

MONIKA ROTH

Compliance und  
Corporate Governance

99

ONE PAGERS

IMPULSE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE  
UND VERWALTUNGSRÄTE



Stämpfli Verlag

Gesetzesartikel liest der Nichtjurist nicht so gerne. Und überhaupt, lange Texte mag fast niemand. Genau dem tragen die 99 One Pagers Rechnung mit je 10 Gedanken und Impulsen zu Compliance und Corporate Governance sowie zur Rolle von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung – Themen, die die Wirtschaft beschäftigen sollten. Sie geben wichtige Inhalte wieder, die insbesondere die Verantwortlichen in Unternehmen kennen müssen.

Der Nutzen von rechtlich und ethisch korrektem Verhalten sollte jedem sofort einsichtig sein. Doch viele haben eine negative Haltung gegenüber Gesetzen und Regeln, weil sie sie als kompliziert, einschränkend und als Hindernis im Geschäftsalltag empfinden – ausser sie helfen und nützen ihnen. Der Nutzen von Compliance bildet immer wieder eine Kontroverse, nicht zuletzt mit Blick auf die Kosten.

Seit 2012 schreibt Monika Roth Kolumnen für den Wirtschaftsteil der «Luzerner Zeitung». Eine Auswahl davon ist in diesem Band eingestreut. Die einzelnen Beiträge streifen Themen, die in den One Pagers behandelt werden.

Monika Roth  
Prof. Dr. iur., Advokatin

# Compliance und Corporate Governance – 99 One Pagers

Impulse für Führungskräfte  
und Verwaltungsräte



Stämpfli Verlag

Dieses Buch ist urheberrechtlich geschützt. Jede Form der Weitergabe an Dritte (entgeltlich oder unentgeltlich) ist untersagt. Die Datei enthält ein verstecktes Wasserzeichen, in dem die Daten des Downloads hinterlegt sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, der Verbreitung und der Übersetzung. Das Werk oder Teile davon dürfen ausser in den gesetzlich vorgesehenen Fällen ohne schriftliche Genehmigung des Verlags weder in irgendeiner Form reproduziert (z.B. fotokopiert) noch elektronisch gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© Stämpfli Verlag AG Bern · 2021

[www.staempfliverlag.com](http://www.staempfliverlag.com)

Umschlaggestaltung: Stämpfli Next Generation

[nextgen.staempfli.com](http://nextgen.staempfli.com)

E-Book ISBN 978-3-7272-2090-6

Über unsere Online-Buchhandlung [www.staempflishop.com](http://www.staempflishop.com)

ist zudem folgende Ausgabe erhältlich:

Print ISBN 978-3-7272-3587-0



---

## Autorin

1. Monika Roth ist Advokatin und Wirtschaftsmediatorin mit eigener Kanzlei (roth schwarz roth, 4102 Binningen).
2. Monika Roth arbeitete als Gerichtsschreiberin am Zivilgericht Basel-Stadt, als Konkursverwalterin in Basel, bei der Schweizerischen Bankiervereinigung, beim Schweizerischen Bankverein, bei KPMG, und machte sich 1998 selbständig.
3. Monika Roth ist seit fast 30 Jahren als nebenamtliche Richterin tätig (Steuergericht und Strafgericht Basel-Landschaft). Sie ist Vizepräsidentin der Strafgerichts Basel-Landschaft und Mitglied der Fachkommission Aufsicht über die Staatsanwaltschaft und Jugendanwaltschaft des Kantons Basel-Landschaft.
4. Monika Roth ist emeritierte Professorin der Hochschule Luzern.
5. Monika Roth ist spezialisiert in Finanzmarktrecht, Corporate Governance und Compliance sowie Wirtschaftskriminalität.
6. Monika Roth gestaltete und leitete an der Hochschule Luzern während 20 Jahren den ersten Compliance Management Kurs (DAS) in der Schweiz und unterrichtete an verschiedenen weiteren Institutionen.
7. Monika Roth hatte verschiedene Verwaltungsratsmandate inne.
8. Monika Roth ist Mitglied des Compliance Committee des Schweizerischen National Fonds (SNF).
9. Monika Roth publiziert regelmässig ([www.roth-schwarz-roth.ch](http://www.roth-schwarz-roth.ch)).
10. Monika Roth berät insbesondere Unternehmen und Compliance Officers.

## **Geleitwort**

Warum eigentlich darf Monika Roth Kolumnen für die «Luzerner Zeitung» schreiben? Das werde ich als zuständiger Ressortleiter oft gefragt. Mit ihren Beiträgen über fehlbare und gierige Führungspersonen vermittele sie ein völlig falsches Bild der Wirtschaft, heisst es öfters aus Wirtschaftskreisen. Es sind genau solche Reaktionen, welche die Antwort auf die gestellte Frage gleich mitliefern. Denn die grösste Todsünde, die eine Zeitung begehen kann, ist, die Leserinnen und Leser zu langweilen. Gleichgültigkeit ist der Anfang vom Ende eines Mediums. Eine Zeitung bleibt relevant, wenn sie inspirierende Denkanstösse, überraschende Erkenntnisse und – um bei Monika Roth zu bleiben – kontroverse Inhalte liefert. Und entsprechende Reaktionen auslöst.

Monika Roths Beiträge sind kontrovers. Sie sind es, weil sie einerseits eine Schreibe hat, die man nicht unbedingt von einer Rechtsanwältin erwartet; es gibt in ihren Kolumnen kaum Fachbegriffe oder geschwollene Formulierungen. In scharfen und klaren Worten knöpft sie sich regelmässig die Verfehlungen der (meist männlichen) Wirtschaftsvertreter vor und legt den Finger auf die Wunde.

Kontrovers sind die Beiträge aber vor allem des Inhaltes wegen. Was Monika Roth schreibt, kann durchaus den Zorn mächtiger Wirtschaftsverbände entfachen. Ihr Engagement für die schliess-

lich am Ständemehr gescheiterte Konzernverantwortungsinitiative war den Wirtschaftsvertretern monatelang ein Dorn im Auge. Ein Vorstandsmitglied von Economiesuisse schrieb in einem Leserbrief, Monika Roths Aussagen in einer Kolumne seien «gelinde gesagt empörend». Das ist jene Rhetorik, die man aus Abstimmungskämpfen kennt.

Monika Roth ist keine neutrale Beobachterin der Vorkommnisse dieser Welt, sondern eine Person mit einer klaren Meinung. Damit eckt sie an. Es gibt Anwälte und Wirtschaftsvertreter, die sich oft und gerne mit Monika Roth streiten – und umgekehrt. Wer nun aber denkt, ihr gehe es nur ums Streiten, der irrt. Im Grunde genommen ist nämlich alles ein grosses Missverständnis: Monika Roth hat nichts gegen «jene dort oben», solange sie sich integer verhalten. Ihr geht es einzig und allein darum, auf fehlbares Verhalten aufmerksam zu machen. Natürlich spitzt sie zu, natürlich ist der allergrösste Teil der Wirtschaftselite weder korrupt noch sonstwie kriminell. Die allermeisten Vertreter der hiesigen Wirtschaft halten die Regeln der guten Unternehmensführung ein. Mauschler und Intriganten sind in der krassen Minderheit. Aber es gibt sie.

Indem Monika Roth Verfehlungen öffentlichkeitswirksam thematisiert, legt sie ein Vergrösserungsglas auf die Fälle,

um damit Anschauungsbeispiele zu liefern, wie man es eben nicht macht. Das Anprangern von Regelverstössen richtet sich eigentlich an die Adresse der Elite von morgen. Schaut euch den an, so geht es nicht! Die Wirtschaftsvertreter sollten also dankbar sein für die Beiträge. Sie sind eine Art Managementschulung.

Die Schweizer Wirtschaft hat in den letzten Jahren viele Fortschritte gemacht, um krumme Geschäfte, Vertuschungen und andere dubiose Machenschaften zu ahnden. Nicht selten war dafür aber politischer Druck notwendig. Noch heute gilt

als Nestbeschmutzer, wer Verfehlungen von Schweizer Unternehmen anprangert. Whistleblower sind hierzulande im internationalen Vergleich miserabel geschützt. Darum ist es wichtig zu beleuchten, was andere im Dunkeln lassen möchten. Selbst wenn nur noch ein einziger Manager da draussen ein schlechtes Vorbild ist, wird Monika Roth keine Ruhe geben, bis dieser von der Bildfläche verschwunden ist. Wenn sich der eine oder andere nach der Lektüre einer Kolumne von Monika Roth Gedanken über seine Integrität macht, ist ihr Ziel schon erreicht. ■

---

## Inhalt

<b>Autorin</b> .....	5
<b>Geleitwort</b> .....	6
<b>Einleitung</b> .....	13
<i>Mein Abschied von der Hochschule Luzern</i> .....	14
<b>Analyse der Gefährdungslage eines Unternehmens</b> .....	16
<b>Anreizsysteme</b> .....	17
<i>Unwissenheit der alten UBS-Garde und Vasellas Loyalitätsmillionen</i> .....	18
<b>Anwälte und Berater als Verwaltungsräte</b> .....	20
<b>Aufgaben der ersten Verteidigungslinie (Front)</b> .....	21
<b>Aufsichtsrechtliche Enforcementverfahren</b> .....	22
<b>Belohnungen und Sanktionen – Zuckerbrot und Peitsche</b> .....	23
<b>Business Judgement Rule</b> .....	24
<b>Code of Conduct und seine Bedeutung</b> .....	25
<b>Compliance – die grössten Irrtümer</b> .....	26
<b>Compliance – jeder ist dafür verantwortlich</b> .....	27
<b>Compliance – Recht und Regulierung</b> .....	28
<b>Compliance als Bestandteil der Wertschöpfungskette</b> .....	29
<i>X-mal belehrt und trotzdem nicht gescheiter</i> .....	30
<b>Compliance als Rohstoff von Corporate Social Responsibility (CSR)</b> .....	32
<b>Compliance als Verhaltenskonzept</b> .....	33
<b>Compliance Management System (CMS)</b> .....	34
<i>Warum es Regulierung gibt und merkwürdige Fragen</i> .....	35
<b>Compliance Monitoring und Reputationsdynamik</b> .....	37
<b>Compliance Office – Aufgaben und Verantwortlichkeiten</b> .....	38
<b>Compliance Office – interne Anfechtungen</b> .....	39
<b>Compliance Officer – Garantenstellung</b> .....	40
<b>Compliance Officer – Minenfelder</b> .....	41
<i>Es gibt beim Thema Compliance viele Gretchenfragen</i> .....	42
<b>Compliance Officer – seine persönliche Integrität</b> .....	44
<i>«Eigentlich bin ich ganz anders, nur komme ich selten dazu»</i> .....	45
<b>Compliance Officer – Verhaltensgrundsätze</b> .....	47
<b>Compliance Officer und Strafverfahren</b> .....	48
<b>Compliance Reporting an den Verwaltungsrat (Grundsätze)</b> .....	49
<b>Compliance Reporting an den Verwaltungsrat (Themen)</b> .....	50
<b>Compliance und Aktionäre</b> .....	51



Compliance und Corporate Governance .....	52
Compliance und ISO-Zertifizierung .....	53
Compliance und Mitarbeitende .....	54
Compliance und Planung .....	55
Compliance und Rechenschaftspflicht .....	56
Compliance und Recht – häufigste Mängel und Lücken .....	57
Compliance und Risk Based Approach .....	58
Compliance und Unternehmenskommunikation .....	59
Compliance-Funktion .....	60
Compliance-Risiken .....	61
Compliance-Themen .....	62
Deliktsfähigkeit juristischer Personen .....	63
Drei Verteidigungslinien (Three-Lines-of-Defence) .....	64
Extraterritoriale Anwendung ausländischen Rechts .....	65
Funktionaler Beamter und ungetreue Amtsführung .....	66
<i>Baumstämme können in Tat und Wahrheit Krokodile sein</i> .....	67
Geldwäscherei durch Unterlassung .....	69
Geldwäschereiprävention .....	70
<i>Kunsthändler sind auch jedermann</i> .....	71
Geschäftsermessens und Risiken .....	73
Geschäftsherrenhaftung .....	74
<i>Nicht nur Hundehalter sind auf den Hund gekommen</i> .....	75
Geschäftsherrenpflichten .....	77
House of Policies (Normenhierarchie) .....	78
Insiderdelikt und Marktmanipulation .....	79
Integrität .....	80
Integritätserklärung (Anti-Korruptionsklausel) .....	81
Integritätsstrategie .....	82
Interessen der Gesellschaft (AG) .....	83
Interessenkonflikte .....	84
<i>Versprechen geben und sie auch halten!</i> .....	85
Interne Revision .....	87
Interne Untersuchungen .....	88
Kartellrecht .....	89
Keine ICH AG .....	90
Kontrollumfeld .....	91
<i>Die dumm-dreisten Spieler aus Opfikon und ihre Trainer</i> .....	92

<b>Konzernverantwortung – Umwelt und Menschenrechte</b> .....	94
<i>Sind nur Fünfjährige prinzipientreu?</i> .....	95
<b>Korruption im Ausland (Länderrisiken)</b> .....	97
<i>Man müsste Cello spielen können wie Sol Gabetta</i> .....	98
<b>Korruption und funktionale Beamte</b> .....	100
<b>Korruptionsbekämpfung</b> .....	101
<i>Empörung genügt nicht</i> .....	102
<b>Lieferkette – wo endet die Verantwortung</b> .....	104
<i>Aufhören, bei der Verantwortung um den heissen Brei zu reden</i> .....	105
<b>Menschenrechte</b> .....	107
<b>Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development)</b> .....	108
<i>Befristete und begrenzte Loyalitäten reichen nicht</i> .....	109
<b>Nebenbeschäftigungen und Mandate</b> .....	111
<b>Oberstes Führungspersonal und gespaltene Integrität?</b> .....	112
<b>Outsourcing von Compliance-Aufgaben</b> .....	113
<b>Persönliche Integrität</b> .....	114
<i>Die Welt ist klein und eine Frau kein besserer Mensch</i> .....	115
<b>Privatbestechung</b> .....	117
<i>Sponsoren, geht's raus und zieht der Fifa den Stecker!</i> .....	118
<b>Protokolle und Dokumentation</b> .....	120
<b>Reputation</b> .....	121
<i>«Hätte, hätte, Fahrradkette»</i> .....	122
<b>Reputation und Rechtsfälle</b> .....	124
<b>Reputation und Regulation</b> .....	125
<b>Soft Law – Begriff</b> .....	126
<b>Soft Law und internationale Standards</b> .....	127
<i>Der internationale «Common Sense» darf nicht immer massgeblich sein</i> .....	128
<b>Soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit</b> .....	130
<b>Strafbarkeit der Unternehmen</b> .....	131
<b>Strafbarkeit des Unternehmens und die Folgen</b> .....	132
<b>Strafrechtliche Unternehmenshaftung und Aufsichtsrecht</b> .....	133
<b>Strafrechtliche Verantwortlichkeit der Muttergesellschaft für die     Tochtergesellschaft</b> .....	134
<b>Tone at and from the top</b> .....	135
<i>VW: «Alles Müller, oder was?»</i> .....	136
<b>Überschuldung – Pflichten des VR</b> .....	138
<b>Unternehmensbegriff im Strafrecht</b> .....	139

<b>Verdiente Reputation</b> .....	140
<b>Vertrauen</b> .....	141
<i>Über Motivation und Diplome, die Statussymbole sind</i> .....	142
<b>Verwaltungsrat – Unwissen schützt nicht</b> .....	144
<b>Verwaltungsrat und Aufsichtsbehörden</b> .....	145
<b>Verwaltungsrat und Delegation von Kompetenzen</b> .....	146
<b>Verwaltungsrat und Errichtung eines CMS</b> .....	147
<b>Verwaltungsrat und Klimaschutz</b> .....	148
<i>Der Konzern, das Wasser und der Profit</i> .....	149
<b>Verwaltungsratsausschüsse</b> .....	151
<b>Verwaltungsrats-Präsident – Aufgaben</b> .....	152
<i>Noch mehr von den Gleichen</i> .....	153
<b>Von «sündigen» Geschäften</b> .....	155
<i>Von Chiasso bis nach Maputo</i> .....	156
<b>Weisungen</b> .....	158
<b>Whistleblowing (extern)</b> .....	159
<b>Whistleblowing (intern)</b> .....	160
<i>Wer weiss und dennoch schweigt</i> .....	161
<b>Wichtige Prinzipien (zum Gewissen der guten Unternehmensführung)</b> .....	163
<i>Der Ton ganz oben – er ist zum Schreien</i> .....	164
<b>Wissensmanagement und Wissenszurechnung</b> .....	166
<i>Opportunismus macht unglaubwürdig</i> .....	167



---

## Einleitung

1. Der kleine Band beruht auf Beratungs- und Berufserfahrung aus Jahrzehnten namentlich im Verbandswesen (10 Jahre Schweizerische Bankiervereinigung), Finanzbereich, Baugewerbe, Gesundheitswesen, in der Medizinal-Technologie und aus Beobachtungen als Verwaltungsrätin, als Mitglied des Compliance Ausschusses des Schweizerischen Nationalfonds und als langjährige Richterin in Straf- und in Steuersachen.
2. Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder sind hinsichtlich grundsätzlicher Fragen zu compliance-relevanten Zusammenhängen oft wie Helmut Kohls Fische (in seinem Bundeskanzlerbüro stand ein grosses Aquarium als Teil seiner Selbstinszenierung; diese Fische sahen viel und verstanden nichts).
3. Die Einsicht in die Notwendigkeit von Wissen über Regulierung und in die Prinzipien des ehrbaren Kaufmanns fehlt nicht selten.
4. Beim Führungspersonal herrschen allzu oft Mutlosigkeit (bei erkannten Problemen) und Desinteresse (insbesondere an Prävention).
5. Die Prozesse werden weder fachlich noch führungstechnisch verstanden.
6. Kritik wird als Belästigung gesehen und ist unerwünscht.
7. Oft herrscht in den Gremien eine *do ut des*-Kultur («Ich gebe, damit du gibst»), die vieles deckt und verdeckt. Dies schafft ein Umfeld, in welches es «*us*» (uns) gibt, die mitspielen, und «*them*» (die anderen), die nicht mitmachen und so kaum ins Spiel kommen.
8. Verwaltungsratspräsidenten unterhalten nicht selten eine (zu) enge Beziehung zum CEO, was zu Informationsasymmetrien und zu mangelnder Funktionsfähigkeit der obersten Aufsicht im Unternehmen (Verwaltungsrat als Ganzes) führt.
9. Es braucht sehr viel (meist zu viel), bis der sogenannte Harvey-Weinstein-Moment eintritt und das Versagen so öffentlich wird, dass Konsequenzen unvermeidlich werden.
10. Wer andere täuscht oder nicht ernst nimmt, neigt dazu, sich selbst zu täuschen und so den Respekt der anderen zu verlieren.

## Mein Abschied von der Hochschule Luzern

*Ende August scheidet ich aus und lehre nicht mehr an der Hochschule. Ich bin – vom biologischen Alter her – schon länger eine Risikoperson (Covid-19). Selbstverständlich bleibe ich dem Thema Compliance (und weiteren, damit direkt oder indirekt zusammenhängenden) treu. Auch die Debatte über die Konzernverantwortungsinitiative, für die ich als Co-Präsidentin des Initiativkomitees einstehe, wird mich in den nächsten Wochen beanspruchen.*

Ich habe 20 Jahre lang den von mir entwickelten Compliance-Lehrgang an der Hochschule geleitet und unzählige Tagungen moderiert und Referate gehalten. Insgesamt haben 601 Studierende vor allem aus Banken, Versicherungen, aber auch aus der Industrie die Ausbildung mit Erfolg absolviert. Die Qualität des Lehrgangs war geprägt von vielen sehr engagierten und langjährigen Dozierenden.

Als ich mir überlegte, diese Kolumne zum Abschied zu verfassen, erhielt ich überraschend einen Anruf eines Compliance Officer, der vor Jahren «meinen» Kurs absolviert hat und den ich nie mehr gesehen habe. Es war leider – dies vorweg – überhaupt nicht der erste dieser Art, aber doch ein sehr drastischer Hilferuf. Dies macht mich im Jahr 2020 besonders betroffen, weil ich mir wünschte, dass solches heute nicht mehr möglich ist.

Die Situation, mit der sich die erfahrene Fachkraft konfrontiert sieht, ist im Wesentlichen die Folgende: Ein CEO eines kleineren Instituts, der gegenüber den Private Bankern, die es mit Regeln – wie er selbst auch – gar nicht so

haben und der von den Mitarbeitenden des Compliance Office in seiner sehr risikofreudigen Bank von den «Compliance-Fuzzis» redet, von den «Affen des Compliance Office». Sein ausgesprochen offenes Ohr für Kundenbetreuer, die Nachfragen des Compliance Office nicht bearbeiten wollen, ist in der ganzen Bank bekannt. Ebenso natürlich seine absolute und laute Geringschätzung für die Bemühungen der Verantwortlichen im Compliance Office. Die Compliance-aversen Berater profitieren davon und desavouieren die Compliance Officer unter dem Schutz der Organe der Bank.

Ein erstes Fazit: Es hat sich trotz Skandalen, Regulierungen und Ausbildungen, trotz Berufsverboten und Gewinneinziehungen durch die Aufsichtsbehörde bei einigen Banken nichts geändert. Man fragt sich, was in solchen Fällen die obersten Kontrolleure der Bank, die Verwaltungsräte tun. Schnarchen? Mir hat ein VR-Präsident gesagt, er erachte Kritik grundsätzlich als kontraproduktiv. Solange solch inkompetente Figuren in entsprechenden Gremien sitzen, darf man sich nicht wundern.

Ein zweites Fazit drängt sich auf: Wer heute in Compliance arbeitet, muss furchtlos und sehr belastbar sein und darf Konflikten nicht ausweichen. Sonst nämlich, wenn man sich unter Druck setzen lässt, nicht entschlossen ausreichenden Widerstand leistet und nicht kompromisslos tut, was zu tun ist, gerät man in Gefahr, aufsichtsrechtlich und strafrechtlich in teure Mühlen zu geraten. Diese Mühlen nehmen es zum einen ab und zu mit Verfahrensgrundsätzen nicht so genau und zum andern funktionieren sie sehr aufwendig. Für dieses Risiko gibt es keine Entschädigung.

Und drittens: Ein CEO hat als Geschäftsführer eine Garantenstellung ge-

mäss Strafgesetzbuch. Wenn man sieht, wie gleichgültig, um nicht zu sagen liederlich solche Personen wie der geschilderte CEO mit den Rechtsrisiken und den damit verbundenen Kosten für die Bank umgehen, fragt man sich, ob Finanzmarktaufsicht und Staatsanwaltschaften in solchen Fällen nicht der Frage einer allfälligen ungetreuen Geschäftsbesorgung nachgehen sollten. Es kann nicht sein, dass Compliance Officer mehr und mehr in Verfahren verstrickt werden und dass «die da oben» schulterzuckend weiter ihre unverdient erhaltenen Boni ausgeben. ■

---

# Analyse der Gefährdungslage eines Unternehmens

1. Diese Analyse ist mindestens einmal jährlich vorzunehmen.
2. Die Antwort auf die Frage, was «noch» gewagt werden kann oder dann «schon nicht mehr», ist nicht statisch.
3. Die Analyse bildet Grundlage für eine angemessene Organisation hinsichtlich Risk Management, Internem Kontrollsystem (IKS) und Prävention.
4. Die Pflicht zu Analyse als Voraussetzung eines angemessenen Risk Management besteht für alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Rechtsform.
5. Der Verwaltungsrat als Gesamtgremium und jedes einzelne Mitglied haben daran aufgrund ihrer Verantwortung (Legalitäts- und Organisationspflicht) ein ureigenes Interesse.
6. Zeitliche Verzögerungen nach Kenntnissnahme von Veränderungen oder Vorkommnissen können eine Pflichtverletzung des Aufsichtsgremiums darstellen.
7. Die Gefährdungslage spielt nicht nur eine Rolle bei der Ausgestaltung des Compliance Office. Sie muss sich in der Gestaltung der Organisation und der Prozesse niederschlagen.
8. Die strategischen Rechts- und Reputationsrisiken bestimmen den Aufbau, die operative Ausgestaltung und die Dotierung einer integralen Compliance-Organisation.
9. Parameter für die Analyse sind namentlich:
  - Branche, Geschäftsfeld
  - Art (börsenkotiert, inhabergeführt)
  - Grösse (Anzahl Mitarbeitende, Umsatz, Bilanzsumme)
  - Struktur des Unternehmens
  - geografische Präsenz (regional, national, international)
  - spezielle geografische Risiken aufgrund von Geschäftsbeziehungen mit Steuerparadiesen und Offshore-Finanzplätzen
  - ausländische Gesetzgebung mit Auslandwirkung
  - Produkte/Dienstleistungen und Zulieferer
  - Lieferkette
  - regulatorisches Umfeld sowie neue Rechtsprechung
  - Verdachtsfälle in der Vergangenheit
10. Vorfälle bei Konkurrenten schaffen Handlungsdruck: Es muss jeweils analysiert werden, wie hoch die Gefahr entsprechender Geschehnisse im eigenen Haus ist.



---

# Anreizsysteme

1. Anreize sind Impulse mit der Eigenschaft, das Verhalten von Mitarbeitenden zu prägen.
2. Anreizsysteme bilden eine wichtige Form der Regulierung.
3. Bonussysteme, welche die Profitgier von Einzelpersonen begünstigen, statt das langfristige Unternehmenswohl berücksichtigen, verleiten zu Täuschungen (z. B. Wertschriftenpositionen, die zu Verlustbeschönigungen animieren) oder zu schlechter Beratung.
4. Finanzielle Anreize (Belohnungen) veranlassen dazu, nicht den langfristigen Erfolg des Unternehmens anzustreben, sondern die Verwirklichung schnellen eigenen Gewinns.
5. Neben einer Kurzfristmentalität werden übertriebene Risikofreudigkeit, Anspruchsdenken, Geldgier und das Ausreizen rechtlicher Grenzen gefördert.
6. Finanzielle Anreize schaffen Interessenkonflikte und beschränken die Unabhängigkeit.
7. Interessenkonflikte beschädigen die Einhaltung der Treuepflicht gegenüber dem Arbeitgeber oder den Auftraggebern.
8. Der Appell an das individuelle Gewissen des Einzelnen genügt nicht, wenn es systemimmanente Anreize des Marktes oder der Organisation gibt, die einer verantwortungsvollen Geschäftsführung entgegenwirken.
9. Entschädigungen sollten nachvollziehbar abhängig gemacht werden vom nachhaltigen Erfolg des Unternehmens und vom persönlichen Beitrag dazu.
10. Insbesondere darf die Entschädigung (z. B. Löhne, Boni, Honorare und Prämien) nicht vom Resultat einzelner Produkte und Transaktionen abhängen.