

## Der Code of Conduct – Richtig formuliert ein mächtiges Kontrollinstrument im Rahmen eines Internen Kontrollsystems

---



**Unternehmen gelten allgemein als soziale Gebilde, da in ihnen Menschen arbeiten, deren Denken und Handeln durch das soziale und unternehmenskulturelle Umfeld geprägt wird und umgekehrt. Ein Wertmassstab, der in diesem Zusammenhang existieren sollte ist Vertrauen, welches vor allem durch die konsequente Einhaltung von allgemein akzeptierten sozialen Verhaltensregeln und Normen sowie von Gesetzen gegenüber den Stakeholdern eines Unternehmens erreicht werden kann.**

Allerdings ist eine sog. Normenkonformität (engl. Compliance) allein nicht ausreichend, zumal Normen sich länder- und kulturabhängig unterscheiden können und daher vor allem für internationale Unternehmen bzw. Konzerne ein universell gültiger Massstab gefunden werden muss, der unabhängig vom Ort des individuellen oder kollektiven Handelns Gültigkeit besitzt.

Durch einen Verhaltenskodex (engl. Code of Conduct), der für jeden einzelnen Mitarbeitenden eines Unternehmens verbindlich ist, wird ein Unternehmen in die Lage versetzt, einen solchen universellen Massstab zu formulieren bzw. festzulegen. Im Folgenden wird ausgeführt, welche Bedeutung ein Verhaltenskodex im Kontext der Internen Kontrolle einnimmt und welche Anforderungen für eine erfolgreiche Formulierung und Implementierung erfüllt sein sollten.

Im Rahmen eines Internen Kontrollsystems (IKS) gilt es, Kontrollen auf Unternehmens- und Prozessebene zu implementieren. Ein typisches Beispiel eines unternehmensweiten Kontrollinstrumentariums stellt somit auch der Verhaltenskodex dar. In diesem Zusammenhang ist unter einem Verhaltenskodex eine Niederschrift von Verhaltensweisen, die von allen Mitarbeitern befolgt werden sollen, zu verstehen. Im Gegensatz zu unternehmensinternen Regelungen stellt er eine Selbstverpflichtung des Managements und der Mitarbeitenden dar, bestimmten Verhaltensmustern zu folgen oder diese zu unterlassen und dafür zu achten, dass sich niemand durch Umgehung des Kodex einen Vorteil verschaffen kann. Der Code of Conduct bildet den Stützpfiler zur Verpflichtung integren Verhaltens und ist lediglich als Ausgangspunkt zu verstehen. Die Geschäftsleitung - gemessen an ihren Taten und Äusserungen – muss selbstverständlich ein Vorbild in Sachen ethischem Verhalten und Einhaltung des Kodex sein, damit seine Wirksamkeit entfaltet werden kann. Er kann auch nicht auf jedes einzelne Gesetz, jede Regelung oder Vorgabe der jeweiligen Unternehmen Bezug nehmen. Unternehmen verfügen meist über zusätzliche Standards, Anweisungen und Prozesse, mit denen der Code of Conduct in die Praxis umgesetzt wird. Es muss somit sichergestellt werden, dass jeder Mitarbeiter mit den Regeln vertraut ist, die für seine persönliche Funktion zutreffen.

Auch das Rahmenkonzept COSO, das im Zusammenhang mit IKS in der Schweiz eine hohe Relevanz aufweist, wertet einen angemessenen Verhaltenskodex in der Komponente «Kontrollumfeld» als sinnvolles Tool, relativ einfach und umfassend Kontrollen auf Unternehmensebene abzudecken. Im Sinne des verabschiedeten Prüfungsstandards 890 entsprechen Verhaltenskodex, Leitbild, Integrität, ethische Werte und Kompetenzen im Unternehmen so genannten indirekten Kontrollen, die im Gegensatz zu direkten Kontrollen nicht vom Management selbst ausgeführt oder angeordnet werden. Im Hinblick auf ein IKS stellt sich nun die Frage, welche Aspekte in einem Verhaltenskodex

angesprochen werden müssen, damit im Unternehmen eine bestmögliche Kontrollkultur gewährleistet werden kann.

## Anforderungen an einen Verhaltenskodex

Aus Sicht der Autoren sind in einem Verhaltenskodex mindestens folgende Punkte festzuhalten:

- **Ethische Grundsätze.** Unter ethischen Grundsätzen verstehen die Autoren für konkrete Arbeitssituationen ein Wertesystem zu erarbeiten, welches für alle Mitarbeitenden handlungsleitend ist. Ethik ist das Schaffen einer Geisteshaltung; die dafür notwendigen Denkhaltungen und Führungskonzeptionen sind entsprechend zu formulieren. Eckwerte können beispielsweise Ehrlichkeit, Diskretion, Motivation der Mitarbeiter, Loyalität, verantwortungsvolles Handeln, integriertes Verhalten gegenüber Kunden, Zulieferern, Beratern und Mitarbeiter sein.
- **Umgang mit Interessenkonflikten.** Interessenkonflikte treten dann auf, falls persönliche Interessen, familiäre und andere Bindungen den Interessen des Unternehmens entgegenstehen. Interessenkonflikte können vermieden werden, wenn dem jeweiligen Unternehmen das Risiko bewusst ist und entsprechende Massnahmen ergriffen werden. Verhaltensweisen zur Minderung des Risikos solcher Konflikte können beispielsweise das Verhindern von Geschäftsbeziehungen der Mitarbeiter mit engen Verwandten oder Familienangehörigen und das Verbot von Arbeitsverhältnissen bei potentiellen Wettbewerbern, Kunden oder Lieferanten der Unternehmung.
- **Vertraulichkeit von Unternehmensinformationen.** Bei vertraulichen Unternehmensinformationen oder so genannten Insiderinformationen handelt es sich um Informationen, die für die Allgemeinheit nicht oder zumindest nicht leicht zugänglich sind. Beispielsweise können dies Informationen sein, die ein potentieller Investor als wichtig einstufen würde, wenn er vor der Entscheidung steht, ob er Wertpapiere eines Unternehmens kaufen oder verkaufen möchte. Die Mitarbeiter sollen verpflichtet werden, sich an die Datenschutzverordnungen und sonstigen gesetzlichen und internen Regelungen im Zusammenhang mit vertraulichen Informationen zu halten. Entsprechend ist im Verhaltenskodex festzuhalten, welche Informationen und Daten ohne ausdrückliche Genehmigung der Mitarbeiter nicht an öffentlichen Diskussionen (z.B. Vortragsveranstaltungen, Internetforen), in persönlichen Gesprächen mit Dritten oder in elektronischer Form wie Email-Verkehr nicht weitergegeben werden dürfen.
- **Vermögenswerte und finanzielle Integrität.** Der Verhaltenskodex soll auf die Wichtigkeit einer wahrheitsgetreuen, korrekten und objektiven Berichterstattung und Dokumentation von Informationen (z. B. Buchhaltung und Rechnungslegung, Belege und Konten) hinweisen. Alle von den Mitarbeitenden generierten Daten sollen ein korrektes Bild der entsprechenden Geschäftsvorgängen und Ereignissen abgeben. Die Glaubwürdigkeit der Unternehmung, die Erfüllung der Pflichten gegenüber den Aktionären und sonstigen Stakeholdern und die Erfüllung der gesetzlichen und behördlichen Auflagen sollen dabei im Vordergrund stehen. Weiter zeigt ein umfassender Verhaltenskodex die Verantwortlichkeiten der Mitarbeitenden auf, dass sie die Vermögenswerte der Unternehmen nicht missbrauchen oder verschwenden und dabei nach eigenem Ermessen umsichtig handeln. Zu den Vermögenswerten zählen Arbeitszeit, Eigentum, unternehmenseigene Informationen, Unternehmenschancen, und Unternehmensmittel.
- **Bestechung und Korruption.** Bestechung meint die Entgegennahme oder Vergabe einer unverdienten Vergütung (Geschenke, Geldzuwendungen oder andere Vergünstigungen), um das Verhalten eines Unternehmensrepräsentanten, Kunden oder Zulieferers zu beeinflussen und auf diese Weise einen persönlichen, kommerziellen Vorteil zu erlangen. Im Verhaltenskodex muss hingewiesen werden, dass kein Mitarbeiter direkt oder indirekt Bestechungsgelder

anbieten darf und jegliche Anfrage nach Bestechungsgeldern im privaten oder geschäftlichen Bereich umgehend dem entsprechenden Vorgesetzten gemeldet werden muss.

- **Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen.** Im Verhaltenskodex muss formuliert werden, dass von allen Mitarbeitenden erwartet wird, dass alle relevanten Gesetze, von Aufsichtsbehörden auferlegten regulatorischen Anweisungen sowie Geschäftspraktiken befolgt werden, die die Unternehmung im jeweiligen gesetzlichen Umfeld betreffen. Darüber hinaus sind alle Mitarbeitenden persönlich für die Einhaltung intern geltender Vorschriften verantwortlich. Es soll ferner auf ein unternehmensinternes Gefäss verwiesen werden, das den Mitarbeitern ermöglicht, Unstimmigkeiten sowie beobachtete Zuwiderhandlungen den entsprechenden Stellen zu melden.
- **Spenden und Sponsoring.** Hier geht um die Formulierung von Verhaltensweisen, welche finanzielle oder andere Zuwendungen an beispielsweise politische Organisationen oder Einzelpersonen, die politische Ämter bekleiden, nichtpolitische Organisationen im sozialen Bereich oder im Umweltschutz, regeln. Falls sich Mitarbeiter nicht sicher sind, ob eine Aktivität angemessen ist oder falsch ausgelegt werden könnte, dann sollte ihnen die Möglichkeit gewährt werden, sich an ihren direkten Vorgesetzten oder eine dafür vorgesehene Stelle wenden zu können. Der Verhaltenskodex sollte diese Ansprechperson explizit erwähnen.
- **Sicherheit und Gesundheit.** Die Sicherheit am Arbeitsplatz, die Gesundheit der Mitarbeiter und die Sicherheit der Produkte und Dienstleistungen sind ein elementarer Grundsatz, der im Verhaltenskodex aufgeführt werden sollte. Es soll aufgezeigt werden, dass jeder Vorgesetzte für den Schutz seiner Mitarbeiter verantwortlich ist und er sie entsprechend einweist, schult und wenn nötig auch beaufsichtigt. Die Einhaltung der relevanten Gesetzgebung und der Sicherheitsstandards bildet hierzu die Grundlage. Beobachtete Unzulänglichkeiten oder Verstöße sollen umgehend einer im Kodex erwähnten Stelle gemeldet und schnellstmöglich behoben werden. Besonders hervorgehoben soll auch die Bedeutung der Prinzipien Vorsorge und Prävention. Mitarbeiterschulungen zu den Aspekten Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit sind diesbezüglich geeignete Massnahmen.
- **Umgang mit Verstößen.** Die in einem Verhaltenskodex behandelten Regeln sollen zentrale Bestandteile der Geschäftskultur und des Engagements jeder Unternehmung aufführen. Die einheitliche Befolgung ist unerlässlich und jeder Mitarbeitende ist für die Einhaltung dieser Prinzipien verantwortlich. Im Verhaltenskodex soll daher definiert werden, an wen sich Mitarbeitende melden können, falls sie Zuwiderhandlungen der im Kodex beschriebenen Verhaltensweisen beobachten oder vermuten. Solche Anlaufstellen können beispielsweise der Abteilungsleiter, ein Compliance-Beauftragter oder eine LegalAffairs & Compliance-Stelle im Unternehmen sein. In grösseren Unternehmen wäre auch die Einrichtung einer anonymen Hotline oder eines anonymen E-Mail-Postfachs denkbar, um Verstöße melden zu können.

Das alleinige Niederschreiben eines Verhaltenskodex reicht selbstverständlich nicht aus. Auch im Hinblick auf die Existenzprüfung eines Internen Kontrollsystems durch die externe Revision müssen die Aspekte des Kodex im Unternehmen beachtet, umgesetzt und gelebt werden. Es muss deutlich sein, dass jede und jeder einzelne Mitarbeitende des Unternehmens dafür verantwortlich ist, die Anforderungen des Kodex zu erfüllen und damit eine Missachtung des Kodex zugleich disziplinarische Konsequenzen nach sich zieht, die bis zur Trennung des Unternehmens von einzelnen Mitarbeitenden führen kann, wenn die Vertrauensbasis eben nicht mehr besteht.

## Fazit

Ein Verhaltenskodex beschreibt die Anwendung von Massstäben einwandfreien sozialen Verhaltens und Handelns auf die Situationen des täglichen Geschäftslebens und als solcher auch Bestandteil der Unternehmenskultur. Eine Verletzung des Verhaltenskodex wirkt zerstörend auf die Vertrauensbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern und darf daher auch keinesfalls geduldet werden, da es sonst zu einer Beschädigung von Reputation und Image des Unternehmens kommen kann mit wiederum erheblichen negativen wirtschaftlichen Konsequenzen.

Prof. Dr. Rautenstrauch und Stefan Hunziker, MScBA

Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch ist Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern Wirtschaft und hat darüber hinaus Lehraufträge an der Universität Fribourg sowie weiteren Universitäten in Deutschland und Finnland. Seine Interessen- und Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich IKS / Risikomanagement, International Accounting und Controlling. Stefan Hunziker ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am IFZ und verfügt zudem über Erfahrungen aus mehreren IKS-Projekten. Für weitere Informationen: [www.interne-kontrolle.ch](http://www.interne-kontrolle.ch)