

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

# HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

**Sonderdruck**

**Management in der Finanzbranche –  
Finanzmanagement im Unternehmen**

Jubiläumsbuch - 15 Jahre IFZ Zug

Herausgegeben von

Christoph Lengwiler, Linard Nadig, Maurice Pedernana

---

Monika Roth

Der Compliance Officer  
und seine Instrumente



### 3 Der Compliance Officer und seine Instrumente

Es ist ein *Truism*, dass das «Schlüsselement» Mensch der wichtigste Träger von Compliance ist. Damit sind insbesondere Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder, aber auch jeder Mitarbeitende gemeint. Es nützt nichts, wenn ein Unternehmen ein taugliches Compliance-Regelwerk einführt, die Regelungen jedoch nicht mit der notwendigen Hartnäckigkeit und ohne Ansehen der Person durchsetzt. Die operativ einsetzbaren Instrumente des Compliance Officer sind dafür wichtige Voraussetzung, denn sie bilden Teil der konkreten Grundlagen, die geschaffen werden müssen, damit das Unternehmen und seine Mitarbeitenden sich regelkonform verhalten.

#### Monika Roth



**Prof. Dr. iur. Monika Roth** (1951) ist Dozentin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft und leitet dort den von ihr konzipierten Diplomlehrgang Compliance Management. Sie hat an der Universität Basel Jurisprudenz studiert, promoviert und in Basel das Advokaturexamen abgelegt. 1994 hat sie die Swiss Banking School in Zürich absolviert. Sie ist Partnerin der Kanzlei roth schwarz roth und von ROTH The Matchmakers in Binningen/BL sowie von fintegrity gmbh, Bern. Weiter ist sie unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrates der Ethos Services AG, Genf und von kmuOnline ag, Oberwil/BL. Zudem ist sie Vizepräsidentin des Strafgerichts Basel-Landschaft. Sie ist Autorin von verschiedenen Standardwerken und Artikeln im Bereich Compliance, Corporate Governance und Finanzmarktrecht.

Kontakt: [monika.roth@hslu.ch](mailto:monika.roth@hslu.ch)

### 3.1 Einleitung

Der britische Neurologe Oliver Sacks beschreibt in seinem Buch «The Man Who mistook His Wife for a Hat» folgende Anekdote: «A man went to his doctor complaining of memory lapses. The doctor asked him some routine questions, and then said, «These lapses. What about them?» «What lapses?» the patient replied.»<sup>1</sup>

So geht es ab und zu auch mit dem Thema Compliance. Das Führungspersonal beklagt sich mal mehr und mal weniger, aber doch recht konstant über Regeln, dadurch entstehende Kosten sowie Abläufe, die zu lange dauerten und Geschäfte erschwerten oder gar verhinderten. Dabei wird geflissentlich übersehen, dass alle diese Regeln nicht oder nicht in diesem Ausmass erforderlich wären, wenn eine entsprechende Voraussicht bestehen und namentlich das Führungspersonal selber erkennen würde, «was sich gehört und was nicht».<sup>2</sup>

Mit dieser Einstellung bzw. diesem Mangel geht die Gefahr einher, sich auf Abläufe statt auf Inhalte zu fixieren, und zu vergessen, dass Compliance vor allem eine Einstellungssache ist und dass die Fragen von Werten und Unternehmenskultur im Vordergrund stehen. Dabei ist Compliance heute ein selbstverständliches und notwendiges *Must*: Die Motivlage des einzelnen Unternehmens für seine Massnahmen bleibt letztlich irrelevant. Compliance bildet Bestandteil umfassend guter Arbeit. Und es gibt mehr als genug Beispiele, die eindrücklich aufzeigen, welches die Folgen von Non-Compliance sind.<sup>3</sup>

Mit dem «Schlüsselement» Mensch<sup>4</sup> ist der wichtigste Träger von Compliance angesprochen und damit sind insbesondere Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder gemeint.<sup>5</sup> Der operative Hauptträger von Compliance ist jeder Mitarbeiter.<sup>6</sup>

«Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung dafür, dass es ein Kompetenzzentrum für Compliance im Unternehmen gibt, welches ein grundsätzliches

---

<sup>1</sup> Sacks, O. (2007), S. 28.

<sup>2</sup> NZZ vom 13.03.2012, S. 23.

<sup>3</sup> Stichworte sind Kosten und Verluste; siehe dazu Roth, M. (2003), S. 130 f.

<sup>4</sup> Buff, H. G. (2000), S. 290.

<sup>5</sup> Zu deren Verantwortung und ihrer Rolle als Teil des Kontrollumfelds vgl. Roth, M. (2010), S. 157 f. sowie Roth, M. (2012), S. 67 ff., insbesondere S. 70 ff.

<sup>6</sup> Buff, H. G. (2000), S. 290; Roth, M. (2010), S. 5.

inhaltliches Verständnis von Compliance unterstützt.»<sup>7</sup> Es nützt allerdings nichts, wenn ein Unternehmen «zwar ein grundsätzlich taugliches Compliance Regelwerk eingeführt, seine eigenen Regelungen jedoch nicht mit der notwendigen Hartnäckigkeit durchgesetzt und deshalb Bestechungshandlungen in Lettland, Tunesien und Malaysia nicht verhindert hat.»<sup>8</sup> Die Compliance-Funktion muss personell ausreichend besetzt, ausgebildet und erfahren sein und die Funktionsträger müssen auch persönliche Voraussetzungen erfüllen: Integrität, Gradlinigkeit, Beharrlichkeit.

## 3.2 Die Compliance-Funktion

### 3.2.1 Unabhängigkeit

In organisatorischer Hinsicht – und als persönliche Haltung ohnehin – ist die Unabhängigkeit der Funktion eine *conditio sine qua non*. So weist die Bundesanwaltschaft in ihrer Einstellungsverfügung in Sachen ALSTOM vom 22. November 2011<sup>9</sup> unter Ziff. 2.5 darauf hin, dass es fragwürdig sei, wenn die für die Einhaltung der Compliance-Vorschriften Verantwortlichen gleichzeitig auch die Verkaufsbemühungen der Business Units unterstützen müssen. «Diese Organisation brachte es mit sich, dass dem jeweiligen Leiter der R & C-Einheit während seiner Tätigkeit für ALSTOM in der Organisationsstruktur nach der Über-

---

<sup>7</sup> Roth, M. (2011), S. 14, Ziff. 3.

<sup>8</sup> Pressemitteilung der Bundesanwaltschaft vom 22. November 2011 «Strafverfahren gegen Alstom-Gesellschaften abgeschlossen». Vgl. zudem Einstellungsverfügung in Sachen ALSTOM Ziff. 2.7.: «Nachdem sich die Disziplin Compliance nach den neuen gesetzlichen Anforderungen zu dieser Zeit erst neu entwickelte, brachten weder der Leiter der Abteilung «R&C» noch die beiden anderen in Baden angestellten Mitarbeitenden der ALSTOM Network Schweiz AG beim Stellenantritt relevante Berufserfahrung im Compliance Bereich mit. (...) Obwohl ALSTOM in den Jahren 2003 bis 2008 ihren Mitarbeitern regelmässig Ausbildungseinheiten im Bereich Compliance bot, muss diese Ausbildung heute als ungenügend beurteilt werden. Die Ausstattung des Compliance Bereichs der ALSTOM ist deshalb bei einem Personalbestand von über 75'000 Mitarbeitenden weltweit in der hier relevanten Zeit von 2003 bis 2008 quantitativ wie qualitativ insgesamt als unzureichend zu beurteilen.» Aus dem Strafbefehl gegen ALSTOM Network Schweiz AG ergibt sich (insbesondere aus Ziff. 6), dass 200 Stellenprozente für diese Compliance-Tätigkeit zur Verfügung standen und dass weiter eine Unterstützung durch 10 bzw. später 15 Mitarbeitende in Paris gewährt wurde.

<sup>9</sup> Verfahrensnummer EA11.04.0325-LEN.

zeugung der Bundesanwaltschaft keine hinreichend starke Rolle für die Durchsetzung der Compliance-Vorschriften zugestanden wurde.»<sup>10</sup>

### **3.2.2 Verantwortung und Absicherung**

Die eigene Absicherung des Compliance Officer gegen ihn betreffende Verantwortlichkeitsrisiken ist sehr wichtig; zunehmend steht er selbst in der Haftung.<sup>11</sup>

Seine Absicherungen bilden insbesondere

- das Pflichtenheft: Inhalt und Ausmass der Garantepflichten ergeben sich aus dem Pflichtenheft des Compliance Officer,
- seine Kompetenzen: vgl. dazu auch ALSTOM-Strafbefehl Ziff. 15, wo festgehalten ist, dass Compliance unzureichende Kompetenzen zur Umsetzung der Konzepte zugestanden wurden, und
- ein «Log Buch»: dieses bildet eine Dokumentation, die sämtliche Empfehlungen, ausserordentliche Fälle und Kontakte mit dem Auditor, dessen Ansinnen und Vorschläge sowie kritische Punkte erfasst.

Weiter braucht es Strukturen, Prozesse und Instrumente. Man kann diesbezüglich von der erforderlichen Institutionalisierung und Professionalisierung von Compliance sprechen. Compliance bildet Teil der Umsetzung der Integritätsstrategie.<sup>12</sup>

### **3.3 Operativ einsetzbare Instrumente versus Rahmenbedingungen**

Mit diesem Beitrag soll versucht werden, operativ einsetzbare Instrumente des Compliance Officer aufzuzeigen. Diese Instrumente bilden Teil der konkreten organisatorischen Grundlagen, die geschaffen werden müssen, damit das Unternehmen und seine Mitarbeitenden sich regelkonform verhalten, und die letztlich in der Verantwortung des Verwaltungsrates liegen.

Dabei ist zu unterscheiden zwischen Instrumenten im weiteren Sinne, welche nicht Gegenstand dieses Beitrages sind<sup>13</sup>, und Instrumenten im engeren Sinne,

---

<sup>10</sup> Die Abteilung hiess «Representation and Compliance».

<sup>11</sup> Vgl. dazu Roth, M. (2010) sowie Nadelhofer do Canto, S. (2012), S. 131. Im Alstom-Fall wurde der ehemalige Compliance Manager in Untersuchungshaft genommen.

<sup>12</sup> Vgl. dazu Roth, M. (2009), S. 9, mit Verweisen.

<sup>13</sup> Damit sind eigentliche Rahmenbedingungen gemeint, auf die sich der Compliance Officer stützen kann, womit das Thema Kontrollumfeld angesprochen ist. Siehe dazu Roth, M. (2010), S. 157 sowie Roth, M. (2007), Rz 138 ff.

welche unmittelbar mit der operativen Tätigkeit des Compliance Officer verknüpft und dazu notwendig sind.

Dabei gilt, dass diese Instrumente nur Hilfsmittel sein können. Im falschen Umfeld nützen sie nichts. Churchill's Satz (1941), «give us the tools and we will finish the job», kann und darf nicht gelten – nicht für Compliance Officer. Es gibt auch hier kein richtiges Leben im falschen.

Checklisten und standardisierte Abläufe usw. sind also nur eine wirkliche Rückenstütze, wenn das Kontrollumfeld es zulässt; sonst spricht man von *paper compliance*. In diesem Zusammenhang sind nicht nur Compliance als Funktion und Verhaltenskonzept, sondern auch *proof of compliance* ein grosses Thema. Damit ist gemeint, dass die Unternehmen dokumentieren, welche Bemühungen sie diesbezüglich unternehmen.<sup>14</sup> Namentlich, aber nicht nur, müssen Kontrollen formalisiert und nachvollziehbar sein (*audit trail*). Zudem bildet die Sanktionierung fehlerhafter Mitarbeiter einen zentralen Punkt.<sup>15</sup>

Ein Compliance-Konzept und die Schaffung und Umsetzung eines Internen Kontrollsystems (IKS) mit seinen Prozessen und Massnahmen bilden Bestandteil der Organisationsverantwortung des Unternehmens, welche mit Blick auf Art. 102 StGB (strafrechtliche Verantwortlichkeit des Unternehmens) zu würdigen ist. Im Rahmen der Frage nach dem Verschulden wird eine ordnungsgemässe und funktionierende Organisation mitberücksichtigt.<sup>16</sup>

Das Risikomanagement und die Rolle im Internen Kontrollsystem kann das Compliance Office nur innerhalb des vom Management insgesamt gesetzten Rahmens wahrnehmen. Das Management als Prinzipal kommuniziert und überträgt seine diesbezüglichen Werte und Standards auf die Mitarbeitenden als Agenten und diese verinnerlichen sie – so wäre die ideale Vorstellung. Wenn entsprechende Themen weder ernstgenommen noch in der Praxis von der Unternehmensführung respektiert werden, sind Instrumente kein Hilfsmittel. Um es etwas feuilletonhaft anhand des folgenden Beispiels von Eginhard Vietz, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des deutschen Unternehmens Vietz GmbH in Hannover<sup>17</sup>, zu schildern: «Der 69-jährige Unternehmer sagte

---

<sup>14</sup> Vgl. Roth, M. (2007), Rz 4.

<sup>15</sup> Im Alstom-Fall blieb diese aus; vgl. Nadelhofer do Canto, S. (2012), S. 131.

<sup>16</sup> Vgl. Roth, M. (2007), Rz 70 ff.

<sup>17</sup> Sein Unternehmen ist weltweit im Rohrleitungsbau tätig und erzielt gemäss eigenen Angaben einen Jahresumsatz von rund EUR 55 Mio.

im August 2010 in einem Interview mit dem Handelsblatt freimütig, dass in einigen Ländern ohne «Bakschisch» keine Geschäfte zu machen seien. Beispielsweise nannte er afrikanische Länder, aber auch Russland und die USA. Deshalb habe er «natürlich mehr als einmal» schon Schmiergeld gezahlt. Keine Einbusen trotz sauberer Geschäfte zu erzielen, das sei unter Umständen zwar für Grosskonzerne möglich, nicht aber für Mittelständler wie ihn. Die aktuelle Debatte um Corporate Compliance hält er für «reine Heuchelei». Die Folge des Interviews mit dem Handelsblatt waren Ermittlungen der Staatsanwaltschaft, denn auch Staatsanwälte lesen die aktuelle Wirtschaftspressen.<sup>18</sup> In der Folge stellte die Staatsanwaltschaft Hannover das Verfahren gegen den Unternehmer gegen eine Geldauflage in Höhe von EUR 50'000 ein.

Ein solches Denken und Verhalten zeugt weder von Verantwortlichkeitsgefühl noch von Kompetenz in Fragen der Integrität. Beides ist unerlässlich, um Compliance als handlungsleitendes Verhaltenskonzept zu verstehen und umzusetzen. Wo es daran mangelt, hat ein Compliance Officer nichts zu bestellen und trägt er Haftungsrisiken mit, die nicht zu managen sind. Die Unkultur der Missachtung von Regeln und des Wegschauens kann er nicht allein beherrschen.

Es gilt der allgemeine Grundsatz, dass zwischen der Verantwortung für die Risikoannahmen (operative Tätigkeit), der Risikokontrolle und dem Reporting zu unterscheiden ist. Compliance bildet Bestandteil des internen Kontrollsystems. Schon daraus ergibt sich, dass ein Compliance Officer nicht über einzelne Geschäftsvorfälle und in Kundenbeziehungen entscheiden soll. «Das heisst mit anderen Worten, dass die Compliance-Funktion nicht im operativen Bereich tätig sein soll und nicht in Prozesse und Aktivitäten eingebunden werden darf, die sie überwacht.»<sup>19</sup> Das Compliance Office muss sich lediglich darüber aussprechen, ob es einen Entscheid oder ein konkretes Geschäft für compliant hält.

---

<sup>18</sup> Campos Nave, J. A. / Zeller, J. (2012), S. 134.

<sup>19</sup> Roth, M. (2012), S. 103.



### 3.4 Trilogie der Tätigkeiten

Man spricht von einer Trilogie der Aktivitäten des Compliance Officer.

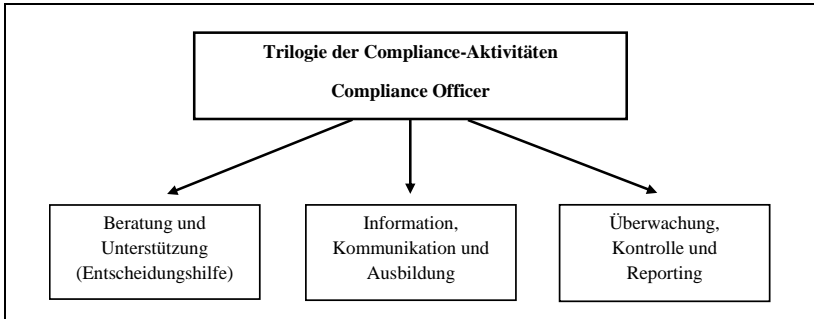


Abbildung 1: Trilogie der Compliance-Aktivitäten

Quelle: Roth, M. (2010), S. 8

### 3.5 Instrumente

Es soll im Folgenden dargestellt werden, welche Instrumente dem Compliance Officer zur Verfügung stehen müssen, damit er seiner Verantwortung im Rahmen dieser Trilogie von Tätigkeiten operativ nachkommen kann. Ein risikoorientierter Tätigkeitsplan muss die Grundlage bilden. Dieser ist jedes Jahr zu gestalten und es sind die Ressourcen entsprechend zu planen. Der Plan ist jeweils von der Geschäftsführung zu genehmigen.

Die Instrumente des Compliance Office sollen dem interdisziplinären Ansatz von Compliance Rechnung tragen: Recht, Integrität und betriebswirtschaftliche Betrachtungsweisen – nicht zuletzt unter dem Aspekt von Total Quality Management<sup>20</sup> – müssen miteinbezogen werden. So verstanden bringt Compliance Effizienzsteigerung. Compliance Officer können ganz unterschiedliche Grundausbildungen haben: Juristen, Ökonomen, Spezialisten mit einem Hintergrund der grossen Praxiserfahrung im operativen Geschäft – sie alle tragen mit interdisziplinären Fähigkeiten dazu bei, dass die anspruchsvollen und vielfältigen Aufgaben erfüllt werden können.

---

<sup>20</sup> TQM, vgl. dazu grundlegend Roth, M. (2003).

### 3.5.1 Ausbildung und Training

Führungskräfte und Mitarbeitende müssen geschult werden. Individuelle Schulungen, Gruppenausbildungen oder Online-Konzepte stehen zur Auswahl; sie ergänzen sich gegenseitig. Ideal ist die Verbindung mit einem Helpdesk, welches eine rasche und situative Beratung ermöglicht. Diese basiert im Wesentlichen auf den konkreten Vorgaben der Weisungen, welche den Gesetzesrahmen konkretisieren und zudem wertebasiert sind. Zentral ist, dass die Ausbildungen und Trainings sowohl vom Inhalt als auch von der Kadenz her dem Unternehmensrisiko entsprechen müssen. Das heisst: Die Schulungen müssen das wesentliche Wissen vermitteln, welches Mitarbeitende für sich und ihre Tätigkeit brauchen, sie müssen sich im Einklang mit den Unternehmenszielen und übergeordneten Werten befinden und sie sollten das Verhalten in realen Situationen zum Thema haben. Anhand dieser Umstände muss das gewünschte Verhalten umschrieben werden, es müssen Grauzonen und entsprechende Verhaltensweisen aufgezeigt werden. Damit werden die Mitarbeitenden sensibilisiert für Entscheidungen, die heikel sind.

Nicht zwingend ist es, dass die Ausbildung immer von der Compliance-Funktion gemacht wird: Vorgesetzte bspw. können so in die Pflicht genommen werden. Ausbildungsveranstaltungen dienen ebenso zur Kommunikation des *tone from the top*.

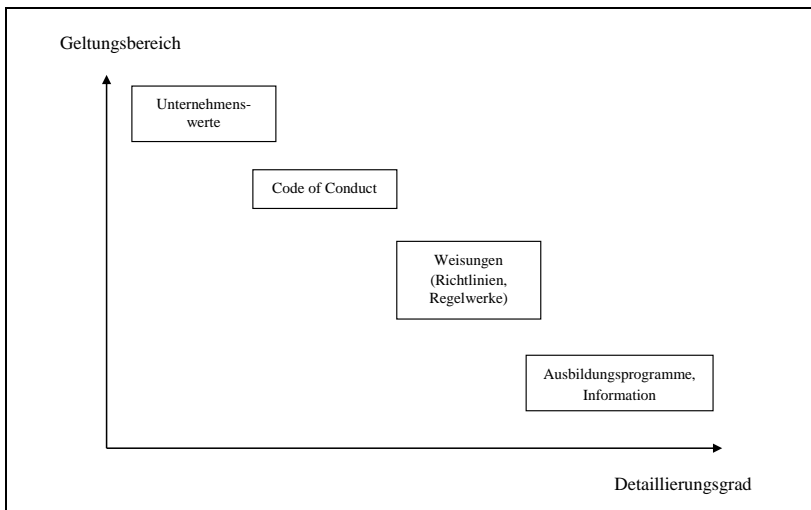


Abbildung 2: Implementierung eines nachhaltigen Compliance-Konzepts

### 3.5.2 *Beratung*

Compliance ist eine unterstützende Funktion für die Geschäftsleitung (*advisor to the business*) und steht dieser sowie den weiteren Mitarbeitenden bei der Erfüllung ihrer operativen Aufgaben beratend zur Seite. Compliance ist stark ins Tagesgeschäft involviert (tagfertige Kontrollen, Stichproben). Letztlich aber ist die Compliance-Funktion eine Unterstützung des Verwaltungsrats, welcher die ureigene Verantwortung in entsprechenden Fragestellungen trägt (Unternehmenswerte, Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien), sowie der Geschäftsleitung, die für die operative Compliance verantwortlich ist.

### 3.5.3 *Weisungen/Regeln*

Zu einer angemessenen Organisation gehört unter anderem ein gut ausgebautes Weisungswesen mit klaren Aufgaben-, Kompetenz- und Verhaltensregeln. Auf die grundsätzliche Bedeutung eines Codes of Conduct wird an dieser Stelle nicht vertieft eingegangen. In einem solchen Dokument werden allgemeine Leitplanken definiert, welche unbedingt einzuhalten sind.<sup>21</sup> Dazu zählen über rechtlich umschriebene Vorgaben hinaus Integrität, Fairness und Ethik als Schlüsselbegriffe.<sup>22</sup> Der Code of Conduct wird dann zu einem wichtigen Instrument auch des Compliance Officer, wenn er integrierenden Bestandteil des Arbeitsvertrages bildet und so vom Compliance Office als Grundlage wenn nötig «aktiviert» werden kann. Denn der Code of Conduct eines Unternehmens kann definiert werden als eine für alle Mitarbeitenden verbindliche Darlegung seiner Werte und des Bezugsrahmens, in welchem dieses seine Geschäfte führen will. Werte schaffen Leitplanken, Transparenz und Grundlagen für einen Dialog über die herrschende Moral und über ethische Fragen. Transparenzbestimmungen sind vertrauensbildend. Sie stellen weiter einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur Korruptionsbekämpfung dar.

Die Weisungen und allfällige andere interne Regulierungen müssen den Risiken des Unternehmens Rechnung tragen. Weisungen sind ein zentrales Element für die betriebliche Umsetzung der Regeln. Sie sind auch Ausdruck der Fürsorge-

---

<sup>21</sup> Vgl. Roth, M. (2010), S. 117. Vgl. dazu die «publish what you pay»-Kampagne, eine globale Bewegung zur Korruptionsbekämpfung. Der Economist schreibt dazu: «The idea is that politicians and officials will think twice about filling their pockets with money from foreign firms if the public knows of the existence of such payments» (Ausgabe vom 30.10.2011, S. 64).

<sup>22</sup> Vgl. Roth, M. (2005), S. 63.

pflicht des Arbeitgebers, welcher die Mitarbeitenden über seine Verhaltenserwartungen informieren muss, sofern sie über selbstverständliche Grundsätze hinausgehen.<sup>23</sup> Weisungen bilden denn auch den Schlüsselinhalt von Ausbildungen.

Und wie die Erfahrung zeigt: was selbstverständlich wäre, ist oft schon eine Frage angesichts der Wertepluralität. So oder so: eine Instruktion der Mitarbeitenden ist im komplexen rechtlichen Umfeld unerlässlich. Die Informationsfunktion von Weisungen bildet einen Schlüsselaspekt.

Namentlich die Information und die Ausbildung hinsichtlich tätigkeitspezifischer Verhaltensrichtlinien muss die allgemeine Kommunikation zu den obersten, allenfalls in einem Code of Conduct verankerten Verhaltensmaximen ergänzen. Weisungen müssen es den Mitarbeitenden erleichtern, «red flag»-Situationen zu erkennen und sauber abzuklären.

In Weisungen zu regeln sind namentlich organisatorische Massnahmen wie Kontrollaktivitäten generell und einzelne Massnahmen wie bspw. das Vier- oder Mehr-Augen-Prinzip: Wichtige und kritische Entscheidungen werden von mehr als einer Person getroffen und Unterschriften- und Visumsregelungen, Kompetenzregelungen und Eskalationsschritte sind ebenfalls zu beschreiben. In alle wichtigen Prozesse sind Compliance-Checks einzubauen.<sup>24</sup>

### **3.5.4 Umfassende Kontrollfunktion**

Eine Geschäftsführung, welche den Regulatorien im umfassenden Sinne vollumfänglich entspricht (*fully compliant*), kann am besten durch eine zentral organisierte und optimal geschulte Stelle sichergestellt werden. Diese Stelle muss umfassende Kontrollfunktionen wahrnehmen und unabhängig sein.<sup>25</sup> Die tagfertige Überwachung bildet dabei, namentlich im Finanzbereich, eine Aufgabe von Compliance, die stark IT-unterstützt ist.

---

<sup>23</sup> Diese Weisungen haben eine Verpflichtungsfunktion und sind Bestandteil des Arbeitsvertrages. Sie bilden eine Konkretisierung arbeitsvertraglicher Treuepflicht. Der Arbeitnehmer verrichtet Arbeit «im Dienst» des Arbeitgebers; man spricht diesbezüglich in der Rechtsprechung oft auch von einem Subordinationsverhältnis. Der Arbeitgeber kann (und muss aus Compliance-Sicht) den Mitarbeitenden namentlich allgemeine Weisungen zukommen lassen bzw. erteilen über Arbeit und Verhalten im betrieblichen Umfeld.

<sup>24</sup> Vgl. Rohner, U. / Cerrutti, R. (2007), S. 5.

<sup>25</sup> Vgl. dazu Rohner, U. / Cerrutti, R. (2007), S. 3.

Kontrollen zwingen im Übrigen Führungsverantwortliche selbst zu einem kritischen Blick auf das Tagesgeschäft und wirken im Idealfall sensibilisierend für Risiken und die Wertschöpfung von Kontrollen. Denn Compliance prüft implizit ja auch, wie ernst Führungskräfte Kontrollen nehmen.

IT-Unterstützung ist für die Qualität der Compliance unerlässlich, vor allem im Hinblick auf das Compliance sehr stark beanspruchende Monitoring. Im Finanzbereich bilden wichtige Themen bspw. diesbezügliche Aktivitäten im Rahmen der Geldwäschereiprävention<sup>26</sup>, der Sanktionen und der Embargovorschriften sowie der Überwachung der Mitarbeitergeschäfte.

Die Dokumentationspflichten und die Archivierung sind ebenfalls Bestandteil der Kontrollfunktion, weil ihre Erfüllung nur so nachgewiesen werden kann. Lediglich eine systematische, für Dritte nachvollziehbare Dokumentation aller relevanten Sachverhalte vermag das Unternehmen selbst sowie seine Vertreter/Organe und Mitarbeitenden in einem Verfahren ausreichend zu schützen.

### **3.5.5 Regelmässiges Reporting (mindestens einmal jährlich)**

Ein standardisiertes und risikogerechtes Reporting schafft Transparenz und Vertrauen. Es ermöglicht Nachvollziehbarkeit sowie Vergleichbarkeit und es vermindert Risiken und Fehler. Eine anlassbezogene Kommunikation (ad-hoc-Berichterstattung) rundet das programmgemässe Vorgehen ab.

Dieses formelle Reporting ergänzt im Idealfall lediglich den permanenten Kontakt zur Geschäftsleitung. Die formelle Berichterstattung ist mit Blick auf die Nachweisbarkeit von grosser Relevanz.

Die Information der Unternehmensleitung bildet den Spiegel ihrer operativen Verantwortung für die Umsetzung der Compliance und die Schaffung entsprechender Ressourcen und Vorgaben. Sie muss informiert werden über Compliance-Verstösse, die nicht nur Bagatellen sind, und solche, die auf ein systemisches Versagen hinweisen. Letzteres spräche für ein Organisationsversagen. Eine grosse Rolle spielt dabei das Organisationsversagen als Haftungsvoraussetzung gemäss Art. 102 StGB.<sup>27</sup> Das Gesetz spricht von Bestrafung der Organisation, «wenn dem Unternehmen vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehren getroffen hat». Mit diesen

---

<sup>26</sup> Internet-Research, name matching, Transaktionen etc.

<sup>27</sup> Nadelhofer do Canto, S. (2012), S. 135, weist darauf hin, dass diese Norm kein toter Buchstabe ist, was der Strafbefehl in Sachen Alstom deutlich belegt.

Vorkehren sind einerseits die Regeln eines geordneten Management des Unternehmens (Corporate Governance) gemeint und andererseits die Sicherung der betriebsinternen Regelbefolgung (Compliance). Gleichzeitig sind auch die altbekannten Grundsätze der Geschäftsherrenhaftung gemäss Art. 55 Obligationenrecht zu beachten: Wer die Ausführung von Arbeiten delegiert, trägt die Verantwortung dafür, dass Angestellte nicht nur über das erforderliche Wissen und Können, sondern auch über entsprechende charakterliche Eigenschaften verfügen.

Das Wissen um die konkreten Zustände schafft die verpflichtende Voraussetzung, um ergänzende oder andere Massnahmen als die bisherigen zu treffen.

## Literaturverzeichnis

- Buff, H. G. (2000): Compliance. Führungskontrolle durch des Verwaltungsrat, Zürich.
- Campos Nave, J. A. / Zeller, J. (2012): Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen, Betriebs-Berater 3.2012, S. 131–135.
- Nadelhofer do Canto, S. (2012): Millionenbusse gegen Alstom-Tochter wegen ungenügender Vorkehren gegen Bestechung, GesKR 1/2012, S. 129–136.
- Rohner, U. / Cerrutti, R. (2007): Legal und Compliance im globalen (Finanz-) Unternehmen, GesKR 1/2007, S. 5.
- Roth, M. (2012): Kompetenz und Verantwortung: Non-Compliance als strategisches Risiko, Zürich/St. Gallen.
- Roth, M. (2011): Compliance – in a nutshell, Zürich/St. Gallen.
- Roth, M. (2010): Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung. Ein branchenübergreifendes und interdisziplinäres Handbuch mit Fallstudien, Zürich/St. Gallen.
- Roth, M. (2009): Compliance – Konzept und Umsetzung, ZRFC 1/09, S. 5–10.
- Roth, M. (2007): Good Corporate Governance. Compliance als Bestandteil des internen Kontrollsystems, Zürich/St. Gallen.
- Roth, M. (2005): Compliance, Integrität und Regulierung. Ein wirtschaftsethischer Ansatz in 10 Thesen, Zürich.
- Roth, M. (2003): To do the right things right. Compliance als Weiterentwicklung und Fortführung des Qualitätsmanagement, Zürich.
- Sacks, O. (2007): The Man Who Mistook His Wife for a Hat, London.