpflichtend ist. Keine Schulung bedeutet keinen Bonus, keine Beförderung oder andere Begünstigungen in Ihrem Unternehmen. Kosten - 0 Dollar.
 3. Arbeiten Sie eine Reihe von Leitlinien in Bezug auf Disziplinarmaßnahmen aus. Eine Grundregel: Je höher die Position des Managers ist, desto strenger die Standards und die Strafen. Beziehen Sie auch das Versäumnis der Manager ein, Maßnahmen zu ergreifen, die Fehlverhalten vermeiden und erkennen. Eventuell erhalten Sie Leitlinien zu Disziplinarmaßnahmen von anderen Unternehmen. Kosten - 0 Dollar.
 4. Lassen Sie alle Disziplinarfälle von Ihrem Compliance- und Ethikbeauftragten abzeichnen. Kosten - 0 Dollar.
- I. Die Effektivität eines Programms erkennt man am deutlichsten daran, ob das Anreiz-, Ziel- und Beurteilungssystem eines Unternehmens das Compliance- und Ethikprogramm unterstützt oder untergräbt.*

1. Das Compliance- und Ethikprogramm sollte Bestandteil dessen sein, wie Mitarbeiter motiviert und beurteilt werden. Wenn Sie das nicht tun, nehmen die Mitarbeiter Ihr Engagement vielleicht nicht ernst. Auf der Website der SCCE steht eine komplette Informationsschrift zu diesem Thema kostenlos zur Verfügung, Murphy: „*Using Incentives in Your Compliance and Ethics Program*“ (SCCE; Januar 2009), www.corporatecompliance.org/IncentivesPDF. Kosten - 0 Dollar.
2. Compliance und Ethik in Ihr Beurteilungssystem aufzunehmen, ist eine der kosteneffektivsten Compliance-Techniken. Wenn Sie ein Leistungsbeurteilungsformular verwenden, fügen Sie einfach dieses Element hinzu. Kosten - 0 Dollar.
3. Wenn Sie Ihre direkt unterstellten Mitarbeiter beurteilen, fragen Sie Ihre Mitarbeiter, was sie getan haben, um Compliance und Ethik in ihrer Einheit voranzubringen. Nehmen Sie das in die Beurteilung mit auf. Setzen Sie Compliance- und Ethikziele für das nächste Jahr. Beispiele dafür, wie Sie das tun können, finden Sie in der Informationsschrift der SCCE. Kosten - 0 Dollar.
4. Wenn jemand Führungsqualitäten beim Thema Compliance und Ethik beweist, bitten Sie Ihren Compliance- und Ethikbeauftragten, dieser Person ein Belobigungsschreiben auszustellen. Das kann für so einfache Dinge geschehen, wie z.B. die erste Person zu sein, die eine bestimmte Compliance- und Ethikschulung abgeschlossen hat. Diese Anerkennung sendet ein Signal, dass die richtige Verhaltensweise wirklich wichtig ist und wahrgenommen wird. Kosten - 0 Dollar.

5. Wenn Sie Mitarbeiterparkplätze haben, reservieren Sie die besten Plätze für die Mitarbeiter, die Führungsqualitäten in Bezug auf Compliance und Ethik zeigen. Kosten - 0 Dollar.
- J. Wenn Sie Schwächen in Ihrem Compliance- und Ethikprogramm erkennen oder wenn Verstöße vorliegen, müssen Sie angemessen reagieren.*
1. Wenn Sie ein Problem erkennen, müssen Sie es beheben. Richten Sie einen Prozess ein, den Sie in einem solchen Fall befolgen. Sie können beispielsweise auf einem Notfallpapier die Privatnummer Ihres Anwalts und die Privatnummern der Schlüsselpersonen notieren, die in einer Krisensituation hinzugezogen werden sollen. Geben Sie diese Liste an Ihren Compliance- und Ethikbeauftragten und an andere wichtige Führungspersonen im Unternehmen weiter. Kosten - 0 Dollar.
 2. Laden Sie in Ihrem Fachverband/Ihrer Handelskammer Anwaltsbüros und andere Experten ein, um darüber zu sprechen, wie interne Untersuchungen durchgeführt werden, und bitten Sie die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen, die eine solche Untersuchung durchführen würden, daran teilzunehmen. Kosten - 0 Dollar.
 3. Wenn die Prüfungen und Kontrollen Ihres Compliance- und Ethikprogramms Schwächen aufweisen, beheben Sie diese. Wenn Mitarbeiter beispielsweise nicht wissen, wie man ein bestimmtes Regulierungsformular ausfüllt, stellen Sie sicher, dass sie es lernen. Kosten - 0 Dollar.
 4. Besprechen Sie bei den Sitzungen der Geschäftsleitung Versäumnisse in Bezug auf Compliance und Ethik und wie diese in Zukunft vermieden werden können. Fassen Sie

nach, um sicherzustellen, dass die Fehler behoben wurden und dokumentieren Sie diesen Prozess. Kosten - 0 Dollar.

5. Stellen Sie sicher, dass Sie einen erfahrenen Anwalt zur Seite haben, der mit Ihnen und Ihrem Unternehmen vertraut ist und zumindest eine grundlegende Compliance- und Ethikschulung absolviert hat. Möglicherweise können Sie diese Zusammenarbeit ohne Anwaltvorschuss festlegen, mit der Vereinbarung, dass Sie den Anwalt anrufen, wenn ein Problem auftritt. Kosten - 0 Dollar.
6. Wenn ein Problem auftritt, müssen Sie es untersuchen. Hier kommt Ihr Anwalt ins Spiel – entweder der interne oder Ihr externer Anwalt. Wenn es sich um eine möglicherweise ernsthafte Rechtsangelegenheit handelt, ist es besser, externen Rechtsbeistand zu suchen. Kosten, um darauf vorbereitet zu sein - 0 Dollar.

K. Ihr Programm sollte mindestens der branchenüblichen Praxis entsprechen und nicht weniger umfangreich sein als das Programm vergleichbarer Unternehmen.

1. Sprechen Sie mit Ihrer Handelsgruppe oder Ihrem örtlichen Wirtschaftsverband darüber, was andere Unternehmen tun, um Verstöße zu vermeiden. Dokumentieren Sie es. Wenn die Ideen gut sind, verwenden Sie diese. Wenn die Ideen nicht auf Sie zutreffen, notieren Sie kurz, warum das, was Sie tun, ausreichend ist. Kosten - 0 Dollar.
2. Das soziale Netzwerk der SCCE gibt Ihnen online eine kostenlose Möglichkeit, Fragen zu stellen und den Entwicklungen im Bereich Compliance und Ethik zu folgen. ***www.corporatecompliance.org/scenet***. Halten Sie dies schriftlich fest. Kosten - 0 Dollar.

3. Sie können jederzeit im Internet recherchieren, was andere Unternehmen in ihren Compliance- und Ethikprogrammen tun. Wenn Sie eine gute Idee sehen, die für Sie geeignet wäre, verwenden Sie diese. Kosten - 0 Dollar.
4. Sie können Ihre eigene Compliance- und Ethikgruppe in Ihrer Gemeinschaft gründen. Dabei handelt es sich um Foren, in denen sich Unternehmen der gleichen Branche oder im gleichen geografischen Gebiet treffen, um Ideen, Ressourcen und Erfahrungen auszutauschen. Sie können sich auf gegenseitiger Basis in den Einrichtungen der Teilnehmer treffen, damit keine Kosten entstehen. (Eventuell finden Sie dabei sogar einige neue Kunden.)
Kosten - 0 Dollar.

Optionale Ausgaben

Diese Liste mit kostengünstigen oder kostenlosen Schritten soll Ihnen zeigen, dass es bei Compliance und Ethik nicht darum geht, Geld auszugeben, sondern um das Engagement der Geschäftsleitung. Wenn Sie bereit sind, all die Arbeit zu leisten, könnten Sie auf dieser Basis ein glaubwürdiges Programm aufstellen. Doch die Tatsache, dass dies so kostengünstig erfolgen kann, heißt nicht, dass es die beste oder effizienteste Möglichkeit ist. Daher bieten wir Ihnen hier zusätzliche Ideen und Ressourcen für Ihr Programm. Ein kleines Unternehmen muss nicht so viel Geld ausgeben wie ein großes Unternehmen, doch es muss bereit sein, ausreichende Mittel einzusetzen, um eine Wirkung zu erzielen. Denken Sie auch daran, dass es für Ihr Unternehmen nicht notwendig ist, diese bescheidenen Kosten alleine tragen zu müssen. Vielleicht halten Sie die Bündelung von Ressourcen mit vergleichbaren Unternehmen für sinnvoll. Beispielsweise könnte ein bestimmtes Buch hilfreich sein, das Sie gemeinsam mit Gleichgesinnten verwenden und sich die Kosten teilen. In einer Unternehmensgruppe könnte

ein Compliance- und Ethikbeauftragter der SCCE beitreten und die Erfahrungen mit den anderen teilen.

1. Murphy, *501 Ideas for Your Compliance and Ethics Program* (SCCE; 2008). Dieses Buch wurde von dem Autor geschrieben und enthält viele Ideen für ein Compliance- und Ethikprogramm. 50 Dollar für SCCE-Mitglieder; 60 Dollar für Nichtmitglieder.
2. SCCE-Mitgliedschaft für 295 Dollar pro Jahr. Dadurch erhalten Sie noch weitreichenderen Zugriff auf die Ressourcen von SCCE und Preisnachlässe auf Einkäufe. (www.corporatecompliance.org). Die Mitgliedschaft kann auch eine positive und produktive Methode darstellen, um mit potenziellen Blue-Chip-Kunden in Verbindung zu treten. Wir listen die SCCE-Mitgliedschaft als optional auf, doch nach unseren Berechnungen könnte ein Unternehmen für eine SCCE-Mitgliedschaft bezahlen und immer noch innerhalb der Ein-Dollar-pro-Tag-Kalkulation liegen.
3. Kaplan & Murphy, *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines* (Thomson Reuters; jährliche Ausgabe). Diese Leitlinien enthalten viele Beispiele und Hilfsmittel, die Sie in Ihrem Programm verwenden können. 591 Dollar.
4. Überprüfung des Programms. Sie können einen externen Sachverständigen bezahlen, um Ihr Programm zu überprüfen und Ratschläge zu geben. Stellen Sie sicher, dass er sich im Bereich Compliance und Ethik auskennt und handeln Sie einen festen Preis aus.
5. Hotlines. Wenn Sie einen vorsichtigeren Ansatz als das hausinterne System vorziehen, müssen Sie mehr Geld ausgeben, doch es gibt Vertragspartner, die Anrufe für Sie

entgegennehmen. Das ist besonders praktisch, wenn Sie Mitarbeiter an vielen verschiedenen Standorten und vor allem außerhalb Ihres Landes haben.

Kann Ihr Programm seriös sein, wenn Sie nicht viel Geld ausgeben?

Es gibt Skeptiker, die bezweifeln, dass ein effektives Compliance- und Ethikprogramm möglich ist, ohne beträchtliche Ressourcen für diese Aufgabe aufzuwenden. Doch in Wirklichkeit sind gute, kluge Managementmethoden der Schlüssel zu Compliance und Ethik. Die Signale der Führungsspitze - das was die Führungsspitze tatsächlich in schwierigen Situationen tut - zählen mehr als clevere Darstellungen. Die Tatsache, dass der oberste Chef seine Untergebenen nach Compliance und Ethik fragt, sendet eine klare Botschaft.

Wenn Sie sich die Liste ansehen, erkennen Sie, dass es hier nicht um Geld geht; aufgrund der Länge der Liste mag Ihnen vielleicht ein ganz anderer Gedanke kommen – woher nehme ich die Zeit? Denken Sie zunächst daran, dass ein leitender Angestellter die Rolle des Compliance- und Ethikbeauftragten übernimmt; in kleinen und mittleren Unternehmen geschieht das normalerweise nur stundenweise. Doch die Funktion muss wesentlicher Bestandteil seiner Aufgaben sein. Im Hinblick auf die Zeitplanung werden Sie erkennen, dass die Liste aus elf Themen besteht. Wir alle gehen unterschiedlich an Aufgaben heran. Wenn Sie sich für die Aufgabe engagieren, können Sie Ihren eigenen Plan erstellen, um die Tätigkeit in Angriff zu nehmen. Ein einfacher Ansatz besteht darin, pro Monat ein Thema in Angriff zu nehmen, bis Sie das Gefühl haben, dass das Projekt erfolgreich eingeführt wurde. Wenn Sie genügend Führungskräfte haben, können Sie verschiedenen Managern in Ihrem Unternehmen ein oder zwei Themen zuweisen und sie für das Erreichen von Resultaten zur Verantwortung ziehen. Die Methoden, die Sie in Ihrem

Unternehmen erfolgreich für andere Projekte eingesetzt haben, gelten in gleichem Maße für diese Aufgabe.

Kommen große, milliardenschwere Unternehmen mit einem Dollar am Tag aus? Nein, größere Unternehmen müssen mit mehr rechnen, da eine größere Marktstellung mit größerer Verantwortung verbunden ist. Beispielsweise wird ein großes Unternehmen wahrscheinlich eine bestimmte Führungskraft als Compliance- und Ethikbeauftragten benennen. Aber es bleibt dabei, dass der wichtigste Einflussfaktor für jedes Unternehmen nicht einfach Ressourcen sind sondern Engagement. Sicherlich ist in größeren Unternehmen die Bereitstellung von notwendigen Ressourcen ein Teil des Engagements. Doch werden diese Ressourcen ohne Engagement auf Führungsebene nicht sehr effektiv sein. Wenn jedoch die Bekenntnis der Geschäftsleitung zu diesem Programm zu erkennen ist, wird es immer einen Weg geben, die Aufgaben zu erledigen.

Ihnen sollte auch bewusst sein, dass es Risiken gibt und es Zeiten geben mag, in denen Sie einen guten Rechtsbeistand benötigen. Wenn ein Gesetzesverstoß vorliegt, können die Risiken erheblich sein. Natürlich gilt das umso mehr ohne ein Programm; das Programm selbst verursacht keine Verstöße und die Kosten, die für die Beilegung von Schwierigkeiten entstehen, sind keine Kosten des Programms. Sie müssen auch darauf achten, was Sie schreiben. Anwälte können mit dem Hinweis auf die anwaltliche Schweigepflicht auf vertraulicher Basis agieren; Sie können wahrscheinlich das, was Sie schreiben, nicht selbst schützen. Leider können Sie auch gute Absichten in Schwierigkeiten bringen. Beispielsweise können Anklagen wegen Verleumdung, unrechtmäßiger Kündigung, Verletzung der Privatsphäre, etc. aufgrund von falsch durchgeführten Untersuchungen auf Sie zukommen. Wenn es Anzeichen von Schwierigkeiten gibt, holen Sie sich sofort rechtliche Unterstützung.

Kann ein kleines Unternehmen ein Compliance- und Ethikprogramm für einen Dollar am Tag oder weniger durchführen? Ja, die Kosten für ein Compliance- und Ethikprogramm können minimal sein, wenn das Engagement vorhanden ist. Es gibt wirklich für kein Unternehmen eine Entschuldigung, die Gesetze und die Bedeutung ethischen Verhaltens zu ignorieren. Ein Compliance- und Ethikprogramm ist für kleinere und mittlere Unternehmen nicht teuer. Doch die Kosten für Verstöße können für Ihr Unternehmen äußerst belastend sein, besonders dann, wenn kein Programm vorhanden ist und Warnzeichen für Probleme ignoriert oder falsch angegangen werden.

Joe Murphy ist Direktor für Öffentlichkeitsarbeit, Society of Corporate Compliance and Ethics, und Autor von *501 Ideas for Your Compliance and Ethics Program* (SCCE: 2008). Er ist erreichbar unter Jemurphy5730@gmail.com; +1 856 278 1664. Joe hat ein finanzielles Interesse an den Büchern, die er geschrieben oder mitverfasst hat. Sie sind alle weiter oben unter „Optionale Ausgaben“ gelistet.

Joe war Mitbegründer von Integrity Interactive, das mit 4 Mitarbeitern begonnen hat, er ist Mitglied des Rotary Club, leitet sein eigenes kleines Unternehmen, das lokale Firmen unterstützt und war im Vorstand des Wirtschaftsverbandes in Haddonfield, NJ, wo Familienbetriebe noch wirklich von Familien (und Familienangehörigen) geleitet werden.

SCCE's MISSION

Ziel der SCCE (Society of Corporate Compliance and Ethics) ist es, ethische Vorgehensweisen und Compliance-Standards in allen Unternehmen zu fördern und die erforderlichen Ressourcen für Compliance-Experten und andere bereitzustellen, die diese Prinzipien teilen.

Society of Corporate Compliance and Ethics

6500 Barrie Road, Suite 250

Minneapolis, MN 55435, United States

+1 952 933 4977 or 888 277 4977 (p) • +1 952 988 0146 (f)

helpteam@corporatecompliance.org

www.corporatecompliance.org