

Monika Roth

Prof. Dr. iur., Advokatin

**Compliance –
Voraussetzung für nachhaltige
Unternehmensführung**

**Ein branchenübergreifendes und interdisziplinäres
Handbuch mit Fallstudien**

Inhaltsverzeichnis

LITERATURVERZEICHNIS	XIII	
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVIII	
1	EINLEITUNG	1
1.1	Werte und Vorbilder	1
1.2	Berufsbild Compliance Officer im Allgemeinen	5
1.3	Compliance als Verhaltenskonzept und Compliance Officer	9
2	COMPLIANCE: DER BEGRIFF	15
2.1	Umschreibung im Allgemeinen	15
2.2	Die Rolle des Rechts	16
2.3	Die Moral	20
2.4	Das Verhältnis von Recht und Moral	23
2.5	Die Bedeutung von Vertrauen	29
2.6	Compliance als Verhaltenskonzept: Die drei Elemente	34
2.6.1	Das Recht	36
2.6.2	Die Integrität	38
2.6.3	Exkurs: Der Opportunismus	42
2.6.4	Die wichtigsten Tugenden eines Vorgesetzten in der Selbstdarstellung von Führungskräften	43
2.6.5	Der Respekt für den Kontext	45
2.7	Institutionen und Property Rights	51
2.7.1	Property Rights und der Respekt für den Kontext	51
2.7.2	Property Rights	54
2.8	Integrative Wirtschaftsethik	56
2.9	Ethik und Moral	58
2.9.1	Begriffliche Unterscheidung von Ethik und Moral	58
2.9.2	Ethisches Verhalten	59
2.9.3	Der MBA-Eid (The MBA Oath)	61
2.10	Zielsetzungen von Compliance	63
3	COMPLIANCE UND CORPORATE GOVERNANCE	67
3.1	Vorbemerkung	67
3.2	Grundlagen der Corporate Governance: Die Agency Theorie	70
3.3	Entwicklungen der Aktionärsdemokratie an zwei Beispielen	71
4	COMPLIANCE ALS TEIL DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS (IKS)	75
4.1	Begriff und Ausgestaltung des internen Kontrollsystems (IKS)	75

4.2	Wesentliche Eckpunkte des IKS	76
4.3	Das Beispiel der Daten- bzw. Informationssicherheit am Arbeitsplatz	84
5	ZUR ENTWICKLUNG DES COMPLIANCE-KONZEPTS	87
5.1	Rückblick auf nationale Entwicklungen	87
5.2	Business Ethics in den USA	99
6	INTERNATIONALE TRENDS UND «TREIBER» VON COMPLIANCE	103
6.1	Vertrauen durch Standards (Soft Law)	103
6.2	Soft Law	105
6.3	Soft Law und Compliance: Verhaltenserwartungen	108
6.4	Non Governmental Organizations (NGOs)	111
6.5	Internationale Standards als Ausdruck von Soft Law	114
6.6	Standards und Rechtsrisiken	116
7	MISSION STATEMENT UND CODE OF CONDUCT	117
7.1	Grundsätzliches	119
7.2	Charakter eines Unternehmens	123
7.3	Unternehmensinterne Codes of Conduct als globale Standards	129
7.3.1	Exkurs: Dynamik der Korruptionsbekämpfung	130
7.3.2	Das Beispiel der Clovis Principles	133
7.3.3	Indikatoren und Massnahmen	135
8	ERFORDERNIS EINER INTEGRITÄTSSTRATEGIE	137
9	SINN UND BEGRÜNDUNG VON WEISUNGEN	145
9.1	Unternehmen (Organisation) und Mitarbeitende	145
9.2	Verhaltenserwartungen	146
9.3	Unterscheidung zwischen Mitglied und Nichtmitglied	147
9.4	Individuum und Konflikt im Unternehmen	148
9.5	Weisungen	151
9.6	Kommunikation von Weisungen	154
10	DAS KONTROLLUMFELD (<i>TONE AT AND FROM THE TOP</i>)	157
11	MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DES OUTSOURCING VON COMPLIANCE-AUFGABEN	167
11.1	Begriff des Outsourcing	167
11.2	Outsourcing als anspruchsvolle Aufgabe	168
11.2.1	Wichtigste Risikobereiche im Allgemeinen	168
11.2.2	Outsourcing von Compliance-Aufgaben	169

12	DAS BERUFSBILD DES COMPLIANCE OFFICER	171
12.1	Einleitende Bemerkung	171
12.2	Die strafrechtliche Haftung des Compliance Officer	173
12.2.1	Ein deutsches Urteil	173
12.2.2	Würdigung und Einschätzung des Urteils im Einzelnen	175
12.3	Ein Beispiel aus der Finanzmarktaufsicht	177
12.4	Risk Management des Compliance Officer für sich selbst	179
12.5	Fähigkeiten des Compliance Officer	184
12.6	Position und Aufgabe des Chief Compliance Officer (CCO)	185
13	ORGANISATIONSFORMEN VON COMPLIANCE	189
14	DIE PFLICHTEN DES COMPLIANCE OFFICER BZW. DES COMPLIANCE OFFICE	195
14.1	Aufgaben	195
14.2	Das Reporting	197
14.2.1	Reportingfähigkeit	198
14.2.2	Reportingwürdigkeit	198
14.2.3	Art und Weise des Reporting	199
14.3	Mögliche Reporting-Raster	199
15	COMPLIANCE TOOLS	203
16	WHISTLEBLOWING	207
16.1	Einleitende Bemerkungen	207
16.2	Der Begriff	212
16.3	Elemente für ein funktionierendes Whistleblowing System	213
16.4	Der Nutzen von Whistleblowing	215
16.5	Der Aufwand und die Gefahr von Whistleblowing	216
16.6	Exkurs: Sarbanes-Oxley Act	216
17	COMPLIANCE UND RISK MANAGEMENT	219
17.1	Compliance als Teil des Risk Management	219
17.2	Risk Management Konzept	222
17.2.1	Risk Management Konzept und Umgang mit Compliance-Risiken	222
17.2.2	Rechts- und Ruftrisiken im Allgemeinen	223
17.3	Rechtsrisiken	227
17.4	Reputationsrisiken	229
17.4.1	Reputationstypen	229
17.4.2	Verdiente Reputation	231

18	COMPLIANCE RISK ASSESSMENT	235
18.1	Grundsätzliches	235
18.2	Datenquellen zum Gesamtrisikoinventar	235
18.3	Einschätzungs-Rhythmus	236
18.4	Ex ante und ex post Analysen	237
18.5	Spezielle Risikofaktoren	239
19	COMPLIANCE ALS «PROPHYLAXE» UND BRAND MANAGEMENT	241
20	COMPLIANCE UND TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)	245
20.1	Entwicklung von TQM	246
20.2	Methoden des Qualitätsmanagement	249
20.2.1	Strukturqualität	249
20.2.2	Prozessqualität	250
20.2.3	Ergebnisqualität	250
21	COMPLIANCE UND BALANCED SCORECARD (BSC)	251
21.1	Der Management-Ansatz	251
21.2	Compliance Scorecard	254
22	COMPLIANCE UND INTERNE REVISION (INTERNAL AUDIT)	257
23	WIRTSCHAFTSDELIKTE UND PRÄVENTION DIESER HANDLUNGEN IM UNTERNEHMEN	263
23.1	Begriff der Wirtschaftskriminalität	263
23.2	Arten von Wirtschaftsdelikten	263
23.3	Wirtschaftskriminalität und Integritätsfragebogen	265
23.4	Risikoindikatoren und Massnahmen	266
23.4.1	Allgemeines	266
23.4.2	Die Mitarbeitenden	267
23.4.3	Der «typische» Wirtschaftsdelinquent	270
23.4.4	Prävention	274
23.4.5	Rationalization	276
24	KARTELLRECHTLICHES COMPLIANCE-PROGRAMM	281
24.1	Bedeutung wettbewerbsrechtlicher Compliance	281
24.2	Compliance-Programme zur Verhinderung von Wettbewerbsverstössen	283
24.2.1	Übersicht	283
24.2.2	Kartellrechts-Audit	284
24.2.2.1	Data Room	286
24.2.2.2	Auswertung und Beurteilung (Due Diligence)	287

24.2.2.3	Due Diligence Report mit Empfehlungen	287
24.2.3	Massnahmen	287
24.2.3.1	Reaktive Massnahmen	288
24.2.3.2	Proaktive Massnahmen	288
FALLSTUDIEN UBS UND KERVIEL		291

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Bausteine eines Compliance-Konzepts	4
Abb. 2:	Trilogie der Compliance-Aktivitäten	8
Abb. 3:	Globale Risiken bedrohen die Existenz von Organisationen und Unternehmen	9
Abb. 4:	Die zentralen persönlichen Anforderungen an den Compliance Officer	13
Abb. 5:	Wandel der Wertvorstellungen	16
Abb. 6:	Ein Beispiel für den Respekt für den Kontext.	19
Abb. 7:	Compliance-Carré	28
Abb. 8:	Vertrauensarten nach Joni	31
Abb. 9:	Vertrauen nach Glasl	34
Abb. 10:	Die drei Elemente von Compliance als Verhaltenskonzept	35
Abb. 11:	Umsetzung des Verhaltenskonzepts: Instrumente bzw. Voraussetzungen	35
Abb. 12:	Implementierung eines nachhaltigen Compliance-Konzepts	37
Abb. 13:	Integratives Integritätsmanagement	41
Abb. 14:	Die wichtigsten Tugenden von Vorgesetzten in deren Wahrnehmung	44
Abb. 15:	Filter, Fragen und Orientierungspunkte gemäss Verhaltenskonzept Compliance	50
Abb. 16:	Ökonomische Rationalität vs. Ethische Vernunft	57
Abb. 17:	Grundlagen für ethisches Verhalten von Unternehmen	61
Abb. 18:	Der MBA-Eid (The MBA Oath)	62
Abb. 19:	Compliance als Verhaltenskonzept	65
Abb. 20:	Vernetzung von Corporate Governance und Compliance	69
Abb. 21:	Die Agency-Theorie	70
Abb. 22:	Praxisbeispiel zur IKS-Motivation	76
Abb. 23:	Operationelle Risiken	78
Abb. 24:	Kundennutzen dank internem Kontrollsystem	82
Abb. 25:	Übersicht Kontrollformen	83
Abb. 26:	Datensicherheit am Arbeitsplatz	85
Abb. 27:	Compliance und Auktionshäuser	91
Abb. 28:	Aktuelle Umfrage zu Compliance-Massnahmen in Deutschland	96
Abb. 29:	Warum Compliance rentiert	102
Abb. 30:	Herausforderungen der Finanzkrise – Folgerungen	104
Abb. 31:	Code of Conduct multinationalaler Unternehmen.	108
Abb. 32:	Die Spielregeln und die Akteure verändern sich	112
Abb. 33:	Prozesse, um Durchsetzung von Standards zu überprüfen	115
Abb. 34:	Mission Statement und unternehmerischer Erfolg	117
Abb. 35:	Wertschöpfung des Code of Conduct	120
Abb. 36:	Hauptfaktoren für das Verfassen eines Code of Conduct	121
Abb. 37:	Themen eines Code of Conduct gemäss einer ETHOS-Studie	122
Abb. 38:	Verstösse gegen den Code of Conduct und Sanktionierung	123
Abb. 39:	Der Henkel-Betrug	126
Abb. 40:	Wichtige Selbstregulierungsinitiativen gegen Korruption	132
Abb. 41:	Themen in der Korruptionsbekämpfung	133
Abb. 42:	Eckpfeiler eines Antikorruption Compliance-Systems	136
Abb. 43:	Elemente einer Integritätsstrategie	138

Abb. 44:	Narzisstische Problematik (Kriterien)	140
Abb. 45:	Ethikausbildung als Pflichtbestandteil des Corporate Learning	142
Abb. 46:	Beispiel für interne schriftliche Grundlagen einer Unternehmung	152
Abb. 47:	Compliance Management: Regulierungsebenen	152
Abb. 48:	Erarbeitung einer Weisung	153
Abb. 49:	Schulungsmethoden: E-learning oder Präsenzschiilung	155
Abb. 50:	Einfluss auf das Kontrollumfeld	157
Abb. 51:	Sanktionsprozess	162
Abb. 52:	Integrität und Durchsetzung	162
Abb. 53:	Von den Grauzonen ins Illegale: Der Fall Marc Dreier	164
Abb. 54:	Wichtigste Risikobereiche	169
Abb. 55:	Verhaltensgrundsätze für Compliance Officer	180
Abb. 56:	Pflichtenheft und Garantienpflicht des Compliance Officer in Kürze	181
Abb. 57:	Strafbare Unterlassung durch den Compliance Officer	184
Abb. 58:	Kommunikative Fähigkeiten des Compliance Officer	185
Abb. 59:	Die wesentlichen Punkte zum Status der Compliance-Funktion	189
Abb. 60:	Compliance und Schnittstellen	190
Abb. 61:	Aufgaben des Compliance Officer	197
Abb. 62:	Art und Weise des Reporting	199
Abb. 63:	Management Tools im Finanzbereich	203
Abb. 64:	Der Whistleblower als der Bestrafte	208
Abb. 65:	Vier Merkmale von Whistleblowing	211
Abb. 66:	Das Beispiel von ABB	213
Abb. 67:	Wertschöpfung von Whistleblowing-Meldungen	215
Abb. 68:	Die vier Hauptelemente des Risk Management	219
Abb. 69:	Reputation – Ein unersetzlicher Wertschöpfungsfaktor!	226
Abb. 70:	Normenliste: Basis, Ziele und Vorgaben	228
Abb. 71:	Reputationstypen und Indikatoren	230
Abb. 72:	Der Wesenskern der verdienten Reputation	232
Abb. 73:	Personenbezogene, organisatorische und von aussen kommende Risikofaktoren	239
Abb. 74:	Wertschöpfungskette von Compliance	245
Abb. 75:	Compliance Scorecard – Ziele, Massnahmen und Kennzahlen	255
Abb. 76:	Abgrenzungen interne Kontrolle und Internes Audit	257
Abb. 77:	Definition des Internen Audit	258
Abb. 78:	Beispielhafte Unternehmensziele und Auftragsziele des Internen Audit	259
Abb. 79:	Integritätsfragebogen	266
Abb. 80:	Erfolgsfaktoren in Unternehmen und bei Wirtschaftsdelikten	272
Abb. 81:	Mögliche Instrumente zur Prävention von Personalrisiken	275
Abb. 82:	Prävention und Compliance	276
Abb. 83:	Delikts-Dreieck	278
Abb. 84:	Besonderheiten illegaler Kartellabsprachen	282
Abb. 85:	Inhalt und Ablauf eines Compliance-Programms	283
Abb. 86:	Mögliche Probleme	286
Abb. 87:	Unzulässiges und zulässiges Marktverhalten	289