

schulthess  
manager  
handbuch  
2018/2019

# Inhalt

Vorwort .....	7
<b>Die Wirtschaft floriert – doch die Herausforderungen sind gross</b> .....	9
<i>Prof. Dr. Rudolf Minsch</i>	
<b>Strategie und Führung</b>	
<b>Change Management – Veränderung in dynamischen Zeiten agil bewältigen</b> .....	21
<i>Dr. Marco Olavarria, Maren Borggräfe</i>	
<b>«Wandel gehört zum Selbstverständnis dieser Firma»</b> .....	33
<i>Interview mit Marco Gadola</i>	
<b>Rezepte und Anmerkungen zur Kunst der Kommunikation</b> .....	39
<i>Dr. Mirjam Teitler, Peter Hartmeier</i>	
<b>Was Unternehmen beim Einkauf von Rechtsrat beachten müssen</b> .....	45
<i>Dr. Bruno Mascello</i>	
<b>Corporate Governance</b>	
<b>Interessenkonflikte – wie hat sich ein Verwaltungsratsmitglied zu verhalten?</b> .....	55
<i>Prof. Dr. Rolf Watter, Annina Hammer</i>	
<b>Management-Vergütungen in börsenkotierten Aktiengesellschaften</b> .....	65
<i>Dr. Frank Gerhard</i>	
<b>Risiken im Organisationsreglement des Verwaltungsrats</b> .....	73
<i>Arlette Pfister</i>	
<b>Nonprofit Governance – Gutes besser tun</b> .....	79
<i>Prof. Dr. Georg von Schnurbein</i>	
<b>Compliance</b>	
<b>Compliance: Was heisst das konkret für die Unternehmensführung?</b> .....	89
<i>Dr. Christian Wind</i>	
<b>Compliance zwischen Überregulierung und Übervorsicht</b> .....	95
<i>Philipp Abegg</i>	
<b>Exportkontrolle und Digitalisierung durch Blockchain und Smart Contracts</b> .....	105
<i>Prof. Dr. Andreas Furrer, Peter Henschel</i>	
<b>Schweizer Unternehmen im Lichte der europäischen Datenschutzgrundverordnung</b> .....	113
<i>Claudia Keller</i>	

## Kartellrecht

<b>Leitplanken im B2B-Kontakt: So schützt man sich vor der WEKO</b> .....	121
<i>Prof. Dr. Patrick L. Krauskopf, Dr. Felix Schraner</i>	

## Finanzierung und Aktien

<b>Aktuelle Alternativen zur klassischen Bankenfinanzierung</b> .....	133
<i>Anita Schläpfer, Fabio Elsener</i>	

<b>GAFI-Meldungen der wirtschaftlich berechtigten Person</b> .....	141
<i>Phyllis Scholl, Prof. Dr. Rashid Bahar</i>	

## Steuern

<b>Schweizer Steuerrecht 2018: Unternehmenssteuerreform «reloaded»</b> .....	149
<i>Prof. Dr. Pascal Hinny</i>	

<b>Besteuerung der digitalen Wirtschaft</b> .....	155
<i>Dr. Alberto Lissi, Oliver Jäggi</i>	

<b>Mitarbeiterbeteiligungspläne im Wandel der Zeit</b> .....	163
<i>Dr. Natalie Peter</i>	

<b>Hausbesuche der unfreundlichen Art – Steuerfahndungen in der D-A-CH-Region</b> .....	171
<i>Daniel Holenstein</i>	

## Wirtschaftsdelikte

<b>Selbstanzeige von Unternehmen in internationalen Wirtschaftsstraffällen</b> .....	179
<i>Daniel Bühr</i>	

<b>Geldwäscherei: Grundlagen, Risiken, Vorkehrungen</b> .....	187
<i>Dr. Omar Abo Youssef</i>	

## Versicherungen

<b>Der Umgang mit Unternehmensrisiken und ihre Versicherungsdeckung</b> .....	199
<i>Peter Haas, Barbara Klett</i>	

## Digitalisierung

<b>Die Entwicklung der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung</b> .....	209
<i>Prof. Michael Beckmann, Elisa Gerten</i>	

<b>«Weniger in Wettbewerb und mehr in Systemen denken»</b> .....	219
<i>Interview mit Dirk Sebald</i>	

<b>Legal Tech – vom Hype zur digitalen Transformation in der Rechtsberatung</b> .....	225
<i>Markus Hartung</i>	

<b>Blockchain und Initial Coin Offerings (ICOs) – eine neue Ära?</b> .....	231
<i>Dr. Yves Mauchle</i>	

**Personal**

<b>Auswahl von Führungskräften in Zeiten von Transformation</b> .....	241
<i>Doris Aebi</i>	
<b>Aufhebungsvereinbarungen – Tücken der friedlichen Trennung</b> .....	249
<i>Romina Carcagni Roesler</i>	
<b>Umgang mit Arbeitsunfähigkeit und Invalidität Arbeitnehmender</b> .....	257
<i>Prof. Dr. Thomas Gächter, Petra Koller</i>	
<b>Haften Arbeitgeber für Belästigungshandlungen ihrer Arbeitnehmenden?</b> .....	267
<i>Prof. Dr. Roger Rudolph, Dr. Anina Kuoni</i>	
Weiterbildung für Führungskräfte .....	275
Beratungsunternehmen im Profil .....	287
Verzeichnis Beratungsunternehmen .....	303
Autorenverzeichnis .....	305

# Compliance zwischen Überregulierung und Übervorsicht



**lic. iur. Philipp Abegg**  
Integritas Compliance AG

Philipp Abegg ist Rechtsanwalt und Notar und seit 2010 Inhaber der Integritas Compliance AG. Davor war er während rund 15 Jahren in leitender Stellung in Rechts- und Compliance-Abteilungen bei Banken tätig.

## Fragestellung

Die jüngere Geschichte unserer Wirtschaft ist reich an Skandalen: Geldwäscherei, Insidergeschäfte, Steuerbetrug und vieles mehr. Namentlich Verfahren gegen prominente Tatverdächtige nehmen in den Medien breiten Platz ein. Trotz ausgebauter Regulierung nehmen dabei Häufigkeit und Umfang der Skandale eher zu als ab. Obwohl die Regeln zahlreich sind und die öffentliche Meinung meist schnell gemacht ist, lassen sich die Sachverhalte rechtlich oft schlecht fassen. Sie fallen trotz des dichten Netzes von Verboten und Geboten durch die Maschen. Strafrechtliche Verurteilungen sind selten und erfolgen meist erst nach langen Verfahren. Auch aufsichtsrechtlich ist es nicht immer einfach, die vermeintlich Fehlbaren zu sanktionieren, wie das jüngst ergangene Leiturteil des Bundesverwaltungsgerichts bestätigt, mit welchem ein durch die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) verfürgtes Berufsverbot gegen einen Banker aufgehoben wurde.

Die Sache ist also oft nicht so klar, wie sie scheint. Vorliegend wollen wir uns jedoch nicht mit ein-

zelnen Fällen oder mit der Frage nach Recht und Unrecht befassen, sondern eher technische Aspekte der modernen Regulierung betrachten und beleuchten, weshalb die Compliance-Funktion für die Unternehmen derart wichtig geworden ist und warum sie weiterhin eine Problemzone darstellt.

## Verrechtlichung

Die moderne Regulierung zeichnet sich nicht nur durch die Masse an Regeln, sondern auch durch eine zunehmende Zersplitterung und Instabilität aus. Für den Rechtsanwender ist es schwierig geworden, den Überblick über die geltenden Normen zu behalten und die Rechtsquellen richtig zu gewichten. Nachfolgend soll die juristische Landschaft skizziert werden, mit der sich Compliance-Fachleute, namentlich in der Finanzindustrie, beschäftigen müssen.

## Gesetzesflut

Die Aufblähung des Regulativs ist in erster Linie auf eine Vielzahl neuer Gesetze zurückzuführen. Dies ist ein gesellschaftspolitisches Phänomen, welches hier nicht weiter untersucht werden muss, das sich aber in allen entwickelten Staaten in etwa gleicher Weise zeigt.

Am Beispiel der Finanzindustrie lässt sich die Entwicklung eindrücklich zeigen. Nachdem der Schweizer Finanzplatz bis gegen Ende des 20. Jahrhunderts nur schwach reguliert gewesen war, erliess das Parlament seit den späten 1990er-Jahren in rascher Folge zahlreiche neue Gesetze, deren Implementierung mit grossem Aufwand verbunden war und zum schnellen Wachstum der Compliance-Abteilungen führte. Im Wesent-

lichen handelte es sich um die folgenden Gesetze:

- Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (Börsengesetz, BEHG), in Kraft seit dem 1. Februar 1997 bzw. 1. Januar 1998
- Geldwäschereigesetz (GwG), in Kraft seit dem 1. April 1998
- Konsumkreditgesetz (KKG), in Kraft seit dem 1. Januar 2003 (ersetzte ein älteres Gesetz von 1994)
- Bundesgesetz über die Durchsetzung von internationalen Sanktionen (Embargogesetz), in Kraft seit dem 1. Januar 2003
- Bundesgesetz zum Zinsbesteuerungsabkommen mit der Europäischen Gemeinschaft (Zinsbesteuerungsgesetz), in Kraft seit dem 1. Juli 2005 (heute aufgehoben)
- Kollektivanlagengesetz (KAG), in Kraft seit dem 1. Januar 2007 (ersetzte das Anlagefondsgesetz von 1995)
- Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finanzmarktaufsichtsgesetz, FINMAG), in Kraft seit dem 1. Januar 2009
- Bundesgesetz über Bucheffekten (Bucheffektengesetz, BEG), in Kraft seit 1. Oktober 2010
- Bundesgesetz über die internationale Quellenbesteuerung (IQG) vom 20. Dezember 2012 (regelte die Umsetzung der Abgeltungssteuerabkommen, heute obsolet)
- Bundesgesetz über die Umsetzung des FATCA-Abkommens zwischen der Schweiz und den Vereinigten Staaten (FATCA-Gesetz) vom 30. Juni 2014
- Bundesgesetz über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel (Finanzmarktinfrastrukturgesetz, FinFraG) vom 1. Januar 2016
- Bundesgesetz über den internationalen automatischen Informationsaustausch in Steuersachen (AIAG), vom 27. Mai 2016

In den kommenden Jahren werden zudem neu das Bundesgesetz über die Finanzdienstleistungen (Finanzdienstleistungsgesetz, FIDLEG) sowie das Bundesgesetz über die Finanzinstitute (Finanzinstitutsgesetz, FINIG) in Kraft treten und umgesetzt werden müssen.

Man könnte diese Liste erweitern oder ähnliche für andere Branchen erstellen. Die Aufzählung soll veranschaulichen, dass die betroffenen Institute heute ein Heer von Spezialisten benötigen, um all diese Normen zu verstehen und anzuwenden.

### Zersplitterung

Erfolgte die Regulierung früher im Wesentlichen durch den Gesetz- und teilweise durch den Verordnungsgeber (meist den Bundesrat), gibt es heute zu jedem Gesetz nebst den verschiedenen Verordnungen zahlreiche Behördenrundschriften, Richtlinien und andere Rechtsquellen. Letzgenannte sind zwar nicht rechtsetzend, weil sie nicht von den verfassungsmässig legitimierten Instanzen erlassen werden. Letztlich sind es lediglich Auslegungen und Meinungen der Exponenten von Verwaltungseinheiten oder ähnlichen Institutionen. Für die Regulierten macht dies indessen kaum einen Unterschied. Auch die in Rundschriften und ähnlichen Texten festgelegten Regeln gelten für sie faktisch als verbindlich. Sie werden daran gemessen und entsprechend überwacht.

Auch nichtschweizerische Rechtsquellen spielen eine zunehmend grössere Rolle. So sind namentlich die neueren Steuerregulierungen auf internationalen Druck zustande gekommen und sind entweder völkerrechtlich begründet oder müssen aufgrund der faktischen Marktmachtverhältnisse umgesetzt werden. Hier hatten sich namentlich die Banken in den letzten 20 Jahren mit einer Unzahl komplexer Regelsysteme zu befassen, die teilweise nur für wenige Jahre Geltung hatten: das Quellensteuersystem QI der USA (seit 2000), das Zinsbesteuerungsabkommen mit der EU (2004 bis 2016), die Lieferung von Kontendaten an die USA («FATCA», seit 2014), die Abgeltungssteuerabkommen mit Grossbritannien und Österreich (2013 bis 2016), die Bewältigung des Steuerstreits mit den USA (für die meisten Banken 2013 bis 2015), der Automatische Informationsaustausch in Steuersachen (AIA) und die Normen im Bereich der Rechts- und Amtshilfe in Steuersachen. Zu beachten ist, dass sich auch kleine und weitgehend lokal tätige Banken diesen Regelungen nicht vollständig entziehen können (siehe weiter unten).

Am Beispiel des AIA lässt sich das Phänomen der zersplitterten Rechtslandschaft veranschaulichen. Die Schweiz ist über einen Staatsvertrag völkerrechtlich in den AIA eingebunden. Dieser Staatsvertrag enthält in einer dreissigseitigen Beilage detaillierte Vorschriften, wie die Finanzinstitute den AIA umzusetzen haben. Staatsvertrag und Beilage wurden durch die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) redigiert und werden durch die Staaten jeweils bilateral, aber wortgleich vereinbart, sodass weltweit die gleichen Standards gelten. Die OECD hat zum Musterstaatsvertrag mehrere Hundert Seiten Kommentar und Erläuterungen verfasst, die jeweils zu berücksichtigten sind. Landesrechtlich gibt es zudem ein AIA-Gesetz und eine AIA-Verordnung sowie zwei umfangreiche Wegleitungen der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV). Da trotz dieses umfangreichen Konvoluts offenbar noch nicht alle Fragen im gewünschten Detaillierungsgrad geklärt sind, hat die ESTV ein sogenanntes AIA-Qualifikationsgremium eingesetzt, das aus Vertretern der Verwaltung und der Branchenverbände besteht und zu einzelnen Fragen laufend Stellung bezieht. Kommentare, Wegleitungen und Stellungnahmen sind wie erwähnt nicht rechtsverbindlich, wie dies Gesetze und Verordnungen sind. Faktisch haben sie jedoch die gleiche Wirkung. Die Rechtsanwender müssen sie kennen und beachten. Sie werden durch Aufsicht und Revision daran gemessen.

### **Instabilität**

Ein weiteres Phänomen ist die permanente Veränderung der Rechtslandschaft. Wurde beispielsweise das Bankengesetz in den rund 60 Jahren zwischen dem Inkrafttreten 1934 und 1995 nur 5-mal leicht angepasst, erfolgten seither nicht weniger als 12 Anpassungen. Jede Änderung im Gesetz zieht unweigerlich weitere Anpassungen der untergeordneten Erlasse nach sich. Andere Gesetze werden in vergleichbarer Kadenz verändert. Dabei sind diese Anpassungen selten aus einem Guss. Vielmehr ziehen sich die Nachwirkungen oft über Jahre hin und der Rechtsanwender ist gezwungen, die sich ständig ändernden Regeln zu verfolgen und Übergangsfristen zu beachten. So

vergingen beispielsweise rund 3 Jahre zwischen dem Inkrafttreten des teilrevidierten Kollektivanlagegesetzes und dem Inkrafttreten der letzten angepassten Richtlinie und rund 4 Jahre, bis die letzten Übergangsfristen abgelaufen waren.

### **Dominanz des Aufsichtsrechts**

Schliesslich ist auf eine weitere Entwicklung hinzuweisen, die man mit Verrechtlichung bezeichnen könnte. Während früher die Rechtsverhältnisse der Wirtschaft primär durch die Pole Zivil- und Strafrecht geprägt waren, verfolgt die neuere Gesetzgebung meist einen aufsichtsrechtlichen Ansatz. Die Behörden sind also permanent beaufsichtigend involviert und kommen nicht nur zum Einsatz, wenn ein Privater klagt oder der Staat strafrechtlich eingreift.

### **Kritische Faktoren bei der Umsetzung der Compliance im Betrieb**

All die vielen Regeln müssen verstanden, bewertet und in den Betrieben um- und durchgesetzt werden. Das ist schon in stabilen Verhältnissen nicht einfach. Wirklich aufwendig wird es jedoch, wenn sich die Verhältnisse ändern, also entweder das Regulativ (was wie erwähnt sehr oft vorkommt) oder der Betrieb selbst, was im Rahmen von Projekten, Migrationen, Umstrukturierungen und dergleichen ebenfalls nicht selten ist.

Verschiedene Faktoren steuern die Qualität der Compliance und damit die Risiken:

#### **Know-how**

Wie oben dargestellt, haben wir es mit einer zunehmend komplexen Regellandschaft zu tun. Demnach sind eine vertiefte Kenntnis der Normen und die Fähigkeit, diese vernetzt zu verstehen und anzuwenden, zentrale Erfordernisse für eine gute Compliance. Das Know-how darf sich jedoch nicht auf die rechtlichen Aspekte beschränken. Für die Umsetzung im Betrieb ist es nötig, auch die Prozesse und die IT-Infrastruktur im Detail zu kennen. IT und Compliance sind seit Anfang dieses Jahrhunderts eng miteinander verzahnt, wodurch sich diese Bereiche nicht getrennt entwickeln können. Deshalb muss bei aktuellen Veränderungen und

Neuerungen stets auf die gewachsene technische Umgebung Rücksicht genommen werden.

Schon in mittelgrossen Betrieben ist es praktisch ausgeschlossen, dass einzelne Personen alles nötige Wissen über Compliance in sich vereinen, wodurch sich ein ausgeprägtes Spezialistentum herausgebildet hat. Compliance-Aufgaben, sei es in Projekten oder im laufenden Betrieb, lassen sich heute nur noch in Spezialisten-Teams bewältigen.

### *Komplexität des Geschäftsmodells*

Eine wesentliche Stellschraube im Hinblick auf Komplexität und Kosten einer soliden Compliance ist das Geschäftsmodell. Einfache, allen Beteiligten verständliche Geschäftsabläufe vereinfachen die Umsetzung der Regeln und reduzieren die Kosten. Die Gleichung ist einfach: Je mehr Produkte und Dienstleistungen ein Unternehmen anbietet, je mehr Märkte es bedient, je komplexer seine Projekte sind, kurz je ambitionierter es ist, desto anspruchsvoller und teurer wird seine Compliance.

Will ein Unternehmen, das wie die Finanzinstitute in einem hochregulierten Bereich tätig ist, ein Projekt realisieren, muss es immer von Anfang an Compliance einbinden, um die entsprechenden Folgen abzuschätzen und die Arbeiten zu begleiten. Projekte zu lancieren, ohne eine klare Verantwortlichkeit für die Compliance zu definieren, kann riskant sein.

Die bewusste Vereinfachung der Komplexität durch die Anpassung des Geschäftsmodells hat jedoch Grenzen. Auch ein Unternehmen mit einfachem Geschäftsmodell kann sich dem komplizierten Regulativ nur bedingt entziehen. So müssen sich beispielsweise auch kleine und mittlere, lokal tätige Banken mit den oben erwähnten Regelwerken der internationalen Steuerordnung auseinandersetzen, weil sich im Kundenstamm fast immer Personen ohne Schweizer Domizil befinden. Die Schweizer Bevölkerung ist durch die Migrationsströme stark durchmischt. 3 bis 5 % der Bevölkerung wandern jährlich ein oder aus. Dadurch haben praktisch alle Banken ausländische Kunden,

obwohl sie dies nicht aktiv suchen. Damit sind sie gezwungen, sich mit den Regeln auseinanderzusetzen, auch wenn es nur einige wenige Positionen betrifft. Es gibt keine De-minimis-Ausnahmen für sie.

### *Unternehmenskultur*

Es ist ein Gemeinplatz, dass die Unternehmenskultur einen wesentlichen Einfluss auf die Compliance hat. Nicht so einfach ist es jedoch, die Wechselwirkungen zwischen den beiden Faktoren zu bestimmen und zu benennen. Nachfolgend können aus der Erfahrung lediglich einige Andeutungen zu den Zusammenhängen gemacht werden, wobei diese nicht nur für Compliance-Risiken Gültigkeit haben.

Grundsätzlich sind staatsnahe Betriebe wie Kantonalbanken Compliance-affiner als private Institute. Ist der Eigner eine öffentlich-rechtliche Körperschaft, wirkt sich das in der Regel auf die Kultur direkt und nachhaltig aus. Der Betrieb ist konservativer, weniger renditegetrieben und die Exponenten in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung stehen meist in direktem Kontakt mit den Repräsentanten der öffentlichen Hand.

Demgegenüber sind private Unternehmen tendenziell risikofreudiger. Die zahlenmässigen Resultate sind wichtiger und die Bereitschaft, hierfür höhere Risiken einzugehen, ist im Allgemeinen höher. Natürlich sind auch im privaten Bereich Unterschiede auszumachen: Ist der Eigentümer als wichtiger Aktionär oder dessen Vertreter persönlich präsent, wird er sich eher einbringen und die langfristigen Risiken im Auge behalten. Ist er aber räumlich weiter entfernt und wenig präsent, ist die Gefahr grösser, dass das Management zu sehr auf kurzfristige Renditeziele fokussiert ist und tendenziell zu grosse Risiken in Kauf nimmt.

Funktionierende «Checks and Balances» bzw. eine gute, gelebte Corporate Governance gewährleisten eine ausgewogene Compliance. Gefährdet sind demgegenüber Betriebe, die stark auf eine einzelne Persönlichkeit fokussiert sind und von dieser weitgehend beherrscht werden. Hier kön-



nen insbesondere Compliance-Risiken entstehen, wo der «starke Mann» seine blinden Flecken hat und sich diese durch die korrigierende Wirkung von Partnern auf Augenhöhe nicht begrenzen lassen. Eine gesunde Streitkultur begünstigt eine gute Compliance. Gerade die gelebte Governance wird jedoch stark durch die Unternehmenskultur geprägt, die sich in der täglichen Arbeit der engagierten Menschen entwickelt und von der geschriebenen Verfassung des Unternehmens erheblich abweichen kann. Die Corporate Governance ist damit der externen und internen Regulierung nur schlecht zugänglich.

### Verhältnismässigkeit

Wenn wir von Regeln und von Compliance sprechen, haben wir in Bezug auf Inhalte und Bedeutung ein breites Spektrum vor uns. Wir sprechen primär von zentralen Regeln unserer Wirtschaftsordnung wie dem Verbot von Insiderhandel, dem Geldwäscherei- und Korruptionsverbot oder dem Wettbewerbsrecht. Compliance setzt sich im Alltag jedoch auch mit einer Vielzahl von untergeordneten Themen und vor allem mit zahllosen Detailvorschriften auseinander wie formelle Sorgfaltspflichten, Aktenlegungsfragen, Meldepflichten und dergleichen.

Dieses breite Spektrum – von hochbrisant bis bloss formell – führt nicht selten zu Missverständnissen, zumal es keine standardisierten Messgrößen wie beispielsweise bei den Kreditrisiken gibt. Eine vernünftige, angemessene Gewichtung der Compliance-Risiken bzw. einzelner Vorfälle ist damit für das Management von grösster Bedeutung.

In diesem Zusammenhang ist besonders zu beachten, dass es in hochregulierten Bereichen wie der Finanzindustrie heute fast ausgeschlossen ist, ohne Verletzungen interner oder externer Vorschriften zu arbeiten. Es ist wie im Strassenverkehr: Man kann ein Leben lang unfallfrei fahren; aber jeder parkiert einmal zu lange oder gerät ins Visier eines Geschwindigkeitsradars. In der hochregulierten Wirtschaft ist es ähnlich. Management und Compliance-Verantwortliche müssen daher in der Lage sein, Fälle von Non-Compliance ange-

massen zu bewerten und professionell damit umzugehen.

### Umsetzungsmaximen

Eng verwandt und eine direkte Folge der Unternehmenskultur sind Faktoren, die ich hier als Umsetzungsmaximen bezeichnen möchte. Umsetzungsmaximen äussern sich etwa bei der Beantwortung der folgenden Fragen:

- Wie, wo und wie stark kontrolliere ich die Einhaltung der Regeln?

In verschiedenen Regulierungsgebieten sind Kontrollen vorgeschrieben, und bei hohen Risiken wird kein Unternehmen auf Kontrollen verzichten wollen. Kontrollen sind ein wesentlicher Teil einer guten Compliance. Kontrollen können jedoch sehr unterschiedlich ausgestaltet sein und sie können zu weit gehen. Wo sich eine ausgeprägte Kontrollkultur entwickelt, wird der Mitarbeitende tendenziell aufhören, seine Verantwortung selbst wahrzunehmen, weil er weiss, dass ein begangener Fehler durch die Kontrolle entdeckt und korrigiert oder zur Korrektur zurückgesendet wird. Zudem überträgt die Kontrolle einen Teil der Verantwortung vom Kontrollierten auf den Kontrollierenden. Übersieht letzterer einen Fehler oder ist er nicht kundig genug, um diesen zu erkennen, liegt die Verantwortung bei ihm. Das führt dazu, dass die Kontrollierenden tendenziell orthodox streng sind und die anwendbaren Regeln künstlich verschärfen (vgl. Seite 101, «Übervorsicht»).

Es gibt keine allgemeinen Regeln, wie betriebliche Kontrollen im Compliance-Bereich zu gestalten sind. Wichtig ist aber, dass jede Kontrolle betreffend Inhalt (welche Elemente, welche nicht), Tiefe (volle Prüfung oder blosser Plausibilisierung), Zeitpunkt (vor oder nach der Ausführung) und Umfang (flächendeckend oder stichprobenweise) fein abgestimmt wird. Überdies sollten Kontrollen periodisch den Gegebenheiten in Bezug auf Regulierung, Risikoinschätzungen und Technik angepasst werden.

### ■ Wie soll das interne Weisungswesen aussehen?

Die Transmission des Regulativs in die inneren Strukturen der Unternehmen erfolgt mittels Weisungen. Dabei ist der Begriff weit zu verstehen und kann auch Reglemente, Checklisten, Handbücher oder Ähnliches umfassen. Im Kern geht es um die verbindliche Festlegung dessen, was man im Betrieb aufgrund des Regulativs umsetzen muss und aufgrund der Geschäftspolitik umsetzen will. Das Weisungswesen ist damit ein zentrales Element guter Compliance, dem kaum zu viel Sorgfalt und Beachtung geschenkt werden kann. Kommt es zu Störfällen, werden Unternehmen und Management nicht zuletzt an den Weisungen gemessen.

Ein gutes Weisungswesen zeichnet sich durch folgende Elemente aus:

- Die Weisungen müssen klar und sprachlich so gestaltet sein, dass die Weisungsadressaten sie verstehen. Zu lange, zu komplizierte und folglich zu juristisch formulierte Weisungen wird der Adressat nicht verstehen und damit nicht umsetzen können. Sie verfehlen ihre Wirkung.
- Weisungen müssen kommuniziert werden und zugänglich sein. Sie wirken prinzipiell hierarchisch und im Organigramm damit nur von oben nach unten. Eine einfache Kommunikation – heute meist via Intranet – genügt demnach. Ein Quittierenlassen durch die Mitarbeitenden ist im Hinblick auf Wirkung und Gültigkeit der Weisung nicht nötig und damit nicht unbedingt zu empfehlen. Die Einforderung von Quittungen gestaltet sich oft sehr aufwendig im Unterhalt und in der Kontrolle (Quittierung von Änderungen und neuen Weisungen, Vollständigkeitskontrolle etc.). Zudem hat sich gezeigt, dass die Quittungen des obersten Managements oft fehlen oder nicht persönlich, sondern durch Assistenten oder Assistentinnen abgegeben werden.
- In komplexen, detailreichen Regelungsgebieten empfiehlt es sich, die fachlichen Anweisungen, die weitgehend extern durch das Regulativ bestimmt sind, und die durch das Unternehmen intern festgelegten Regeln voneinander zu trennen. Im Übrigen muss nicht alles aufgeschrieben werden. Bei der internen Dokumentation externer Regeln ist demnach zu entscheiden, was von einem professionellen Mitarbeitenden an Vorwissen erwartet werden darf bzw. was nicht ohne Weiteres klar ist und daher dokumentiert werden muss.
- Weisungen müssen geschult werden. Der Weisungsinhalt gilt damit zusätzlich als vermittelt. Compliance und das Management können sich dadurch nicht unwesentlich entlasten.
- Weisungen müssten stets aktuell gehalten werden und mit eindeutigen Gültigkeitsvermerken versehen sein. Kommt es zu einem Vorfall, kann es entscheidend sein, welche Weisung zu welchem Zeitpunkt gegolten hat. Alte Weisungen sind zu archivieren.
- Schliesslich empfiehlt es sich, zu den festgelegten Regeln jeweils Ausnahmetatbestände einzubauen, soweit das externe Regulativ dies zulässt. Das Unternehmen wird auf Weisungen behaftet und Ausnahmen sind an sich nur möglich, wenn sie vorgesehen sind.

### ■ Gibt es ein internes Sanktionswesen und wie wird es gelebt?

Viele moderne Compliance-Frameworks fordern ein internes Sanktionswesen, das bei Verletzung der Regeln zur Anwendung kommen soll (z.B. «Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements» von economie-suisse und Swiss Holdings). Dabei haben die Autoren wohl primär die Verletzung zentraler Regeln, beispielsweise das Verbot von Insiderhandel, im Auge. Übersehen wird jedoch, dass eine Vielzahl von Regeln zur Anwendung kommt, von denen viele verhältnismässig unbedeutend sind. Zudem ist richtig und falsch

oft nicht scharf zu unterscheiden. Interne Sanktionen können damit nur sinnvoll sein, wo es zu schweren Verstössen gekommen ist, namentlich zu Handlungen, die mutmasslich einen Straftatbestand erfüllen, und wo Verletzungen auch hinreichend klar feststehen. Dass solche schweren Verstösse mit Verweis, evtl. mit Strafanzeige und/oder Kündigung sanktioniert werden müssen, steht ausser Frage. Bei kleinen Verstössen, die ohne grössere Folgen bleiben, sind Sanktionen jedoch schädlich für eine gute Fehlerkultur (siehe sogleich). Die vielen kleinen und alltäglichen Verstösse, die umso zahlreicher werden, je mehr sich das Regulativ aufbläht, sollten demnach nach Massgabe der ordentlichen Führungsprozesse ohne Sanktionen behandelt werden.

- Wie geht das Unternehmen mit Fehlern um? Wie soll sich der Mitarbeitende verhalten, der einen Fehler gemacht hat oder einen solchen entdeckt?

Fehlerkultur und Sanktionswesen sind unmittelbar verknüpft. Dabei führt ein striktes Sanktionswesen zu einer ungunstigen Fehlerkultur. Wo Sanktionen drohen, werden Fehler verheimlicht und vertuscht, und wer Fehler Dritter ans Tageslicht bringt, gilt als Denunziant. Dabei ist eine gesunde Fehlerkultur ein Erfolgsfaktor für eine gute Compliance. Wer einen Fehler macht, der sich nicht ohne Weiteres korrigieren lässt, sollte zu seinem Vorgesetzten oder dem Compliance-Verantwortlichen gehen können, um mit ihm das (oft nur vermeintliche) Problem zu besprechen und Lösungen zu finden, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Nur mit einer gesunden Fehlerkultur können Probleme erkannt und Störfälle rechtzeitig und professionell gehandhabt werden.

Ähnlich verhält es sich mit Unklarheiten. Durch den Umfang und die Komplexität der Regulierungen gibt es längst nicht auf alle Fragen schlüssige Antworten. Auch hier sollte der Mitarbeitende, egal welchen Ranges, die Möglichkeit haben, mit dem Compliance-Spezialis-

ten die Fragen zu besprechen und Lösungen zu finden.

### Übersicht

Die wachsenden Risiken bei Verstössen und namentlich die Skandale der letzten Jahre haben das Management zahlreicher Betriebe zu Recht sensibilisiert. Compliance ist ein zentrales Thema und in den Agenden der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte längst prominent vertreten. Aufgrund der Komplexität und der hohen Risiken ist es indessen oft schwierig, Compliance-Massnahmen angemessen zu justieren. Entgegen der landläufigen Meinung neigen daher die Managements vieler gut geführter Betriebe eher zur Übersicht. Sie verordnen ihren Betrieben ein dickes Sicherheitspolster, um ja auf der sicheren Seite zu stehen und die Risiken – besonders auch die persönlichen – zu minimieren. Diese Reaktion ist verständlich, aber kostentreibend und nicht unbedingt zielführend. Die Sicherheitsmargen werden oft in Bereichen eingebaut, wo es sie eigentlich gar nicht braucht. Zudem besteht die Gefahr, dass man sich in falscher Sicherheit wiegt und die wirklich grossen Risiken übersieht. Bei der Wahl der Massnahmen und der Festlegung des anzuwendenden Sorgfaltsmassstabs ist es daher unumgänglich, eine Gewichtung des Themas und eine Risikoeinschätzung vorzunehmen.

### Aufgaben und Rolle der Compliance

#### Aufgabenkatalog

Die meisten grösseren Unternehmungen und solche in hochregulierten Branchen unterhalten heute eine Compliance-Abteilung. Für Banken und die meisten übrigen Finanzinstitute ist dies Pflicht.

Indessen sind die Compliance-Fachstellen recht unterschiedlich organisiert und dotiert. Es gibt keinen einheitlichen Standard, welche Aufgaben eine Compliance-Funktion haben soll. Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA), die für Banken schon 2006 eine Regelung erlassen hat, nennt heute als Minimalstandard folgende Aufgaben:

- Berichterstattung an die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat

- Einschätzung des Compliance-Risikos
- Ausarbeitung eines risikoorientierten Tätigkeitsplans
- Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Wahl der zu treffenden Anordnungen oder Massnahmen bei schwerwiegenden Verletzungen der Compliance bzw. Sachverhalten von grosser Tragweite

Das ist ein eher knapper Katalog, der jedoch themenspezifisch vor allem im Bereich der Geldwäschereiabwehr ergänzt wird. In der Praxis sind die Pflichtenhefte der Compliance-Abteilungen sehr viel länger. Im Allgemeinen kommen ihnen heute etwa die folgenden Aufgaben zu:

- Kenntnis und Verständnis des anwendbaren Regulativs und ständige Verfolgung der relevanten Veränderungen
- Beratung des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und des Betriebs bei der Umsetzung der Compliance
- Berichterstattung an die vorgesetzten Stellen, inkl. Einschätzung des Compliance-Risikos und Erstellung eines risikoorientierten Tätigkeitsplans
- Begleitung von Projekten und Vorhaben, die einen Bezug zu Compliance haben
- Behandlung von Einzelfällen, namentlich bei Regelverstössen
- Pflege des Weisungs- und Dokumentationswesens, soweit es einen Bezug zu Compliance hat
- Ausbildung der Mitarbeitenden in Compliance-Themen
- Themenspezifische Aufgaben wie diejenigen eines Datenschutzverantwortlichen oder der Geldwäschereifachstelle

### *Entscheid und Kontrolle*

Regelmässig sind Compliance-Funktion und Rechtsdienste in der gleichen Einheit zusammengefasst oder die Compliance-Abteilung nimmt Aufgaben wahr, die traditionell eher den Rechtsdiensten zugeordnet sind. Im Grundsatz sollte Compliance als Stabsstelle keine Entscheidungskompetenz bzw. -verantwortung haben. Das lässt sich in der Praxis indessen nicht konsequent verwirklichen. Gerade grössere Compliance-Abtei-

lungen oder langjährige, erfahrene Compliance-Verantwortliche haben in einer Unternehmung oft erhebliches Gewicht und damit auch eine gewisse Entscheidungsgewalt.

Die Frage, ob Compliance-Abteilungen Kontrollaufgaben wahrnehmen sollen, wird unterschiedlich beurteilt. Vom Konzept der Fachstelle für Regulierungsfragen her sind Kontrollen an sich nicht im typischen Tätigkeitsbereich der Compliance. Zudem fehlt es oft auch an Ressourcen und am revisionstechnischen Know-how. Wenn Compliance dennoch Kontrollaufgaben zugewiesen werden, sollten diese präzise umrissen und abgegrenzt sein. Umfassende Kontrollaufgaben wie die Revisionsstellen können Compliance-Abteilungen nicht wahrnehmen.

### *Gleichgerichtete Ziele*

Im Zusammenhang mit der Rolle der Compliance-Funktion und der dafür verantwortlichen Personen muss abschliessend eine weitere Abgrenzung deutlich betont werden. Compliance ist nicht a priori für die Einhaltung der Normen verantwortlich, sie übernimmt folglich keine Garantstellung für die Compliance der Unternehmung. Verantwortlich sind Management und Linie. Bei dieser Abgrenzung geht es nicht darum, die Compliance-Officers möglichst von Verantwortung frei zu halten, sondern um die langfristig gedeihliche Zusammenarbeit zwischen Management und Compliance. Wird die Verantwortung aufgeteilt in Normeinhaltung einerseits und wirtschaftlichen Erfolg andererseits, wird es zwangsläufig zu Spannungen zwischen Management und Compliance kommen. Daher müssen Compliance und Management gleichgerichtete Ziele verfolgen und in engem Kontakt und vertrauensvollem Austausch stehen. Ein Compliance-Officer, der die strategischen Ziele und die Kultur des Unternehmens nicht mitträgt, kann nicht erfolgreich sein. Und ein Management, das sich um die Compliance foudert und die undankbare Verantwortung einer Stabsstelle delegiert, wird über kurz oder lang Schwierigkeiten mit den Behörden haben.

---

### Kernaussagen

- Das moderne Regulativ ist umfangreich, komplex und in ständiger Änderung begriffen. Unternehmen, die in hochregulierten Branchen tätig sind, benötigen Spezialisten, die das Regulativ kennen und im Betrieb umsetzen können.
  - Compliance ist keine exakte Wissenschaft. Es gibt zahlreiche Stellschrauben, welche Risiken und Kosten beeinflussen. Die Compliance-Funktion muss die fachliche Basis für die Beurteilung liefern. Die Einstellungen muss jedoch das Management vornehmen.
  - Auch die beste Compliance-Abteilung kann und muss die Einhaltung der Normen und Vorschriften nicht garantieren. Die Verantwortung bleibt beim Management. Compliance unterstützt.
  - Gute Compliance kann nur gelingen, wenn die Compliance-Verantwortlichen und das Management die gleichen Ziele verfolgen und in engem Kontakt und ständigem Austausch stehen.
-

# Das Handbuch für erfolgreiche Manager.

Mit Experten-Wissen zu brisanten Themen wie Strategie und Führung, Steuern, Compliance, Wirtschaftsdelikte und Arbeitsrecht

- ✓ aktueller Überblick zu den laufenden Entwicklungen
- ✓ mit Checklisten, Übersichten und Ergänzungen
- ✓ Kernaussagen für die schnelle Informationsaufnahme



Jetzt erhältlich  
[www.managerhandbuch.ch](http://www.managerhandbuch.ch)

Schulthess  
MANAGEMENT **S**