

## Prüfung des Compliance Management Systems RUAG

### Das Wesentliche in Kürze

---

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat im Mai und Juni 2016 das Compliance Management System (CMS) der RUAG geprüft. Im Zentrum standen die Fragen, ob das System geeignet ist, um die Regelkonformität im Konzern sicherzustellen und ob es im Hinblick auf die Korruptionsbekämpfung wirksam ist. Dabei standen die Interessen aus Sicht des Eigners, also des Bundes, im Vordergrund. Die EFK kommt insgesamt zum Schluss, dass das Risiko für den Bund aus möglichen Korruptionsfällen bzw. Verstössen gegen internationale Regulierung reduziert werden muss.

#### **Das CMS ist auf dem richtigen Weg, braucht aber einen höheren Reifegrad**

Die RUAG hat in den letzten drei Jahren Fortschritte bei der Etablierung des CMS erzielt. Die Compliance-Organisation wurde mit der Anstellung eines Compliance Officers (CO) und der Etablierung eines Compliance Board (CB) massgeblich verbessert. Insgesamt sollte das CMS stärker zum Führungsinstrument des Verwaltungsrates bzw. des Audit Committee (AC) werden, wo es heute noch nicht diesen Stellenwert hat. Die gelebte Kultur ist somit noch ausbaufähig. Die RUAG erkennt die Tatsache, dass das Bewusstsein der Mitarbeitenden bezüglich Compliance nur durch ein klares Bekenntnis der Führung und durch permanente Schulungen gestärkt werden kann. Angesichts der Grösse und der internationalen Verflechtung des Konzerns muss die Compliance-Funktion weiter ausgebaut werden. Ziel muss sein, das Thema in den dezentralen Einheiten und in den Prozessen zu integrieren, sodass Compliance breitflächig «gelebt» wird.

Ausserdem stellte die EFK fest, dass das CB, das aus Führungskräften der RUAG besteht, die ihm zugewiesenen Aufgaben nicht vollumfänglich erfüllen kann. Die Genehmigung von Agentenverträgen, welche mit erhöhten Korruptionsrisiken behaftet sind, wird an den CO delegiert. Dies führt zu einer kritischen Funktionenkumulation. Die Compliance-Funktion soll in der Regel nicht operativ eingebunden werden, da sonst deren Überwachungsaufgabe beeinträchtigt wird. Zudem partizipiert der CO an einem ertragsabhängigen Bonusplan, womit ein potenzieller Interessenkonflikt gegeben ist. Die EFK regt deshalb an, die Linie und die oberste Führungsebene vermehrt in die Verantwortung zu nehmen und Compliance-Kontrollen auch im Internen Kontrollsystem zu integrieren.

Die RUAG verfügt über einen Verhaltenskodex, welcher ein zentrales Steuerungsinstrument des Verwaltungsrates ist und wesentliche Themen abdeckt. Dieser Kodex wurde im letzten Jahr auch erstmals mittels E-Learning geschult. Die Bestrebungen hierzu, die Kultur bezüglich Compliance bei ausgewählten Mitarbeitenden nachhaltig zu stärken, werden weitergehen. Eine Whistleblower-Hotline existiert bereits. Die Anzahl der Meldungen ist hingegen noch gering. Es empfiehlt sich, die Hotline durch geeignete Kommunikation besser bekannt zu machen. Schliesslich besteht Handlungsbedarf in Bezug auf das Weisungswesen, das weiter komplettiert und ausgebaut werden sollte. Ein Projekt dazu wurde schon vor der Prüfung initiiert.



### **Die Compliance- und Reputationsrisiken sind erkannt, aber nicht ausreichend reduziert**

Im Rahmen des konzernweiten Risikomanagements sind Compliance-Risiken durchaus erkannt worden. Abgesehen von einigen Massnahmen bei der Beurteilung kritischer Agentengeschäfte wird diesen Risiken allerdings noch zu wenig Rechnung getragen. Die EFK erachtet das Risiko, das sich aus der Korruption ergibt, als beträchtlich für die RUAG. Dasselbe gilt für eine mögliche Umgehung schweizerischer Exportrestriktionen. Diese Risiken wurden in der Vergangenheit im Ausland und bei Firmenübernahmen nicht immer sorgfältig genug reduziert.

Ausserdem erfolgte die prozessuale Integration neuer Firmen in den Konzern in zwei betrachteten Fällen spät bzw. gar nicht. Dadurch besteht die Gefahr, dass Schweizer Anforderungen, z. B. im Hinblick auf Exportrestriktionen, nicht oder zu spät bekannt sind und der Konzern relativ wenig Kontrolle ausübt. Bei einem von der EFK aufgesuchten Standort im Ausland wurden keine ausreichenden Vorkehrungen getroffen, um das dort beträchtliche Korruptionsrisiko einzudämmen. Die RUAG kann des Weiteren bei einer wesentlichen Minderheitsbeteiligung wenig Einfluss darauf ausüben, dass den RUAG-Standards entsprechende Richtlinien zur Anwendung gelangen.

Sonstige Geschäftspartner wie wichtige Lieferanten und Kunden sollten heute grundsätzlich und systematisch auf Risiken überprüft werden. Ein Bekenntnis hierzu besteht bei der RUAG, die Umsetzung hingegen wurde noch nicht ausreichend angegangen. Das Gleiche gilt für Mitarbeitende, insbesondere in sensitiven Positionen: Im Rahmen des Rekrutierungsprozesses sollten diese systematisch auf ihren Leumund überprüft werden.

In ihrer Stellungnahme bezweifelt die RUAG eine ausreichende gesetzliche Grundlage für die vorliegende Prüfung. Die EFK hält fest, dass

- gemäss Finanzkontrollgesetz (FKG) Art. 8 Bst. e Unternehmungen, an deren Stamm-, Grund- oder Aktienkapital der Bund mit mehr als 50 Prozent beteiligt ist, der Finanzaufsicht durch die EFK unterstellt sind,
- die RUAG bei den Ausnahmen des Artikels 19 FKG nicht genannt wird und
- es für die RUAG keine Sonderregelung im Sinne einer «ausdrücklichen gesetzlichen Bestimmung» gibt im Sinne des FKG Art. 19 Abs. 2.