

Die Compliance-Funktion und ihr Beitrag an die Corporate Governance

Die Theorie und die Praxis

Prof. Dr. Monika Roth

Der Beitrag befasst sich mit dem Berufsbild des Compliance Officers und den Aufgaben des Compliance Office. Aufgrund einer Umfrage, welche im Rahmen einer Diplomarbeit im 11. Lehrgang des DAS Compliance Management am IFZ Zug, Hochschule Luzern (Wirtschaft) erstellt wurde, wird zudem aufgezeigt, wie heute die Praxis aus Sicht von Compliance Officers selbst aussieht.

Inhaltsübersicht

Einleitung

I. Compliance und Corporate Governance

1.1 Compliance und das Agency Problem

1.2 Der Verwaltungsrat

1.3 Die Geschäftsleitung / der CEO

1.4 Haltung von Führungskräften

1.4.1 Mitarbeitende als Schlüsselement

1.4.2 Tone at and from the top

1.4.3 Verschiedene Grundhaltungen des obersten Management gegenüber Compliance und dem Compliance Office im Speziellen

Grundhaltung 1

Grundhaltung 2

Grundhaltung 3

Grundhaltung 4

II. Die organisatorische Einbettung der Compliance-Funktion und systemische Fallstricke

III. Tätigkeit des Compliance Officer

IV. Einige Resultate der Umfrage und kurze Würdigung

1. Thema Kontrollumfeld/

1. Welches Verständnis von Compliance hat das Unternehmen

2. Gibt es ein klares Bekenntnis des VR und/oder der GL zu Compliance in Ihrem Unternehmen?

2. Thema Aufgaben/Tätigkeiten des Compliance Officer

3. Thema Pflichtenheft des Compliance Officer

4. Frage: Ist Ihre Funktion als Compliance Officer den Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen bekannt?

5. Thema mit was setzen sich Compliance Officer hauptsächlich auseinander?

6. Thema Ressourcen-Allokation für Compliance

7. Welche Compliance-Risiken werden vom VR und von der GL als zentrale Aspekte erachtet?

8. Existieren Anreize zur Einhaltung von Werten und Normen in Ihrem Betrieb?

9. Code of Conduct

V. Schlussfolgerung

Literaturübersicht

Einleitung [^]

[Rz 1] Mit dem Begriff der Corporate Governance, dem Wort Compliance und der Funktion und dem Berufsbild Compliance Officer sowie dem Zusammenhang und dem Verhältnis zwischen all dem tun sich noch viele schwer. So hat sich gemäss einer im Februar/März 2011 erfolgten Umfrage der Deutschen Universität für Weiterbildung bei rund 1'000 Erwerbstätigen folgendes ergeben: 79% der Befragten sollen die Berufsbezeichnung noch nie gehört haben und nur 9% meinen, die Aufgaben des Compliance Officer benennen zu können.¹

[Rz 2] Noch wenig ergründet ist weiter die Frage, welchen Beitrag Compliance als Funktion (im Sinne

des Compliance Office) an die Corporate Governance überhaupt erbringen kann und welches die Grenzen sind.² Non-Compliance führt nicht nur zu Rechts- und Reputationsrisiken, sondern stellt zusätzlich ein strategisches Risiko dar. Dies wird in der Diskussion oft übersehen. Wie GÖRTZ/ROSSKOPF³ darlegen, kann durch Non-Compliance namentlich der Markenwert sinken. Aber nicht nur das: Das Fehlen einer überzeugenden Strategie, welche *tax compliant* ist, verhindert zum Beispiel eine Erholung der Reputation des Finanzplatzes Schweiz.⁴

[Rz 3] Wie die Fälle LGT – BHF Bank⁵ und News Corporation – BSkyB gezeigt haben, können strategische Handlungsspielräume nicht nur reduziert werden, sondern ganz wegfallen.⁶ Dies insbesondere dann, wenn Geschäftspartner das Vertrauen verlieren, aktive Aktionäre und Investoren oder Behörden bzw. Bewilligungen die Agenda beeinflussen. Das heisst, dass das strategische Management beeinträchtigt sein oder scheitern kann, wenn das normative Management im weitesten Sinne nicht genügt, also wenn die Fragen nach den Regeln, welche die Leitplanken des unternehmerischen Handelns und Erfolgs bilden, nicht auch die nach der Legitimität des Handelns umfassen.⁷

I. Compliance und Corporate Governance [^]

1.1 Compliance und das Agency Problem [^]

[Rz 4] Compliance ist ein Aspekt der Corporate Governance und ein Bestandteil derselben, welcher letztlich auf alle unternehmerischen Handlungen Einfluss hat. Ein Rechnungswesen beispielsweise ist inakzeptabel, wenn es nicht den gesetzlichen Vorgaben und den akzeptierten Standards entspricht.

[Rz 5] Im gegebenen Zusammenhang steht im Vordergrund, dass sich alle Mitarbeitenden an Regeln im weitesten Sinne halten sollen. Dies ist ein Aspekt des *Agency Problems*, mit welchem sich im 18. Jahrhundert schon die britische East India Company befassen musste, als ihre eigenen Angestellten begannen, sie zu konkurrenzieren.⁸ Die Company, welche bestand «not for the sake of scholarship or miscegenation but to make money»⁹, sah sich konfrontiert mit dem Problem, das FERGUSON wie folgt umschreibt: «This is what the economists call the ‚agency problem‘: the fundamental difficulty the proprietors of a company have in controlling their employees. It is a difficulty which grows in proportion to the distance between those who own the shares and those on the payroll.»¹⁰

[Rz 6] An dieser Problematik hat sich nichts geändert. Ein Beispiel: In der Presse wurde geschildert¹¹, wie rund drei Jahre nach dem Ende der grossen Siemens-Schmiergeldaffäre das Unternehmen drei lokale Mitarbeiter fristlos entlassen hatte, welche in Kuwait bei der Ausschreibung für ein Energieprojekt Schmiergelder an Mitarbeiter des Energie- und Wasserministeriums zahlen wollten. Massgeblich für die Aufdeckung waren die Überwachungsmechanismen des Konzerns. Siemens wurde durch einen Whistleblower auf den Fall aufmerksam.

[Rz 7] Was sich geändert hat ist, dass von Unternehmen Prozesse und Systeme, Strukturen und Funktionen gefordert werden, welche der Prävention, Vermeidung und Bekämpfung von Verstössen

gegen geschriebenes Recht, Standards und ethische Grundregeln dienen (Compliance). Vertrauen allein genügt nicht. BÖCKLI¹² hat selbstverständlich recht, wenn er schreibt: «Ohne Vertrauen, d.h. unter dem Leitprinzip systematischen gegenseitigen Misstrauens, entstehen Reibungsverluste sonder Zahl und der Kontrollaufwand wächst ins Ungemessene.» Diese Argumentation aufnehmend könnte man sagen: die Unternehmen müssen heute belegen, dass sich ihr Vertrauen¹³ aufgrund von Compliance und den damit ebenfalls verbundenen Ausbildungen und Kontrollen rechtfertigt. Dies, weil Compliance als Teil des internen Kontrollsystems Verstösse verhindern, eindämmen oder transparent machen kann.¹⁴ Damit zeigt sich, dass Kontrollen das Vertrauen nachhaltig unterstützen und fördern können.

[Rz 8] Vertrauen bringt unzählige positive Auswirkungen mit sich, wobei es nicht immer einfach ist, konkret und klar zu antworten, welche diese sind. Vertrauen ist gleichzeitig Voraussetzung und Resultat von Handlungen. Rückblickend meint es den Vertrauensbestand, das Wissen und die Informationen aus der Vergangenheit, welche Sicherheit und Gewissheit geben in bezug auf das künftige Verhalten der anderen Seite. Dieses Wissen nimmt oder verringert die Unsicherheit für zukünftiges Handeln und lässt die Parteien Vorleistungen erbringen sowie Risiken eingehen, was wiederum bei Eintreten der erwarteten Ergebnisse den Vertrauensbestand erhöht.¹⁵

1.2 Der Verwaltungsrat ^

[Rz 9] Gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR nimmt der Verwaltungsrat als unübertragbare und unentziehbare Aufgabe die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen wahr, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen. Ein nicht geschäftsführender Verwaltungsrat muss nicht jedes einzelne Geschäft der Geschäftsleitung überwachen. Er darf sich auf die Überprüfung der Tätigkeit der Geschäftsleitung und des Geschäftsganges beschränken. Dazu gehört, dass er sich laufend über den Geschäftsverlauf informiert, Rapporte verlangt, sie sorgfältig studiert, nötigenfalls ergänzende Auskünfte einzieht und Irrtümer abzuklären versucht.¹⁶

[Rz 10] Zu der so verstandenen Oberaufsicht gehört nicht nur ein Minimum an persönlicher Begleitung der die Geschäfte führenden Personen. Diese ist vielmehr verbunden mit der normativen Beaufsichtigung, d.h. der Überwachung namentlich hinsichtlich der Befolgung von Gesetzen, Reglementen und Standards. Mit anderen Worten gehört zur Oberaufsicht, dass der Verwaltungsrat sich darüber vergewissert, ob die Geschäftsleitung sich an die massgebenden Normen hält.¹⁷ Diese sind weit gefasst. Werte gehören dazu.

[Rz 11] Allerdings ist diese Verantwortung schon früher anzusetzen: Der Verwaltungsrat ernennt die Mitglieder der Geschäftsleitung und ist auch unentziehbar und unübertragbar befugt, sie abuberufen.¹⁸ Der Verwaltungsrat hat schon bei der Besetzung der Geschäftsleitung im Rahmen des *Pre-Employment-Check* ein Problembewusstsein dafür zu zeigen, dass es Menschen gibt, deren Mentalität und/oder Vergangenheit den Schluss zulassen, dass Regeltreue nicht zu ihren Kernanliegen gehören. Das heisst, diese Charaktereigenschaften müssen ein Thema und eine Beschränkung bilden und sind individuell zu erfragen. Etwas pauschal dazu HELMUT SCHMIDT, der die Menschen in drei Kategorien einteilt: «Die erste Kategorie, das sind die normalen Menschen. Wir alle haben sicher als Jungs mal

Äpfel geklaut, aber dann sind wir doch anständige Kerle geworden. Normale Menschen also, das sind vielleicht 98%. Zweite Kategorie, das sind die mit einer kriminellen Ader. Die gehören vor Gericht, und wenn sie schuldig gesprochen sind, dann gehören sie ins Gefängnis. Und die dritte Kategorie sind Investmentbanker und Fondsmanager.¹⁹ BÖCKLI weist darauf hin, dass die «präjudizielle Rolle des Management» sehr weit geht und dass sich eine weit gehende «Verlagerung des Machtzentrums vom Verwaltungsrat zur Geschäftsleitung» durch keine rechtlichen Normen verhindern lässt.²⁰ Der Verwaltungsrat muss sich dessen bewusst sein. Umso mehr steht die Integrität der Personen, die in die Geschäftsleitung berufen werden, im Zentrum.²¹ Die gilt namentlich auch für Compliance – die Einhaltung von Regeln über die *legal compliance* hinaus.

[Rz 12] Die Handlungsprioritäten des Führungspersonals sind also zu erfragen. Es geht dabei um individuelles Vertrauen, welches – «im Gegensatz zum institutionellen Vertrauen, das entweder auf die Fähigkeiten eines Rollenträgers oder auf das Funktionieren eines abstrakten Systems ausgerichtet ist» – «der Absorption von Unsicherheit, wie sie aus der Motivationsstruktur des prinzipiell frei handelnden Interaktionspartners hervorgeht»²², dient. Es geht um Wollen und Wahrhaftigkeit, um Unrechtsbewusstsein, letztlich um Integrität.²³

[Rz 13] Als Falle kann sich im Übrigen erweisen, dass «die Führungsschichten der Wirtschaft» sich immer selber rekrutieren. «Man greift lieber auf denjenigen zu, von dem man meint, sicher sein zu können, dass er so ist wie man selber.»²⁴

[Rz 14] Eine Haltung, welche Fehlverhalten begründet, ist die Geringschätzung der Rechtsordnung. «Ein Manager lässt in Äusserungen am Rand der offiziellen Geschäfte, in der Art, wie er mit Risiken umgeht und in seinen Handlungsprioritäten erkennen, dass er die Rechtsordnung, die behördliche Regulierung und die internen Reglemente – die im Einzelfall sehr wohl als unnötig starr oder unzweckmässig empfunden und kritisiert werden können – lediglich als unangenehme Behinderung seines Aktionsfeldes sieht und innerlich ablehnt. (...) Zu einem akuten Vertrauensbruch kommt es wohl dann, wenn ein Manager in einer wichtigen Sache, angeblich dann immer aus Rücksicht auf das Unternehmensinteresse, die Grenzen des Rechts drastisch überschreitet. Wird der Verwaltungsrat gewahr, dass ein Manager die Rechtsordnung innerlich ablehnt, so ist jedem Vertrauen die Grundlage entzogen.»²⁵ Dies deshalb, weil sich bei diesem Manager bereits ein korruptiertes Rechtsgefühl manifestiert.²⁶

[Rz 15] Ein solcher Manager erfüllt nicht die Bedingungen eines «Fit and Proper-Tests», wie ihn Aufsichtsbehörden anwenden. Die Gewährserfordernis ist wie folgt zu verstehen: «Gemäss Art. 3 Abs. 2 Bst. c BankG haben die mit der Verwaltung und Geschäftsführung der Bank und gemäss Art. 3f Abs. 1 BankG die mit der Geschäftsführung einerseits und der Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle der Finanzgruppe andererseits betrauten Personen einen guten Ruf zu geniessen und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit zu bieten (Gewährsträger). Sie müssen fachlich kompetent sein, sich im Geschäftsverkehr korrekt verhalten und charakterlich geeignet sein, das Bankgeschäft zu betreiben.»²⁷ Zum Aspekt des korrekten Verhaltens äussert sich die Finanzmarktaufsicht gemäss der steten Praxis wie folgt: «Unter korrektem Verhalten im Geschäftsverkehr ist in erster Linie die Beachtung der Rechtsordnung, d.h. der Gesetze und der Verordnungen, der internen Vorschriften und der Standesregeln zu verstehen. Eine Verletzung der Rechtsordnung ist indessen für die Verneinung der

Standardregeln zu verstehen. Eine Verletzung der Rechtsordnung ist massgebend für die Vernehmung der Gewähr nicht zwingend erforderlich. Es genügt, wenn das beanstandete Verhalten «in krasser Weise dem Verhalten, wie es von einem redlichen Bankier erwartet werden muss» widerspricht.²⁸ «Dazu gehört, dass die Bank sich und ihre Mitarbeiter nicht unnötigen Rechts- und Reputationsrisiken aussetzt.»²⁹

[Rz 16] Die entsprechenden Anforderungen³⁰ sollten nicht nur im Finanzbereich, sondern grundsätzlich für börsennotierte Unternehmen gelten und nicht nur im Rahmen von branchenspezifischen Sondernormen (aufsichtsrechtliche Vorgaben) zur Anwendung kommen, denn bei Publikumsgesellschaften ist die Kompetenz – im umfassenden Sinne des Fit-and-Proper-Aspektes zu verstehen – des einzelnen Mitgliedes der obersten Führungsebene von Bedeutung. In den «Principles for enhancing corporate governance» vom Oktober 2010 empfiehlt das Basel Committee on Banking Supervision: «The fit and proper criteria should include, but may not be limited to: (1) the contributions that an individual's skills and experience can make to the safe and sound operation of the bank, including general management skills and (2) any record of criminal activities or adverse regulatory judgements that in the supervisor's judgement make a person unfit to uphold important positions in a bank.»³¹

[Rz 17] Es handelt sich um eine «personale Gefahrenquelle», die nur an der Spitze des Unternehmens beherrscht werden kann.³² An der Unternehmensleitung liegt es demzufolge, die Mitarbeitenden auf das Primat der Regeltreue hinzuweisen, dieses durchzusetzen und dafür entsprechende Prozesse und Instanzen zu schaffen.³³ Dazu zählen auch Vergütungsmodelle. Gemäss einer Verfügung der FINMA vom Januar 2010 sind «Vergütungsmodelle (...) so auszugestalten, dass sie eine gute Compliance nicht bestrafen, sondern fördern».³⁴

1.3 Die Geschäftsleitung / der CEO ^

[Rz 18] Compliance ist nicht die Verantwortung des Compliance Office; dieses unterstützt, berät und kontrolliert: «Ultimately it is the responsibility of senior staff to ensure that the firm complies with our rules and high level principles ...». So hielt die Financial Services Authority (FSA) in einem Fall fest, es wäre an der Geschäftsleitung gelegen, «to take reasonable steps to ensure that the business of the firm complied with the relevant requirements and standards of the regulatory system. He failed to ensure that the adequate and appropriate systems and controls were in place, ...».³⁵

[Rz 19] In einem Dear CEO Letter vom 19. Juli 2007 hat die FSA Good Practices zu sechs Aspekten kommuniziert, die für ein gutes Management von Compliance-Risiken ausschlaggebend sind. Es ging im fraglichen Schreiben um Investment Banken; die Standards sind indessen auch auf andere Banken und generell auf Unternehmen übertragbar. Es sind dies namentlich:

1. *Umschreibung des Compliance-Risikos und Zuteilung der Verantwortung:* Im gegebenen Zusammenhang interessiert der folgende Punkt: «There is a clear message within the firm that compliance risk is owned by the business and that all staff are responsible for adhering to the desired compliance culture.»

2. *Compliance-Kultur*: «Senior management provide leadership in defining and embedding desired behaviours and culture, including an understanding where boundaries lie, through involvement in:

- discussions and decision making on high risk transactions/business practices and dissemination of these decisions;
- scenario based education; and
- communicating lessons learned about compliance incidents.»

3. *Compliance Performance*: Als Good practices werden genannt:

- «Evaluation of business compliance performance and firm-wide management of compliance risk.
- Linkage of compliance behaviour to staff assessment. This could include staff appraisal, reward and promotion processes.
- Evaluation of the compliance function's effectiveness in helping to manage compliance risk using performance indicators and feedback from business and senior management.»

1.4 Haltung von Führungskräften [^]

1.4.1 Mitarbeitende als Schlüsselement [^]

[Rz 20] Man spricht im Zusammenhang mit Compliance viel davon, dass die Mitarbeitenden das Schlüsselement seien. Dem soll hier nicht grundsätzlich widersprochen werden. Es darf indessen nicht unterschätzt werden, welche wichtigen Rahmenbedingungen und Wegweiser das oberste Führungspersonal durch sein Verhalten und seine Handlungen setzt. Die Geschäftsleitung setzt die Vorgaben des Verwaltungsrates um; das betrifft auch die Realisierung und Konkretisierung der Compliance-Funktion.

[Rz 21] In der aktuellen Diskussion z.B. zur Motion Schweiger³⁶ wird offenbar, dass die Prämissen komplex und spannungsreich sind. Denn zunächst geht es bei der Debatte darum, dass Unternehmen als Organisationen keine kriminellen Handlungen oder sonstige Gesetzesverstöße begehen sollen. Nun wird im Mitarbeiter der primäre Risikofaktor gesehen und das Individuum zum allein verantwortlichen Akteur gemacht mit der Folge, dass das Unternehmen weitgehend oder ganz entlastet wird. Damit wird zum einen das Unternehmensstrafrecht unterlaufen. Zum andern wird ausgeblendet, welche Rahmenbedingungen und Anreize, welche Ziele, Denkmuster und Werthaltungen sowie Zwänge Unternehmen als Organisationen prägen oder schaffen und was die Wirkungszusammenhänge sind. Ein Beispiel: Am 15. September 2005 sandte(n) ein oder mehrere Siemens-Mitarbeiter ein anonymes Schreiben an die Münchner Staatsanwaltschaft, welches mit folgendem Abschnitt endete: «Bei uns werden Arbeitsplätze abgebaut und Kollegen mit Versetzungen ins Ausland bedroht, wenn sie nicht spüren und diese Herren stecken Millionen ein, nur weil sie wahrscheinlich bereit sind, illegale Geschäfte zu machen.»³⁷

[Rz 22] Unternehmen sind immer mitgeprägt von einem machtstrategischen Konzept. Weiter sind es oft

«Hintergrundereignisse», die das entwerfen, was vom Unternehmen als Verhaltensanweisungen und Verhaltenserwartungen kommuniziert wird.³⁸ Prägend sind weiter Vorkommnisse, von denen alle wissen und über die man nicht spricht.³⁹

1.4.2 Tone at and from the top [^]

[Rz 23] Um in der Sprache der Musik zu verweilen: Compliance vermittelt Kenntnis der Noten, aber die Musik wird gespielt und der Takt wird angegeben durch das Management.

*«A demonstrated corporate culture that supports and provides appropriate norms and incentives for professional and responsible behaviour is an essential foundation of good governance. In this regard, the board should take the lead in establishing the 'tone at the top' and in setting professional standards and corporate values that promote integrity for itself, senior management and other employees.»*⁴⁰

[Rz 24] Der sogenannte *tone at and from the top* bestimmt als Teil des Kontrollumfeldes schwergewichtig, ob und wie konsequent die letztlich operativen Träger der Compliance, der Mittelbau des Management und alle Mitarbeitenden, ihre Rolle als Hauptträger der Compliance im täglichen Geschäft verstehen und umsetzen – und dies gilt selbstredend auch für die Compliance Officer.⁴¹ Die volle Unterstützung durch die Unternehmensleitung ist unabdingbar. In den Prozesse werden Kultur und Verhaltenskonzept umgesetzt.⁴²

[Rz 25] Das vorbildliche Verhalten der Unternehmensleitung ist erstens umso wichtiger, je komplexer und umfangreicher die Regulierung ist⁴³ und zweitens deshalb essentiell, weil sich das Rufrisiko heute weniger aus beispielsweise der strafrechtlichen Schuld als aus der «Geschäftsführungsschuld» – analog zum Begriff Lebensführungsschuld – ergibt. Von Lebensführungsschuld spricht man, wenn eine gesellschaftlich missbilligte Art der Lebensführung vorliegt. Bei Unternehmen wäre dies die Art der Geschäfte und insbesondere die Weise, wie sie gemacht werden, namentlich Verhalten gegenüber Stakeholders, Umgang mit Regeln im weitesten Sinne. Die Geschäftsführungsschuld befasst sich im gegebenen Kontext mit dem sozialen Verhalten des Unternehmens und beeinflusst die soziale Reputation. Der Aufbau (und Erhalt) eines guten Rufes folgt heute einer Logik, welche sich aus zwei elementaren Reputations-Typen ableitet: Aus der funktionalen Reputation, welche Personen und Organisationen an Leistungszielen misst, und aus der Sozialreputation; sie fokussiert sich auf die Frage, inwieweit Akteure moralisch integer sind.⁴⁴

[Rz 26] Die funktionale Reputation wird von EISENEGGER/IMHOF als «objektive Welt des Wahren» bezeichnet.⁴⁵ «Die Akteure werden danach beurteilt, ob sie in der Erreichung bestimmter Zwecke erfolgreich sind bzw. ob sie zur Zweckerreichung die adäquaten Mittel ergreifen.»⁴⁶

[Rz 27] Die soziale Reputation wird von EISENEGGER/IMHOF als «normative Welt des <Guten>» umschrieben. Die Frage wird gestellt, ob und inwieweit das Handeln der Reputationsträger legitim erscheint.⁴⁷ Das beschlägt auch das «Management von Wertespannungen».⁴⁸ Die Auseinandersetzung mit der Frage der Legitimität führt weit über das Recht hinaus – eine Einteilung und

Betrachtung «nach den Kriterien von Gewinn und Verlust» reicht nicht, sie macht blind und beschränkt.⁴⁹

[Rz 28] Teilhaber und Beobachter der Reputation sind:

- Public/Media
- Politics (Regierung/Verwaltung/Parlament)
- Regulatoren (Domestic/International)
- Non-Governmental Organisations
- Shareholders/Investoren/Analysten
- Kunden
- Konkurrenten
- Mitarbeitende

1.4.3 Verschiedene Grundhaltungen des obersten Management gegenüber Compliance und dem Compliance Office im Speziellen [^]

[Rz 29] Die Erfahrung zeigt, dass der Umgang mit Compliance als Verhaltenskonzept und mit dem Compliance Office als Funktion von unterschiedlichen Grundhaltungen des Management geprägt sein kann. Dass diese Haltung entscheidend ist, ist offensichtlich, da sie den Umgang mit den Kontrollen bestimmt. So heisst es im Fall der UBS AG im EBK-UBS-Subprimebericht zum Rollenverständnis der Kontrolleure in Ziff. 19 ⁵⁰: «Die bankinternen Kontrolleure waren und sind dem tagtäglichen Druck der Front auf rasche und für das Geschäft positive Entscheide und mit deren Frustration bei negativen Entscheiden oder verzögerten Prozeduren konfrontiert. Die Kontrolleure neigten deshalb tendenziell dazu, die von der Front als mühsam, zeitaufwändig und mithin geschäftsverhindernd wahrgenommenen Risikokontroll- und Bewertungsprozesse möglichst zügig und schlank zu handhaben.»⁵¹

Grundhaltung 1 [^]

[Rz 30] Compliance wird verstanden als wertschöpfender und natürlicher Bestandteil des betrieblichen Arbeitsalltages und als Beitrag an die unbestrittene Zielsetzung, eine jederzeit und in jeder Hinsicht einwandfreie Geschäftsführung zu gewährleisten. Daher wird vom Management dafür gesorgt, dass Compliance im Sinne des Compliance Office entsprechend den Compliance-Risiken besetzt und den Mitarbeitenden als beratungs- und geschäftsbegleitende Supportfunktion geläufig ist, wie auch das Verhaltenskonzept bekannt ist und umgesetzt wird. Es wird klar und ohne wenn und aber kommuniziert, dass die Regeln von allen einzuhalten sind.

[Rz 31] Den Mitarbeitenden wird vermittelt, dass Compliance im Hinblick auf Rechts- und Reputationsrisiken eine Risk Management Funktion bildet. Das Management ist Vorbild und Vorreiter, die treibende Kraft und übernimmt eine aktive Führungsrolle. Es anerkennt, dass der Begriff der Nachhaltigkeit nicht nur ein ökologischer ist, sondern auch ein ökonomischer, weil er mit dem Aspekt der Langfristigkeit verbunden ist. Nachhaltigkeit wird als Wert für sich gesehen.

der Langfristigkeit verbunden ist. Nachhaltigkeit wird als Wert für sich gesehen.

[Rz 32] Kurzfristige Gewinne werden abgelehnt, wenn sie auf Regelverstössen beruhen und letztlich auch langfristig nicht von Bestand sind. Compliance ist sichtbar, systematisch in Prozesse integriert und proaktiv tätig. Es gibt Einhaltekontrollen. Die Regeln gelten für alle. Die Träger des Compliance-Risikos sind die Geschäftseinheiten.

Grundhaltung 2 [^]

[Rz 33] Das Compliance Office beeinträchtigt und belastet mit seiner Arbeit die unternehmerische Freiheit und Tätigkeit. Compliance ist Sache und Problem des Compliance Officer und dieser bestimmt und entscheidet, wie Geschäfte zu tätigen sind. Dabei hat er aber gemäss stillschweigender oder ausdrücklicher Vorgaben – dies ein Beispiel aus dem Finanzsektor – «kundenberaterfreundlich» vorzugehen und Geschäfte so zu beraten, dass in jedem Fall «net new money» generiert werden kann. Eine Duldung oder gar bewusste Förderung des «Nicht-so-genau-Nehmens» wird vom Compliance Officer (und natürlich von den sonstigen Mitarbeitenden) erwartet. Ansonsten wird er vom CEO nicht unterstützt, sondern überstimmt. Je erfolgreicher ein Mitarbeitender ist, umso grosszügiger werden Regeln verstanden, und am Schluss weiss das Management einmal mehr von nichts.

Grundhaltung 3 [^]

[Rz 34] Die Funktion ist personell unterdotiert. Geht etwas schief, haftet der Compliance Officer; ist er beharrlich in seiner Argumentation, so trennt man sich von ihm, weil er nicht liefert, was man erwartet. Dies wiederum bestätigt diejenigen, die ohnehin nichts von Compliance und der entsprechenden Funktion halten. So bleibt das Problem im Haus und das Risiko ist grösser, weil niemand mehr mahnt und «stört».

[Rz 35] Das Führungspersonal äussert sich nicht zu Werten und Standards und schweigt sich auch aus darüber, wie der Umgang mit Grenzen und Verstössen ist. Compliancerelevante Fragestellungen und Verhaltensweisen spielen im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung keine Rolle und sind nicht massgebliche Aspekte bei Beförderungen.

[Rz 36] Eine andere Art, mit dem Thema umzugehen ist, die Compliance als Funktion gut zu dotieren, aber ihr die Unterstützung zu versagen, sie nicht zu informieren, Zugangs- und Auskunftsrechte zu verweigern, sie zu umgehen und als lästig zu definieren – das notwendige Übel sozusagen, das mit eher abfälligen Bewertungen gewürdigt wird.

[Rz 37] Diese beiden Varianten gehen von einem institutionalisierten Konflikt zwischen dem Geschäft und Compliance aus und untergraben damit das Verständnis von Compliance mit der Gefahr, dass sich die Grenzen verschieben Richtung Duldung oder gar Förderung von Verstössen.

Grundhaltung 4 [^]

[Rz 38] Compliance wird strikte auf die Einhaltung des geschriebenen Rechts bezogen und Verstösse werden als vereinzelte Fehlverhalten von Individuen gewertet. Eine weitergehende Verantwortung wird nicht erkannt, ebensowenig wie eine über das reine Recht hinausgehende Betrachtung angestellt wird. Compliance wird also auf legalistisches Denken und Handeln reduziert und dies widerspiegelt sich in den Aufgaben und Kompetenzen der Compliance Officer. Integrität wird als allenfalls persönliche Eigenschaft betrachtet und nicht als etwas, was die Organisation Unternehmen betrifft, beschäftigt und auszeichnet. Die Denkart zielt peinlich darauf ab, sich juristisch abzusichern, um den Ruf zu wahren. Aber eben: «Unternehmen, die ihren Ruf schützen wollen, müssen mehr aufbieten als ein Heer von Wirtschaftsanwälten.»⁵²

II. Die organisatorische Einbettung der Compliance-Funktion und systemische Fallstricke [^]

[Rz 39] Es gibt weder in quantitativer noch in qualitativer Hinsicht eine Patentlösung für die Frage, wie die organisatorische Einbettung und die Organisationsform von Compliance ausgestaltet sein müssen. Das Compliance-Organisationsmodell existiert also nicht. Es unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen; die Aufgaben aber bleiben weitgehend dieselben, lediglich Zuordnungen und Schnittstellen sind unterschiedlich.⁵³

[Rz 40] Unternehmen sind Systeme und können unter Umständen totalitäre Züge tragen. Dies bedeutet auch, dass man Mahner und Kritiker oft nicht mag. Das heisst, dass neben den Rahmenbedingungen die Person des Compliance Officer und sein Rollenverständnis von grosser Bedeutung für seine Autorität sind. Integrität, Mut und innere Unabhängigkeit sind Stichworte, die individuelle Voraussetzungen für die Wahrnehmung der Funktion umschreiben und die nicht nur, aber vor allem dann ins Gewicht fallen, wenn Vorgesetzte oder sogenannte «Rainmakers» involviert sind – sei dies bei beratenden Gesprächen, sei dies bei Kontrolltätigkeiten. Dies kann unangenehm sein und sich darin äussern, dass der Compliance Officer angegriffen und kritisiert wird, wenn er seine ureigene Tätigkeit wahrnimmt: nämlich, dass er auf Regeln aufmerksam macht, Bedenken äussert, Risiken auf den Punkt bringt und dadurch Geschäfte oder Projekte verzögert oder gar zum Scheitern bringt. Damit wird verschiedenen Akteuren Gelegenheit geboten, das Stereotyp des Geschäftsverhinderers zu bedienen. Der Compliance Officer dient dann als Blitzableiter für Kritik an Regeln, die einem gerade nicht passen, weil ein Geschäft möglicherweise nicht zustande kommt. Wer alle Verhältnisse nur in Zahlen übersetzt, reduziert die Komplexität des Geschäfts massiv: «Über Geld verkehrt man mit Leuten, die man nicht riechen kann.»⁵⁴ Wegen Geld und dem Betriebsergebnis «stinken» Einzelnen auch Regeln, und weil der Compliance Officer auf deren Anwendung pochen muss, mag man ihn nicht. Es ist ein Klassiker, dass er in diesen Konstellationen riskiert, sein *Standing* zu verlieren. Diese Belastung muss er aushalten können und er muss sich in jedem Fall der Integrität des Unternehmens verpflichtet fühlen und nicht dem kurzfristigen Betriebsergebnis.⁵⁵

[Rz 41] Hat der Compliance Officer Anhaltspunkte für geplante oder begangene unternehmensbezogene

Straftaten, so hat er diese der Geschäftsleitung zu berichten. Ist diese selbst verwickelt, so muss der Verwaltungsrat damit befasst werden.⁵⁶ «In diesen Fällen ist der Compliance-Beauftragte zweifellos in einer schwierigen Lage, weil er einerseits seinen Vorgesetzten nicht einem ungerechtfertigten Verdacht aussetzen und sich hierdurch bei diesem in Misskredit bringen, sich andererseits aber auch nicht selbst strafrechtlich angreifbar machen möchte.»⁵⁷ Es ist aus vielen Fällen bekannt, dass sich wirtschaftskriminelle Handlungen in Unternehmen oftmals dadurch auszeichnen, dass mehrere im oder für das Unternehmen Tätige (aktiv oder passiv) in unterschiedlichen Teilnahmeformen beteiligen.⁵⁸

[Rz 42] An der Meldepflicht selbst, die sich aus der ureigenen Rolle des Compliance Officer ergibt, ändert dies nichts. Compliance dient der Prävention und beinhaltet damit diese Verpflichtung, weil ohne sie die Aufgabe nicht wahrgenommen werden kann.

[Rz 43] Diese Aspekte sind ungeachtet der organisatorischen Einbettung und Ausgestaltung der Funktion gegeben. Nach der hier vertretenen Meinung können diese systemischen Fallstricke nur verringert werden, wenn das Management bei compliancerelevanten Fragestellungen in die Pflicht genommen und gemessen wird.

[Rz 44] Dies setzt voraus, dass sich in den Incentive Systemen eine Komponente Compliance findet, v.a. bei Boni. Die Fragen, wie man gute Mitarbeitende anzieht und welche Anreize richtig sind, gehören in die strategische Sphäre und müssten so beantwortet werden, dass sie Compliance im System Unternehmen fördern. Das diesbezügliche Führungsverhalten muss gemessen werden. Kernfragen können sein:

[Rz 45] «Wie verhält sich eine Führungskraft in Sachen Compliance gegenüber ihren Mitarbeitern? Kommuniziert sie ausreichend und intensiv genug? Werden die Compliance-Fälle, soweit sie im Unternehmen auftreten, transparent an das Head Quarter gemeldet?»⁵⁹ Die ersten Fragen beziehen sich letztlich darauf, wie die Führungskraft arbeitet. Denn: «Wenn Sie zehn Punkte auf Ihrem Arbeitsplan stehen haben, dann sollte Compliance nicht der elfte Punkt sein, sondern die Art und Weise, wie Sie die zehn Punkte erledigen.»⁶⁰ Nicht mehr und nicht weniger.

III. Tätigkeit des Compliance Officer ^

[Rz 46] Die Compliance-Funktion muss ausgestattet sein «with sufficient authority, stature, independence, resources and access to the board».⁶¹ Compliance wird verstanden als Kontrollfunktion im Rahmen des internen Kontrollsystems und dient in erster Linie dem Risikomanagement und ist ein Teil desselben. Das sogenannte Monitoring ist neben der Beratung, den Untersuchungen, den Informationen und der Ausbildung eine Kerntätigkeit.

[Rz 47] Diese Tätigkeit und Rolle ergibt sich aus der Branche und den Risikofaktoren des einzelnen Unternehmens: «Jedes Unternehmen muss sich mit seinen betrieblichen Voraussetzungen, seinem Geschäftsmodell, seiner Grösse und seinen Strategiezielen auseinandersetzen und darauf abgestützt seine eigene Compliance-Organisation bestimmen.»⁶² Diese wird ergänzt durch Compliance

Standards, welche Grundlage bilden für die Aufgabenumschreibung des Compliance Office.

[Rz 48] Das Pflichtenheft des einzelnen Compliance Officer wiederum sollte möglichst schriftlich und konkret vorliegen. Dies zur Risikobegrenzung des Unternehmens, welches Rechenschaft ablegt über seine gelebte Verantwortung, und auch des Compliance Officer für sich selbst. Insbesondere – aber nicht nur – wegen seiner Garantenstellung, d.h. der Pflicht, den unerwünschten und verpönten Erfolg abzuwenden.⁶³ Es geht nicht um Straftatbestände, die unmittelbar vom Compliance Officer durch aktives Tun erfüllt werden könnten.⁶⁴ Relevant wären Vorwürfe, ein Compliance Officer habe Handlungen und Vorkehren unterlassen, die geeignet gewesen wären, eine strafbare Handlung zu verhindern (unechtes Unterlassungsdelikt). Seine Handlungspflichten müssen umschrieben sein, indem sein Pflichtenheft diesbezüglich Aufschluss gibt. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und Kapazitäten müssen das spiegeln und in einer Balance zueinander stehen.

[Rz 49] Denn es geht um den Fall, dass jemand aufgrund eines Vertrages dazu verpflichtet ist, die Gefährdung oder Verletzung eines strafrechtlich geschützten Rechtsgutes zu verhindern und dies pflichtwidrig unterlässt. Nach einer älteren Formulierung des Bundesgerichts liegt ein sogenanntes unechtes Unterlassungsdelikt vor (beim echten ist die Unterlassung ein speziell im Gesetz umschriebener Tatbestand), «wenn wenigstens die Herbeiführung des Erfolges durch Tun ausdrücklich mit Strafe bedroht wird, der Beschuldigte durch sein Tun den Erfolg tatsächlich hätte abwenden können und infolge seiner besonderen Rechtsstellung dazu auch so sehr verpflichtet war, dass die Unterlassung der Erfolgsherbeiführung durch aktives Handeln gleichwertig erscheint.»⁶⁵ Ist somit das Unterlassen mit dem aktiven Handeln gleichzustellen, so ist eine strafrechtliche Verfolgung eines Compliance Officer denkbar, wenn er die objektiv gebotene Handlung zur Abwendung der Gefährdung oder Verletzung des geschützten Rechtsgutes nicht vornimmt, obschon er um die Lage weiss und eine Handlungsmöglichkeit besteht.⁶⁶

[Rz 50] In [BGE 6B.907/2009](#)⁶⁷ hat das Bundesgericht geschützt, dass ein Compliance-Verantwortlicher (chef du service «compliance») wegen Geldwäscherei verurteilt wurde: «6.2 Dans l'acte d'accusation, il était reproché au recourant d'avoir, au moins dès le mois de février 2001 et jusqu'à la fin juin 2002, commis et autorisé, voire permis la commission d'actes en violation systématique et répétée de ses obligations légales, fonctionnelles et contractuelles, lesquels étaient propres à entraver l'identification de l'origine, la découverte ou la confiscation de valeurs patrimoniales. L'intéressé savait ou devait présumer que celles-ci provenaient d'un crime». Damit ist die Begehung durch Unterlassung thematisiert, auch wenn die Aktivitätenbeschreibungen das Wort «unterlassen» nicht ausdrücklich beinhalten. Die Garantenstellung war denn auch nicht Gegenstand des bundesgerichtlichen Verfahrens.

[Rz 51] Ergänzend sei darauf verwiesen, dass ein Finanzintermediär bei Verletzung der Sorgfaltspflichten sich auch zivilrechtlich nicht auf den guten Glauben berufen kann: Ein Fehlen des guten Glaubens ist eindeutig gegeben, «wenn eine Bank die ihr aufgrund strafrechtlicher, aufsichtsrechtlicher und standesrechtlicher Normen auferlegten Sorgfaltspflichten aus dem 'Know your Customer-Grundsatz' nicht erfüllt hat. Damit sind sowohl formelle wie materielle Abklärungen und Nachweise angesprochen».⁶⁸ Damit steht je nachdem der Compliance Officer auch zivilrechtlich im Fokus, zumal Art. 305^{bis} StGB Schutznormcharakter hat.⁶⁹

[Rz 52] Die aufsichtsrechtliche Haftung des Compliance Officer kann weiter gehen; sie richtet sich nicht nach strafrechtlichen Gesichtspunkten. Es droht ihm zudem nach Compliance-Vorfällen unter Umständen die Kündigung.⁷⁰ Die regulatorische «Aktenlage» hat mit der strafrechtlichen nichts zu tun.⁷¹ Eine Aufsichtsbehörde kann umfassender wirken.

[Rz 53] Wie weit muss ein Compliance Officer gehen, um seine Arbeit den Erwartungen der Aufsichtsbehörden entsprechend auszuüben, insbesondere in sehr schwierigen Situationen? Diesbezüglich sind mangels bekannter Entscheide viele Fragen offen, so etwa, wie er sich bei *red flags* verhalten muss, wie intensiv sein Widerspruch, seine Abmahnungen sein müssen etc. Wie weit muss seine Zivilcourage gehen? Wie muss sich das konkret äussern? Sicher ist lediglich, dass es sich für den Compliance Officer empfiehlt, seine Arbeit jeweils sorgfältig zu dokumentieren und sich freizuzeichnen: Wenn das Management ihn überstimmt, obwohl er mahnt und abrät, so muss er seine Antwort belegen können.

[Rz 54] Der Basler Ausschuss äussert sich zum Status wie folgt: «This may be set out in the bank's compliance policy or in any other formal document.»⁷² In diesem Dokument sollen unter anderem Rolle und Verantwortung umschrieben werden.⁷³

[Rz 55] Aufsichtsrechtlich relevant ist dazu in der Schweiz Ziff. 107 des FINMA-RS 2008/24 Überwachung und interne Kontrolle Banken, wo von einer Regelung die Rede ist, in welcher Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Berichterstattung der Compliance-Funktion festzuhalten ist. Diese muss von der Geschäftsführung oder dem Verwaltungsrat genehmigt werden. Die deutsche BaFin hat im Rundschreiben 4/2010 (WA) – Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (MaComp) zur Wahrung der Unabhängigkeit des Compliance Officer empfohlen, die Ernennung des Compliance-Beauftragten für einen Zeitraum von mindestens 24 Monaten vorzunehmen und zusätzlich eine 12-monatige Kündigungsfrist von Seiten des Arbeitgebers zu vereinbaren.⁷⁴

[Rz 56] Compliance ersetzt nicht den Entscheid der operativ Verantwortlichen. Diesbezüglich steht allein die Beratung im Tagesgeschäft im Zentrum. Die Compliance-Funktion sollte eine «co-operative working relationship» mit den business units haben.⁷⁵ Das Berufsbild hat sich diesbezüglich aufgrund von Standards und aufsichtsrechtlichen Vorgaben geklärt und das grundsätzliche Verständnis ist so definiert, dass die Grundaufgabe im gegebenen Zusammenhang des Tagesgeschäfts die Information und Beratung, nicht die Entscheidung, ist. So hält die BaFin in MaComp⁷⁶ unter BT 1.2 Aufgaben der Compliance-Funktion präzise fest:

«1. Die Compliance Funktion berät die operativen Bereiche und überwacht und bewertet die im Unternehmen aufgestellten Grundsätze und eingerichteten Verfahren sowie die zur Behebung von Defiziten getroffenen Massnahmen. (...)

2. Die Compliance-Funktion hat die Erstellung interner Organisations- und Arbeitsanweisungen für das Wertpapierdienstleistungsunternehmen und deren ständige Weiterentwicklung zu begleiten,

soweit diese eine Compliance-Relevanz aufweisen. Unbeschadet der Verantwortung der operativen Bereiche ist die Compliance-Funktion hierbei möglichst frühzeitig einzubeziehen, um darauf hinzuwirken, dass die Organisations- und Arbeitsanweisungen geeignet sind, Verstösse gegen die gesetzlichen Bestimmungen zu verhindern.»⁷⁷

[Rz 57] Die Beratung umfasst das Erkennen, das Einordnen und das Erarbeiten von Vorschlägen im Sinne einer Entscheidungsgrundlage.

[Rz 58] Das Compliance Office stellt also Antrag zu Vorgehensweisen und Massnahmen im Einzelfall oder je nach dem auch grundsätzlicher Art: Entscheidungsträger ist es nur insofern, als es massgeblich bestimmt, welche rechtlichen und integritätsbezogenen Rahmenbedingungen für konkrete Sachverhalte relevant sind und in Betracht gezogen werden müssen. Der Compliance Officer trägt Informationen und Vorschläge vor⁷⁸ und handelt weisungsunabhängig.⁷⁹ Entscheidungsträger in der Sache selbst bleiben aber die operationell Verantwortlichen. Die Übertragung von Disziplinarbefugnissen auf den Compliance Officer ist ebenfalls abzulehnen: Sanktionen sind Sache der Geschäftsleitung.⁸⁰

[Rz 59] Es findet sich weiter die Idee, dass Compliance Officer auch «gegenüber Bankkunden als Gesprächspartner zur Verfügung stehen (sollten), die Hinweise geben möchten oder denen Tatsachen bekannt geworden sind, die den Verdacht auf Wirtschaftskriminalität beinhalten».⁸¹ Daraus leiten die Autoren ab, dass der Name des Compliance-Beauftragten und allenfalls seines Vertreters öffentlich bekannt gemacht werden sollte.

IV. Einige Resultate der Umfrage und kurze Würdigung [^]

[Rz 60] Den Adressatenkreis der Umfrage bildeten die Ende Dezember 2010 erreichbaren bisherigen 267 Absolventen des DAS Compliance Management Kurses (Lehrgänge 1-10). Die Rücklaufquote betrug 26% oder 70 Antworten. 82% der Antworten kamen aus dem Bankensektor, die andern Branchen waren zu ungefähr gleichen Teilen Versicherungen, Treuhand und Energiewirtschaft.

[Rz 61] Die Antworten zeigen, dass ein enges Verständnis von Compliance als Verhaltenskonzept dominiert. Bemerkenswert ist weiter, dass der Compliance Officer in vielen Fällen nicht die Beratung vornimmt, sondern Entscheide im Einzelfall fällt.⁸²

[Rz 62] Weiter fällt auf, dass über die Hälfte der Befragten angibt, in ihrem Unternehmen gäbe es keine Anreize zur Einhaltung von Normen und Werten.

1. Thema Kontrollumfeld/ [^]

1. Welches Verständnis von Compliance hat das Unternehmen [^]

[Rz 63] Bei einem Drittel der befragten Unternehmen wird Compliance als eine Funktion gesehen, welche die Einhaltung von regulatorischen und gesetzlichen Normen für das Unternehmen sicherstellt

... sowie die Einhaltung von regulatorischen und gesetzlichen Normen für das Unternehmen sicherstellen.

[Rz 64] Einige Antworten lauteten: «Gemäss FINMA-RS 2008/24» oder: «Compliance musste Definition selber schreiben.»

[Rz 65] Ein umfassendes Verständnis von Compliance als Verhaltenskonzept ist lediglich bei einem Viertel der in der Umfrage vertretenen Unternehmen vorhanden.

2. Gibt es ein klares Bekenntnis des VR und/oder der GL zu Compliance in Ihrem Unternehmen?

^

[Rz 66] Gemäss 90% der Antworten bekennen sich Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zu ihrer Verantwortung und zu Compliance; dies erfolgt in der Regel durch regelmässigen Kontakt zu Compliance sowie in einigen Fällen durch aktives Mitwirken beim Erlassen neuer Weisungen oder bei der Gestaltung von Kontrollen.

[Rz 67] Das Bekenntnis wird vorgelebt und stets durch regelmässige Kommunikation an die Mitarbeitenden sowie durch Geschäftsbericht auch für Dritte bekräftigt. 10% gaben an, kein klares Bekenntnis zu erhalten.

2. Thema Aufgaben/Tätigkeiten des Compliance Officer

^

[Rz 68] 60% der Antworten besagen, dass die Beratung als Hauptaufgabe betrachtet werde. Erstaunlich ist das Resultat, wonach 23% der Compliance Officer selber Entscheide im Einzelfall treffen.

[Rz 69] Die zweithäufigste Antwort der Teilnehmer ist, dass sie zeitlich am meisten eingespannt sind, Fragen der Mitarbeitenden (Hotline oder ähnliches) zu beantworten. An dritter Stelle ist der Kontakt mit den Behörden massgeblich für die Teilnehmer sowie das Erstellen von Weisungen. Die Ausbildung der Mitarbeitenden ist der an vierter Stelle genannte Schwerpunkt der Tätigkeit der Compliance Officers.

3. Thema Pflichtenheft des Compliance Officer

^

[Rz 70] 45% der Antworten ergaben, dass der Compliance Officer über ein Pflichtenheft verfügt, welches die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen klar und deutlich regelt. 37% vermerken, dass sie ein Pflichtenheft mit grober Beschreibung der Aufgabengebiete besitzen, 13% hatten nichts entsprechendes. Darunter auch solche aus Banken.

4. Frage: Ist Ihre Funktion als Compliance Officer den Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen bekannt?

^

[Rz 71] Antworten darauf lauteten z.B.

- «Die Mitarbeitenden kommen mit compliancerelevanten Themen auf mich zu. Zudem ist eine

Funktionsbeschreibung des Compliance Officers im Intranet aufgeschaltet.»

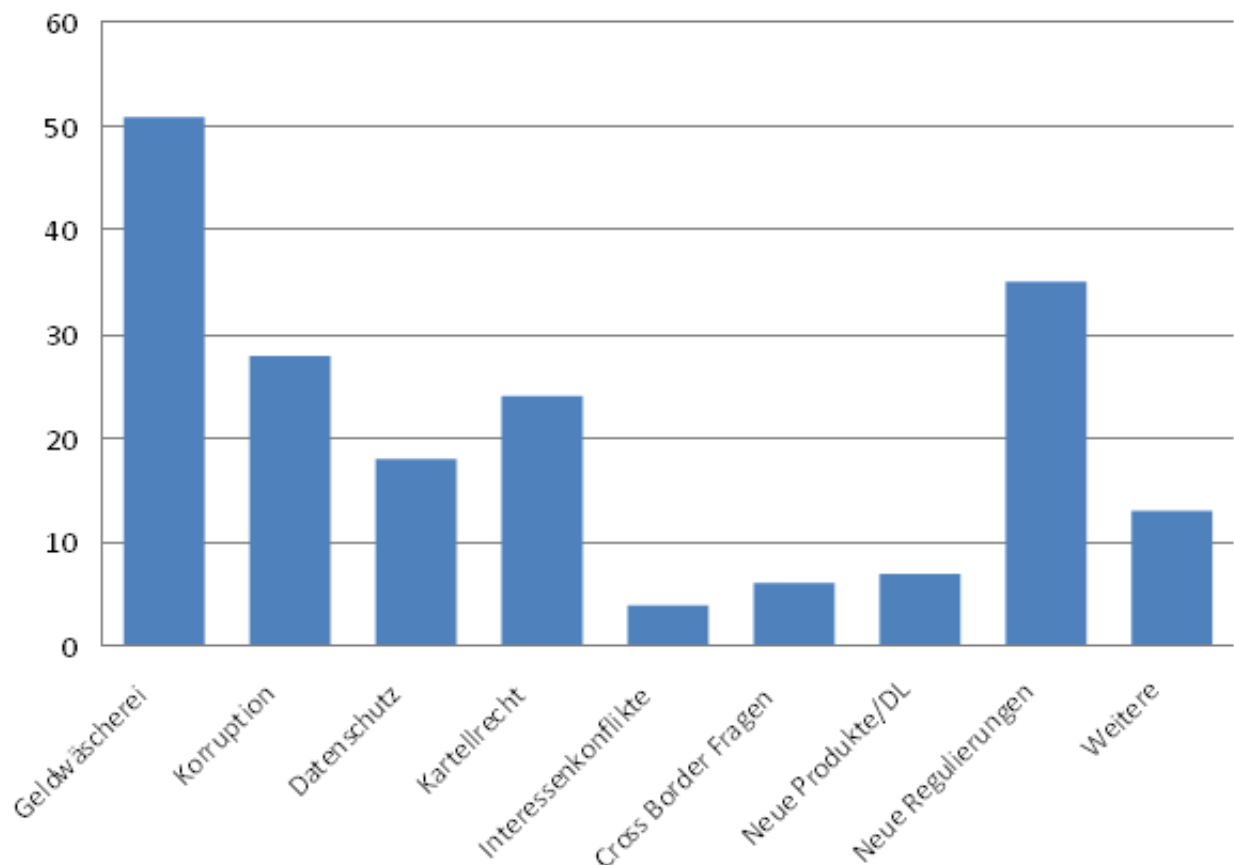
- «Aufgrund der kleinen Grösse unserer Bank bin ich oft erster Ansprechpartner bei unklaren Geschäften.»
- «Gut besuchte Anlaufstelle zwecks Beratung. Inoffiziell Ombudsmann der Gruppe.»
- «Die Mitarbeitenden kommen im konkreten Fall von sich aus auf Compliance zu und erwarten eine Empfehlung oder das Mittragen eines Entscheides.»

[Rz 72] 98% der Compliance Officer bestätigten, dass ihre Funktion den Mitarbeitenden bekannt sei.

5. Thema mit was setzen sich Compliance Officer hauptsächlich auseinander? [^]

[Rz 73] Die Themenkreise, mit welchen sich die Befragten in ihrer Funktion als Compliance Officer hauptsächlich auseinandersetzen, ergeben sich aus der nachstehenden Abbildung.

Themenbereiche des Compliance Officers



6. Thema Ressourcen-Allokation für Compliance [^]

[Rz 74] 75% der Antwortenden sind der Ansicht, dass ihr Unternehmen genügend und adäquate

Ressourcen für Compliance zur Verfügung stellt. 25% geben jedoch an, keine oder nicht genügend Ressourcen zur Verfügung zu haben.

[Rz 75] Die zur Verfügung gestellten Ressourcen sind in der Regel personeller, materieller und finanzieller Art. Von rund 5% wurde die aktive Unterstützung der Geschäftsleitung oder sogar des Verwaltungsrates betont.

7. Welche Compliance-Risiken werden vom VR und von der GL als zentrale Aspekte erachtet? [^]

[Rz 76] Mit 35% wurden Reputationsrisiken als die zentralsten Risiken gewertet, gefolgt von aufsichtsrechtlichen Risiken mit 32% und Rechtsrisiken mit 29%.

8. Existieren Anreize zur Einhaltung von Werten und Normen in Ihrem Betrieb? [^]

[Rz 77] Über die Hälfte der Teilnehmenden gab an, über keine entsprechenden Anreize zu verfügen (56%)

[Rz 78] Das compliancerelevante Grundwissen aller Mitarbeitenden im Unternehmen wird von den Compliance Officer zu 23% als sehr gut bewertet, zu 30% als gut und ebenfalls zu 30% als knapp sowie zu 9% als minimal bezeichnet.

9. Code of Conduct [^]

[Rz 79] 75% der Teilnehmer geben an, dass ein Code of Conduct als integrierender Bestandteil des Arbeitsvertrages existiert. Die restlichen 25% verneinen diese Frage.

[Rz 80] Die weitere Frage, ob der Verhaltenskodex im Sinne von «walk the talk» vorgelebt wird, wird zu einem Teil bejaht (44%), zu einem andern mit «Nicht von allen Mitarbeitern» beantwortet (37%).

[Rz 81] Bemerkenswert ist die Tatsache, dass 19% die Antwort «eher eine Alibiübung» angekreuzt haben.

V. Schlussfolgerung [^]

[Rz 82] Compliance kann einen wichtigen, aber letztlich limitierten Beitrag an die Corporate Governance erbringen. Die Begrenzung ergibt sich namentlich daraus, als der Einfluss von Compliance abhängt von der Strategie des Unternehmens (was tun wir und was wollen wir erreichen), der Haltung des obersten Managements (es gilt der Satz: «High standards for employees demand high standards from senior leaders»⁸³) und dem Code of Conduct, den sich ein Unternehmen gibt. Compliance kann zudem das Verantwortungsgefühl des Management und seinen Willen zu Integrität nicht ersetzen. Die Compliance wird durch entsprechende Mängel des Führungspersonals «ausser Kraft» gesetzt

wird durch entsprechende Mängel des Führungspersonals «ausser Kraft» gesetzt.

[Rz 83] Geschäftsmodelle, die schon in sich illegale oder illegitime Ziele und Mittel vorsehen, werden auch durch Compliance nicht besser. Das heisst: Compliance müsste schon bei der Wahl der Geschäftstätigkeit einen wichtigen Aspekt bilden, nämlich als Verhaltenskonzept. Denn es ist zwischen zwei Orientierungsgesichtspunkten verantwortlicher Unternehmensführung zu unterscheiden: Zum einen die Wahl der Geschäftstätigkeit, d.h. die Entscheidung, mit welchen Aktivitäten, Dienstleistungen oder Produkten wollen wir Gewinne erzielen; das wird im Mission Statement umschrieben. Zum anderen die Entscheidung, mit welchen Mitteln und Methoden wollen wir den unternehmerische Erfolg erzielen bzw. nicht realisieren; das wird in einem Code of Conduct bzw. in Business Principles benannt. Ist der erste Teil fragwürdig, so ist die Rolle von Compliance als Beitrag an die gute Unternehmensführung sehr eng und dass der sogenannte tone at and from the top die weitere essentielle Bedingung bildet, kann nicht genug unterstrichen werden.

Prof. Dr. Monika Roth, Advokatin, ist Dozentin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Studienleiterin des Diploma of Advanced Studies Compliance Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Sie ist Partnerin der Kanzlei roth schwarz roth in Binningen (BL), Vizepräsidentin des Strafgerichts Basel-Landschaft sowie Mitglied des Verwaltungsrates von Ethos Services AG, Genf, und von kmuOnline AG, Oberwil (BL). Sie hat mehrere Bücher und zahlreiche Artikel zu Compliance, zu Corporate Governance und zum Finanzmarktrecht verfasst (siehe www.roth-schwarz-roth.ch). Sie befasst sich derzeit im Rahmen eines Buchprojektes intensiv mit dem Berufsbild des Compliance Officer.

Die Autorin dankt Reto Holenstein, Franziska Kamnik und Suljeman Memeti (Absolventen des 11. Lehrganges DAS Compliance Management am IFZ) für die wertvollen Vorarbeiten. Ihre im Text erwähnte und verarbeitete Umfrage verfolgte das Ziel, Aufschluss zu erhalten über die tatsächliche Ausgestaltung der Compliance-Funktion und die im Unternehmen bestehenden Rahmenbedingungen.

Literaturübersicht [^]

- BECKER, WOLFGANG/HOLZMANN, ROBERT: Rechtfertigung wirtschaftskriminellen Verhaltens. Eine theoretische Analyse psychologischer Rationalisierungsmechanismen, ZRFC 4/11, S. 165–171
- BÖCKLI, PETER: Corporate Governance: Vertrauen an der Unternehmensspitze. Ein Beitrag zum gegenseitigen Verständnis von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, in: BAER, CHARLOTTE M. (HRSG.): Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Ihre Tätigkeit und ihr Verhältnis zueinander, Bern 2005, S. 33–57
- BUFF, HERBERT G: Compliance. Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat, Zürich 2000
- HEINEMAN BEN W. JR.: High Performance with High Integrity, Boston 2008
- HEINIGER, MATTHIAS: Der Konzern im Unternehmensstrafrecht gemäss Art. 102 StGB
- BOSSHARDT, CHRISTOPH: Homo Confidens. Eine Untersuchung des Vertrauensphänomens aus

soziologischer und ökonomischer Perspektive, Diss. Universität Basel, Bern 2001

DANN, MATTHIAS: Zur «Verstraftlichung» eines neuen Berufsbildes. Compliance-Beauftragte am Rande des Nervenzusammenbruchs?, ZRFC 4/11, S. 155–159

EISENEGGER, MARK: Vom Vorteil, die Nummer zwei zu sein, io new management Nr. 3/2006, S. 15–18

EISENEGGER, MARK/IMHOF, KURT: Das Wahre, das Gute und das Schöne: Reputations-Management in der Mediengesellschaft, fög Diskussionspapier 2007-0001, Uni Zürich November 2007

EMMENEGGER, SUSAN/ KURZBEIN, REGULA: Finanzmarktkrise und neue Corporate Governance von Banken, GesKR 4/10, S. 462–475

FERGUSON, NIAL: Empire. How Britain Made the Modern World, London 2003

GLASMACHERS, KATJA/STIERLE, JÜRGEN: Der Compliance-Beauftragte in der Bankpraxis, ZRFC 4/2010, 168–173

GÖRTZ, BIRTHE/ROSSKOPF, MICHAEL: Kosten von Compliance-Management in Deutschland, ZRFC 4/10, S. 150–154

KALBERER, PETER: Compliance und Operationelles Risikomanagement. Integrierte Compliance und Operationelles Risikomanagement im Rahmen eines Internen Kontrollsystems, in: ROTH, MONIKA (Hrsg.): Close up on Compliance. Recht, Moral und Risiken – Nahaufnahmen zu Compliance Management und Governance-Fragen, Zürich/St. Gallen 2009, S. 137–150

LEYENDECKER, HANS: Die grosse Gier. Korruption, Kartelle, Lustreisen: Warum unsere Wirtschaft eine neue Moral braucht, Berlin 2009

ROHNER, URS/CERUTTI, ROMEO: Legal Compliance im globalen (Finanz-)Unternehmen, GesKR 1/2007, S. 1–5

ROTH, MONIKA: Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung. Ein branchenübergreifendes und interdisziplinäres Handbuch mit Fallstudien, Zürich/St. Gallen 2010

ROTH, MONIKA: Die Sorgfaltspflichten von Banken und der gute Glaube nach Art. 3 ZGB, in: ROTH, MONIKA (Hrsg.): Close up on Compliance. Recht, Moral und Risiken – Nahaufnahmen zu Compliance Management und Governance-Fragen, Zürich/St. Gallen 2009, S. 253–268

ROTH, MONIKA: Good Corporate Governance: Compliance als Bestandteil des internen Kontrollsystems, Zürich/St. Gallen 2007

ROTH, MONIKA: Recht und Moral, Harvard Business manager, Mai 2005, S. 132–134

ROTH, MONIKA: Die Standesregeln der Schweizer Banken und ihre Relevanz für eine Haftung aus Vertrag und aus Delikt, Basel 2004

ROTH, MONIKA/ERNI, MARIO: Regulation und Reputation. Der Finanzplatz Schweiz und die Compliance seiner Unternehmen, Zürich 2008

SCHÜNEMANN, BERND: Organuntreue. Das Mannesmann-Verfahren als Exempel?, Berlin 2004

VOGL, JOSEPH: Das Gespenst des Kapitals, Zürich 2010

¹ Vgl. Compliance. Die Online Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche, Juli 2011, S. 5.

² Siehe dazu MONIKA ROTH: Conflict of Interest: Compliance and its Contribution to Corporate Governance in the Financial Services Sector, in: «Conflict of Interest in Global, Public and Private Governance: An Interdisciplinary Study», erscheint voraussichtlich anfangs 2012 bei Cambridge University Press.

³ BIRTHE GÖRTZ/MICHAEL ROSSKOPF: Kosten von Compliance-Management in Deutschland, ZRFC 4/10, S. 150 ff.

⁴ «Der Finanzplatz braucht eine klare Zukunftsstrategie», Interview mit MARK EISENEGGER, in: Schweizer Bank, August 2011, S. 46 ff.

⁵ Noch im März 2011 gab sich die liechtensteinische LGT zuversichtlich, die Frankfurter Traditionsbank BHF

übernehmen zu können. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) störte sich daran, dass die LGT Treuhand – man erinnere sich an die gestohlenen LGT-Bankdaten und den Fall Zumwinkel – sich zu wenig klar vom einstigen Mutterunternehmen gelöst hatte. Die LGT hatte die Treuhandgesellschaft 2009 an die liechtensteinische First Advisory Group verkauft. Offenbar sah die BaFin dies nicht als genügend an, weil sie der Ansicht war, die geschäftlichen Bande bestünden weiter. Vgl. dazu «Die Blamage der Fürstenbank», Basler Zeitung vom 20. April 2011, S. 11. Die BaFin habe im Rahmen des «Inhaber-Kontrollverfahrens» von der LGT Unterlagen angefordert, die belegen sollten, «dass die LGT keine Treuhand-Modelle mehr anbietet». Die LGT habe schliesslich offenbaren müssen, dass es dies für ihre Kunden mit Hilfe von Kooperationsmodellen noch immer gebe (gemäss FAZ vom 20. April 2011, S. 10 («Kritik an der Bankenaufsicht im Fall BHF»)). Die Finanz und Wirtschaft vom 20. April 2011, S. 26 («BHF Bank geht doch nicht an die LGT») schreibt davon, dass ein Veto der BaFin im Raum gestanden habe und dass die LGT daher «die Notbremse» gezogen habe. Es habe ihr auch nicht geholfen, dass sie wenige Monate zuvor Altlasten aus Steuerverfahren mit einer «Ablasszahlung von 50 Mio. Euro bereinigt» habe. Siehe auch NZZ vom 19. April 2011, S. 25 (Übernahmepläne der LGT scheitern an der Steueraffäre): «Mit dieser Zahlung entledigte sie sich aller vergangenheitsbezogenen deutschen Steuerverfahren, die Bedenken der Bankenaufsicht richteten sich hingegen auf die Zukunft.» Und hier bezweifelte offenbar die BaFin «die Zuverlässigkeit der LGT, in Zukunft Fälle von Steuerhinterziehung zu vermeiden», siehe dazu «Die Angst vor Kriminalisierung», Schweizer Bank, Juni 2011, S. 11 ff.

- 6 Die Eskalation des seit längerem schwelenden Abhörskandals Anfang Juli 2011 bei News Corp. machte die BSKyB-Übernahme undenkbar, obschon noch Ende Juni 2011 der mit dem Geschäft befasste britische Kulturminister Jeremy Hunt signalisiert hatte, er sei geneigt, diesem Geschäft unter Auflagen zuzustimmen (vgl. dazu unter anderem «Geben und Nehmen», FAZ vom 23. Juli 2011, S. 11). Der Economist berichtete am 23. Juli 2011, S. 22: «As soon Mr Cameron suggested that News Corporation should reconsider its bid for BSKyB, the deal was as good as dead.»
- 7 Unternehmen der Finanzindustrie, welche aktuell ausgerechnet Griechenland als spezielles und primäres Zielland für den Verkauf von *Wrappers* definieren, würden unter diese Kategorie fallen.
- 8 Vgl. FERGUSON: Empire. How Britain Made the Modern World, S. 25.
- 9 FERGUSON: Empire. How Britain Made the Modern World, S. 41.
- 10 FERGUSON: Empire. How Britain Made the Modern World, S. 25.
- 11 «Wieder Korruption bei Siemens» in: DIE WELT vom 11. Juni 2011, S. 12; «Hinschauen statt Wegschauen» in: Süddeutsche Zeitung 11./12./13. Juni 2011, S. 29; «Bestechungen kommen immer öfter vor» in: FAZ vom 11. Juni 2011, S. 17.
- 12 BÖCKLI: Corporate Governance: Vertrauen an der Unternehmensspitze, S. 33.
- 13 Vertrauen wird im Sinne der Umgangssprache definiert als «eine das Verhalten bestimmende Überzeugung, dass ein anderer Mensch nicht hinterrücks eine schädliche Handlung vornimmt oder überraschend in der Zusammenarbeit versagt» (BÖCKLI: Corporate Governance: Vertrauen an der Unternehmensspitze, S. 33).
- 14 Vgl. dazu umfassend ROTH: Good Corporate Governance. Compliance als Bestandteil des internen Kontrollsystems.
- 15 Vgl. dazu BOSSHARDT: Homo Confidens, S. 38 ff.
- 16 Vgl. BGE 114 V 219 E. 4a, S. 223 mit Hinweisen.
- 17 Vgl. BGE 1B_41/2011, 24.3.2011, nicht in der AS publiziert.
- 18 Art. 716a Abs. 1 Ziff. 4 und Art. 716b Abs. 1 und 2 OR.
- 19 Zitiert in: DIE ZEIT vom 14. Juli 2011, S. 1.
- 20 BÖCKLI: Corporate Governance: Vertrauen an der Unternehmensspitze, S. 44 f.
- 21 Siehe dazu BÖCKLI: Corporate Governance: Vertrauen an der Unternehmensspitze, S. 47, der von Redlichkeit und Pflichtgefühl schreibt.
- 22 BOSSHARDT: Homo Confidens, S. 133.
- 23 Die Erwartungen an Banken waren bisher die, dass sie «align corporate activities and behaviour with the expectation that banks will operate in a safe and sound manner, and in compliance with applicable laws and regulations» (Basel Committee on Banking Supervision: Enhancing corporate governance for banking organisations, Basel, Februar 2006, Ziff. 10, S. 4). In der neuen Version vom Oktober 2010 (Principles for enhancing corporate governance, Ziff. 14, S. 6) findet sich eine kleine, aber sehr wichtige Ergänzung, indem neu der Begriff «Integrität» beigelegt wurde. Es heisst nun: «... with integrity and in compliance with applicable laws ...». Diese Erwartungen gelten wohl für sämtliche Unternehmen.
- 24 EDZARD REUTER, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Daimler-Benz, zitiert in: brand eins, Heft 10, Oktober 2010, S. 18.
- 25 BÖCKLI: Corporate Governance: Vertrauen an der Unternehmensspitze, S. 52. Sein Beispiel befasst sich mit einem bereits im Unternehmen eingestellten Manager. Es kann partiell ebenso für ein Gespräch vor einer Anstellung angeführt werden.

--

- ²⁶ Vgl. dazu SCHÜNEMANN, Organuntreue. Das Mannesmann-Verfahren als Exempel?, S. 69.
- ²⁷ Verfügung der EBK vom 21. Dezember 2008, FINMA Bulletin 1/2010, S. 82.
- ²⁸ EBK Bulletin 23, S. 25 und 17.
- ²⁹ Verfügung der FINMA vom 11. Januar 2010, FINMA Bulletin 1/2010, S. 109.
- ³⁰ Siehe dazu auch SUSAN EMMENEGGER/REGULA KURZBEIN: Finanzmarktkrise und neue Corporate Governance von Banken, GesKR 4/10, S. 470.
- ³¹ Rz 137, S. 31.
- ³² Vgl. dazu HEINIGER: Der Konzern im Unternehmensstrafrecht gemäss Art. 102 StGB, S. 138, welcher festhält, dass die Beherrschung dieser Gefahrenquelle anderswo als an der Unternehmensspitze systembedingt ausgeschlossen sei. Er sieht die besondere Gefahr «einer jeden zielgerichteten Organisation und insbesondere eines Wirtschaftsunternehmens darin, dass sich die Angestellten einem Verbandsziel, das heisst im vorliegenden Kontext, der Gewinnmaximierung oder Kostenminimierung unterzuordnen haben».
- ³³ Siehe dazu HEINIGER: Der Konzern im Unternehmensstrafrecht gemäss Art. 102 StGB, S. 138.
- ³⁴ Verfügung der FINMA vom 11. Januar 2010, in: FINMA-Bulletin 1/2010, S. 103 und S. 110, mit Hinweis auf das FINMA-RS 10/01 «Vergütungssysteme», Rz 36.
- ³⁵ Financial Services Authority, Fall Idris Nagaty, FSA/PN/096/2005 vom 16. September 2005; siehe auch FSA, Final Note to Idris Nagaty, 14. September 2005.
- ³⁶ Auslöser der Motion von Ständerat Rolf Schweizer ist das Rolltreppen- und Lift-Kartell, das von der EU-Kommission mit insgesamt EUR 990 Mio. gebüsst wurde, wovon EUR 144 Mio. auf die Firma Schindler entfielen. Die Motion will einerseits bei schwerwiegenden Kartellverstössen (Art. 5 Abs. 3 und 4 sowie Art. 7 KG) Strafen für die verantwortlichen natürlichen Personen einführen und andererseits generelle Sanktionsfreiheit für Unternehmen, die ein taugliches Compliance-Programm implementiert haben.
- ³⁷ Süddeutsche Zeitung vom 19./20. April 2008, S. 34, dort ist der ganze Brief abgedruckt.
- ³⁸ Ein banales Beispiel: Sparen, sparen: das ist die Botschaft und sind die Massnahmen – ausser für den CEO, der seine Golfusrüstung – die neue – weiterhin über Spesen laufen lässt.
- ³⁹ Vgl. Le Figaro Magazine vom 1. Mai 2011, S. 38: «Tout le monde savait, personne ne disait rien» zum Umgang und Verhalten von Dominique Strauss-Kahn – vor den Ereignissen in New York im Mai 2011, die zu seinem Rücktritt als Direktor des IMF geführt haben.
- ⁴⁰ Basel Committee on Banking Supervision: Principles for enhancing corporate governance, October 2010, Rz 26.
- ⁴¹ KALBERER: Compliance und Operationelles Risikomanagement, S. 143: «Das Kontrollumfeld umfasst im weitesten Sinne alle Aspekte eines Unternehmens, die heute unter dem Stichwort Corporate Governance, Organisation und Führung diskutiert werden. Es geht dabei sowohl um die Grundwerte des Unternehmens, die beispielsweise in einem Code of Conduct festgeschrieben sind, wie auch um das praktische Zusammenspiel der Unternehmensorgane Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Weiter werden im Rahmen des Kontrollumfelds aber auch die Unternehmensorganisation, das Weisungswesen, die Kompetenzverteilung etc. betrachtet.», siehe weiter ROTH: Good Corporate Governance, S. 93 Rz 138: «Als Kontrollumfeld, welches das Arbeitsumfeld im weitesten Sinn bildet, wird bezeichnet die Haltung der obersten Organe sowie des Management im Hinblick auf Kontrollen und Sanktionen. Integrität und ethische Werte, Kompetenzen und Verantwortlichkeit, Personal- und Beförderungspolitik sowie Fachkompetenzen prägen diese Umgebung. Die Ziele eines internen Kontrollsystems können nur erreicht werden, wenn diese Parameter gut erfüllt sind.»
- ⁴² Vgl. dazu KALBERER: Compliance und Operationelles Risikomanagement, S. 139: «Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Compliance alle unternehmensinternen Prozesse und Massnahmen zur Reduktion von Rechts- und Reputationsrisiken umfasst.»
- ⁴³ Die Financial Times hat dies am 21. Juli 2011, S. 8, bezugnehmend auf den Dodd Frank Act mit einer Headline auf den Punkt gebracht: «Thousands of pages of new rules fail to deliver clarity».
- ⁴⁴ Vgl. MARK EISENEGGER: Vom Vorteil, die Nummer zwei zu sein, io new management Nr. 3/2006, S. 15 ff.
- ⁴⁵ EISENEGGER/IMHOF: Das Wahre, das Gute und das Schöne: Reputations-Management in der Mediengesellschaft, S. 3.
- ⁴⁶ EISENEGGER/IMHOF: Das Wahre, das Gute und das Schöne: Reputations-Management in der Mediengesellschaft, S. 3.
- ⁴⁷ EISENEGGER/IMHOF: Das Wahre, das Gute und das Schöne: Reputations-Management in der Mediengesellschaft, S. 4. Siehe dazu auch ROTH/ERNI: Regulation und Reputation. Der Finanzplatz Schweiz und die Compliance seiner Unternehmen, Zürich 2008.
- ⁴⁸ Vgl. dazu Interview mit FRIEDRICH GLASL, in: Trigon Themen 2/11, S. 8 ff.
- ⁴⁹ Siehe dazu VOGL: Das Gespenst des Kapitals, S. 38.
- ⁵⁰ Bericht der Eidgenössischen Bankenkommission (EBK) aus dem Jahre 2008.

- ⁵¹ Vgl. dazu ROTH: Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung, darin Fallstudie UBS, S. 293 ff.
- ⁵² MONIKA ROTH: Recht und Moral, Harvard Business manager, Mai 2005, S. 132.
- ⁵³ Vgl. dazu ROTH: Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung, S. 189 ff.
- ⁵⁴ JOSEPH VOGL: «Was wir jetzt lernen müssen», Interview in: DIE ZEIT vom 11. August 2011, S. 37 f.
- ⁵⁵ Vgl. dazu LEYENDECKER: Die grosse Gier, S. 288 f. Er führt zu den Zuständen in der Compliance Abteilung von Siemens – vor der grossen Krise und Veränderung – aus: «Etliche Saubermänner fühlten sich mehr dem Wohl ihrer Sparte verantwortlich als der Sauberkeit des Unternehmens» (S. 289).
- ⁵⁶ Vgl. dazu auch DANN: Zur «Verstrafrechtlichung» eines neuen Berufsbildes, ZRFC 4/11, S. 155.
- ⁵⁷ DANN: Zur «Verstrafrechtlichung» eines neuen Berufsbildes, ZRFC 4/11, S. 155
- ⁵⁸ Vgl. dazu BECKER/HOLZMANN: Rechtfertigung wirtschaftskriminellen Verhaltens, ZRFC 4/11, S. 169.
- ⁵⁹ ANDRES POHLMANN in einem Interview in: Compliance. Die Online-Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche, August 2011, S. 6.
- ⁶⁰ Richard Laxer, Top Manager bei GE, zitiert in LEYENDECKER: Die grosse Gier, S. 291.
- ⁶¹ Basel Committee on Banking Supervision: Principles for enhancing corporate governance, October 2010, Rz 3; siehe auch Rz 33: «The board should ensure that the control functions are properly positioned, staffed and resourced and are carrying out their responsibilities independently and effectively.»
- ⁶² URS ROHNER/ROMEO CERRUTTI: Legal und Compliance im globalen (Finanz-)Unternehmen, GesKR 1/2007, S. 4.
- ⁶³ Art. 11 StGB: Begehen durch Unterlassen.
- ⁶⁴ Man denke beispielsweise an den Vorwurf, er habe den Geldwäschereitabstand gemäss Art. 305bis StGB erfüllt.
- ⁶⁵ BGE 113 IV 72.
- ⁶⁶ Vgl. dazu ROTH: Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung, S. 176 ff. sowie kritisch dazu PETER BÖCKLI: AJP 3/2011, S. 435.
- ⁶⁷ Vgl. zum selben Fall für vier weitere Beteiligte BGE [6B.901/2009](#), [6B.908/2009](#), [6B.916/2009](#) und [6B.919/2009](#). Siehe weiter MICHAEL KUNZ: [Die strafrechtliche Garantenstellung von Bankorganen bei der Geldwäscherei](#), Jusletter vom 14.2.2011.
- ⁶⁸ ROTH: Die Sorgfaltspflichten von Banken und der gute Glaube nach Art. 3 ZGB, S. 258.
- ⁶⁹ Vgl. dazu den *leading case* des [BGE 129 IV 322](#) sowie ROTH: Die Standesregeln der Schweizer Banken und ihre Relevanz für eine Haftung aus Vertrag und aus Delikt, S. 216 ff.
- ⁷⁰ Vgl. dazu BUFF: Compliance, S. 65.
- ⁷¹ In England ist die Compliance-Funktion eine sogenannte «controlled function» gemäss Section 59 des Financial Services and Markets Act und braucht eine Genehmigung der FSA. Themen, die geprüft werden sind Ehrlichkeit, Integrität, Reputation und Kompetenz/Fähigkeiten das heisst, die Gewähr für einwandfreie Geschäftstätigkeit.
- ⁷² Basel Committee on Banking Supervision: Compliance and the compliance function in banks, April 2005, Ziff. 22; siehe auch Ziff. 9: «... its responsibilities should be clearly specified ...».
- ⁷³ Basel Committee on Banking Supervision: Compliance and the compliance function in banks, April 2005, Rz 23: «... its role and responsibilities ...».
- ⁷⁴ Vgl. MaComp BT 1.1.1 Unabhängigkeit Ziff. 6.
- ⁷⁵ Basel Committee on Banking Supervision: Compliance and the compliance function in banks, Rz 21.
- ⁷⁶ MaComp = Rundschreiben 4/2010 (WA) – Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen.
- ⁷⁷ Vgl. weiter MaComp BT 1.2 Aufgaben der Compliance-Funktion Ziff. 5, wo der Aspekt der Beratung und Unterstützung unterstrichen wird.
- ⁷⁸ GLASMACHERS, KATJA/STIERLE, JÜRGEN: Der Compliance-Beauftragte in der Bankpraxis, ZRFC 4/2010, S. 169.
- ⁷⁹ Vgl. dazu ROTH: Good Corporate Governance, S. 6 f.
- ⁸⁰ So auch GLASMACHERS, KATJA/STIERLE, JÜRGEN: Der Compliance-Beauftragte in der Bankpraxis, ZRFC 4/2010, S. 169; ROTH: Good Corporate Governance, S. 163.
- ⁸¹ GLASMACHERS, KATJA/STIERLE, JÜRGEN: Der Compliance Beauftragte in der Bankpraxis, ZRFC 4/10 S. 169.
- ⁸² So ist der Autorin ein Bankinstitut bekannt, wo der Compliance Officer kritische Geschäftsbeziehungen überprüft und entscheidet, ob diese weitergeführt werden oder ob man sie abbricht – dies in klarem Widerspruch zu Art. 22 Geldwäschereiverordnung-FINMA.
- ⁸³ HEINEMAN, High Performance with High Integrity, 2008 S. 28.

Rechtsgebiet(e):

Erschienen in:

Zitiervorschlag:

Monika Roth, Die Compliance-Funktion und ihr Beitrag an die Corporate Governance, in: - [Rz]