



«If you think compliance is expensive,
try non compliance»

Referat von
Prof. Dr. Monika Roth, Advokatin

Abendveranstaltung vom 14. April 2015 der
Treuhand-Kammer Sektion Zürich



1. Compliancebegriff und Zuordnung

1.1 Compliancebegriff

- Gesetze, Verordnungen, Reglemente, Rundschreiben und Standesregeln sowie allgemein anerkannte bzw. anerkennungswürdige Geschäftsgrundsätze müssen von der Unternehmung, vom Management und von allen Mitarbeitenden eingehalten werden.
- Ethische Standards wie Ehrlichkeit, Fairness, Transparenz, Anstand und Vertrauen sollen das Verhältnis zum Kunden und zu weiteren Stakeholdern auszeichnen.
- Interessenkonflikte sollen vermieden werden; sind sie vorhanden, so müssen sie offengelegt werden, um Transparenz zu schaffen, und fair beigelegt werden.



1. Compliancebegriff und Zuordnung

1.2 Compliance als Verhaltenskonzept

- Recht
- Integrität
- Respekt für den Kontext

⇒ Compliance als Rohstoff (Voraussetzung) von
Corporate Social Responsibility (CSR)



1. Compliancebegriff und Zuordnung

1.3 Recht und Integrität

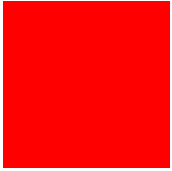
- Recht unterstützt die Integrität, gibt sie aber nicht abschliessend wieder
- Ohne Integrität gibt es keine Compliance
- Der Integre soll nicht der Dumme sein



1. Compliancebegriff und Zuordnung

1.4 Integrität

- Integrität ist unteilbar
- Legitimität des Handelns wird hinterfragt
- *Integritas*: Redlichkeit, Unversehrtheit, Unbescholtenheit
- Akzeptanz und Legitimität sind nicht dasselbe



1. Compliancebegriff und Zuordnung

1.5 Respekt für den Kontext

- zum Teil durch den Begriff Integrität abgedeckt (Verhältnis zum Ganzen)
- Denken in grösseren Zusammenhängen
- selbstauferlegte Beschränkung
- Rückkoppelung der Unternehmen zur Zivilgesellschaft

=> gesellschaftliche Themen (*moving targets*)

=> Aspekt der Nachhaltigkeit



1. Compliancebegriff und Zuordnung

1.6 Situation Summary

- Unternehmen müssen heute nicht nur explizit und transparent eine Kultur der Gesetzestreue pflegen: Diese muss ergänzt werden durch Integrität und Respekt für den Kontext.
- Compliance verträgt keine Halbheiten und es führt kein Weg an ihr vorbei.
- Die strategischen Rechts- und Reputationsrisiken bestimmen den Aufbau und die Dotierung einer integralen Compliance-Organisation.



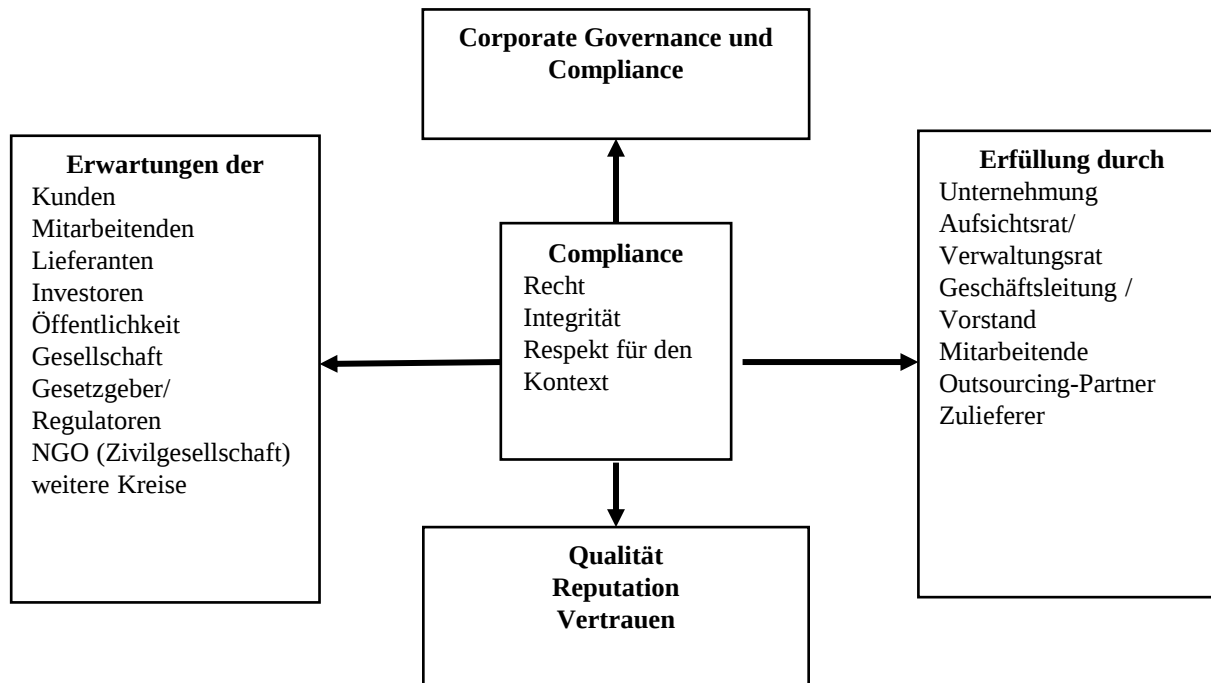
1. Compliancebegriff und Zuordnung

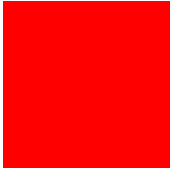
1.7 Gefährdungslage - Kriterien

- Branche, Geschäftsfeld.
- Art (börsenkotiert, inhabergeführt).
- Grösse (Anzahl Mitarbeitende, Umsatz, Bilanzsumme).
- Struktur
- geografische Präsenz (regional, national, international)
- regulatorisches Umfeld
- Verdachtsfälle in der Vergangenheit

1. Compliancebegriff und Zuordnung

1.8 Corporate Governance und Compliance





1. Compliancebegriff und Zuordnung

1.9 Rechtliche Einordnung

- Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR
- Art. 55 OR
- Art. 102 StGB
- Art. 3 Abs. 2 lit. c BankG
- FINMA-RS 2008/24 Überwachung und interne Kontrolle
- Cross Border Aspekt: grenzüberschreitend und/oder international tätige Institute: Regelwerke dieser Länder!



2. Compliance-Risiken

Rechtsrisiken

Reputationsrisiken

strategische Risiken



klassisches
Verständnis



2. Compliance-Risiken

2.1 Rechtsrisiken

z.B.

- Honorare
- Gebühren
- Bussen
- Schadenersatz
- bis Lizenzentzug



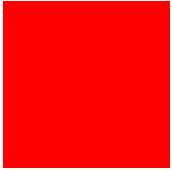
2. Compliance-Risiken

2.2 Reputationsrisiken (I)

=> Folgen operationeller Risiken

operationelle Risiken

- interne Verfahren
- Menschen
- Systeme
- externe Ereignisse
- Rechtsrisiken



2. Compliance-Risiken

2.2 Reputationsrisiken (II)

Reputation:

- Gesamteindruck
- längerer Zeitraum
- Erlebnisse, Erfahrungen, Eindrücke u.a.m.

=> „angesparter Goodwill“

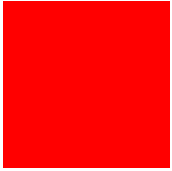
Reputation schafft Vertrauen und
Vertrauen schafft Reputation



2. Compliance-Risiken

2.3 Strategische Risiken

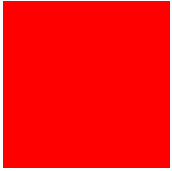
Non-Compliance gefährdet / vereitelt Umsetzung von Strategien



3. Die Bedeutung von Vertrauen

Die wichtigsten positiven Wirkungen von Vertrauen:

- es verbessert die Zusammenarbeit im Unternehmen
- es verbessert den Ruf des Unternehmens und stärkt die Bindung von Mitarbeitenden, Kunden und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholdern)
- es ist Voraussetzung für neue Formen der Zusammenarbeit (z.B. Partnerschaften)
- Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit gehören zu den wichtigsten, schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen



4. Rahmenbedingungen (Kontrollumfeld)

4.1 Vorbild-Rolle des Management

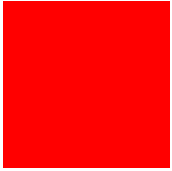
- tone at and from the top
- Sagen, was man tut, und tun, was man sagt
- Regeln gelten für alle oder niemanden



4. Rahmenbedingungen (Kontrollumfeld)

4.2 Regulierung im Unternehmen

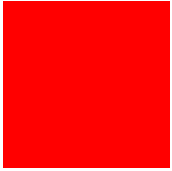
- Weisungen (Umsetzung, Konkretisierung rechtlicher Vorgaben)
- Code of Conduct (über Recht hinausgehende unternehmensinterne Regulierung)
- Anreizsysteme
- Kontrollen
- Sanktionen



4. Rahmenbedingungen (Kontrollumfeld)

4.3 Schlüsselfragen im Kontrollumfeld

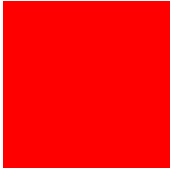
- Integrität und ethische Werte
- Rolle und Bedeutung des Verwaltungsrates
- Arbeit der Geschäftsleitung
- Wahrnehmung der konkreten Aufsichtspflicht (Aufklärung von Fällen, Beendigung von Verstößen, Bestrafung)
- Organisationsstruktur
- Kompetenzen und Verantwortung



5. Zusammenfassung (I)

1. Die „license to operate“ beruht auf persönlicher und institutioneller Integrität.

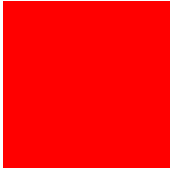
Bei fehlender „Ordnungsmässigkeit“ kann der Lizenzentzug drohen (prudentielle Aufsicht) und/oder ein „trial by public opinion“



5. Zusammenfassung (II)

Integratives Integritätsmanagement

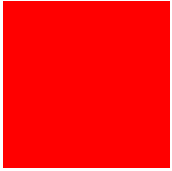
- Systematische und ohne Ansehen der Person erfolgende Untersuchung und Bestrafung von Fehlverhalten
- Zivilcourage wird geschätzt und geschützt
- Sanktionsfreie Äusserung von Kritik (Whistleblower-Regelung)
- Ethische Kompetenzbildung (Weiterbildung)
- Die oberste Leitung zeigt Verantwortungsbewusstsein und stellt Ressourcen zu Verfügung
- Das Management kommuniziert, dass es weiss, dass Integrität nicht gratis zu haben ist und dass Gewinnverzicht eine Konsequenz bilden kann, die ihren Wert hat.



5. Zusammenfassung (III)

2. Es braucht eine Integritätsstrategie. Das heisst:

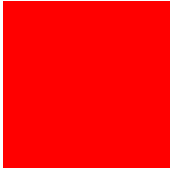
- die massgeblichen Werte sind sinnvoll und werden klar kommuniziert;
- das Führungspersonal engagiert sich persönlich, glaubwürdig und setzt selbst um, was es fordert;
- die Werte sind in die täglichen Entscheide integriert und beziehen sich auf die für das einzelne Unternehmen kritischen Aktivitäten;



5. Zusammenfassung (IV)

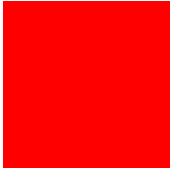
2. Es braucht eine Integritätsstrategie. Das heisst:

- die unternehmensinternen Systeme und Strukturen unterstützen und verstärken die Umsetzung der Werte;
- das Management hat die Fähigkeiten, das Wissen und die Kompetenzen, welche erforderlich sind, um in Alltagsgeschäften integer zu entscheiden;
- die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen wird überprüft (Überwachung der Effizienz des Compliance-Systems).



6. Zehn Punkte (I)

1. Standards müssen formuliert, kommuniziert und durchgesetzt werden. Sie gelten für alle oder für niemanden.
2. Kontrolle und Transparenz müssen vorhanden bzw. gewährleistet sein.
3. Sanktionen werden ohne Ansehen der Person verhängt; die entsprechende Praxis ist bekannt.
4. In Aktiengesellschaften gibt es zuhanden des Verwaltungsrates ein regelmässiges Reporting über Verstösse und getroffene personenbezogene oder systematische Konsequenzen.
5. Es gibt keine «geschlossenen Gesellschaften» im Unternehmen.



6. Zehn Punkte (II)

6. Es gibt keine Resultate, welche Regelverstösse legitimieren.
7. Das Umgehen von rechtlichen und/oder von moralischen Regeln ist kein Zeichen von besonderer Cleverness und wird nie belohnt.
8. Arroganz und Selbstsicherheit sind keine Belege für Korrektheit.
9. Das Management stellt sich der Diskussion und schafft Prozesse und Institutionen (Whistleblowing), um Straftaten schneller aufzudecken.
10. Strafanzeigen werden konsequent eingereicht – es wird nicht unterschieden zwischen «oben» und «unten».