

# SICHERSTELLUNG WIRKSAMER COMPLIANCE ALS STRATEGISCHE FÜHRUNGSAUFGABE

## Compliance Management nach internationaler Best Practice als Kernverantwortung des Verwaltungsrats

Rechtsrisiken gehören zu den grössten Risiken für Unternehmen. Sie entstehen, wenn bindende Verpflichtungen nicht eingehalten werden. Der Verwaltungsrat ist für die Einhaltung der bindenden Verpflichtungen, die «Compliance», verantwortlich. Durch Einführung eines Compliance-Managementsystems nach internationalem Standard kann er seiner Sorgfaltspflicht gerecht werden und Rechtsrisiken minimieren.

### 1. EINFÜHRUNG IN DIE AUFGABENSTELLUNG COMPLIANCE

**1.1 Begriff und Funktion sowie Entwicklung der Compliance.** *Compliance* ist das Einhalten aller bindenden Verpflichtungen der Organisation [1]. Vereinfacht ausgedrückt, ist Compliance gleichzusetzen mit Gesetzes- und Vertragstreue. Als Fachbegriff hat Compliance ihre Wurzeln in den Siebzigerjahren des letzten Jahrhunderts. Ausgelöst durch die *Watergate*-Affäre und den *Lockheed*-Korruptionsskandal erliessen die USA 1977 den U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), der die Bestechung ausländischer Politiker und Beamter durch Unternehmen und deren Mitarbeiter unter Kriminalstrafe stellt. Weitere Meilensteine wie der Erlass erster Ethikkodices oder die Verschärfung der Bekämpfung der Geldwäscherei im Finanzsektor (Financial Action Task Force, FATF) in den Neunzigerjahren führten zu Beginn des 21. Jahrhunderts dazu, dass sich internationale Grossunternehmen zunehmend mit dem ursprünglich US-amerikanischen Thema Compliance befassten. *Abbildung 1* zeigt die Entwicklung vom Risikomanagement zur Corporate Governance und zum modernen Compliance-Management.

Compliance als Gesetzestreue ist aber keine neue Herausforderung. Dass die erste Verantwortung für Gesetzestreue im Unternehmen stets beim Verwaltungsrat liegt, betont insbesondere auch Art. 716a des *Obligationenrechts* (OR), welcher

seit der OR-Revision im Jahr 1983 gilt.

**1.2 Compliance als Teil der Corporate Governance.** Wirksames Compliance-Management erfordert ein wirksames Risikomanagement, beide setzen eine zweckmässige Corporate Governance voraus. Das *Compliance-Managementsystem* (CMS) und das Risiko-Managementsystem bilden dabei die Basis für das auf beiden aufbauende umfassende *interne Kontrollsystem* (IKS bzw. Governance, Risiko- und CMS) eines Unternehmens.

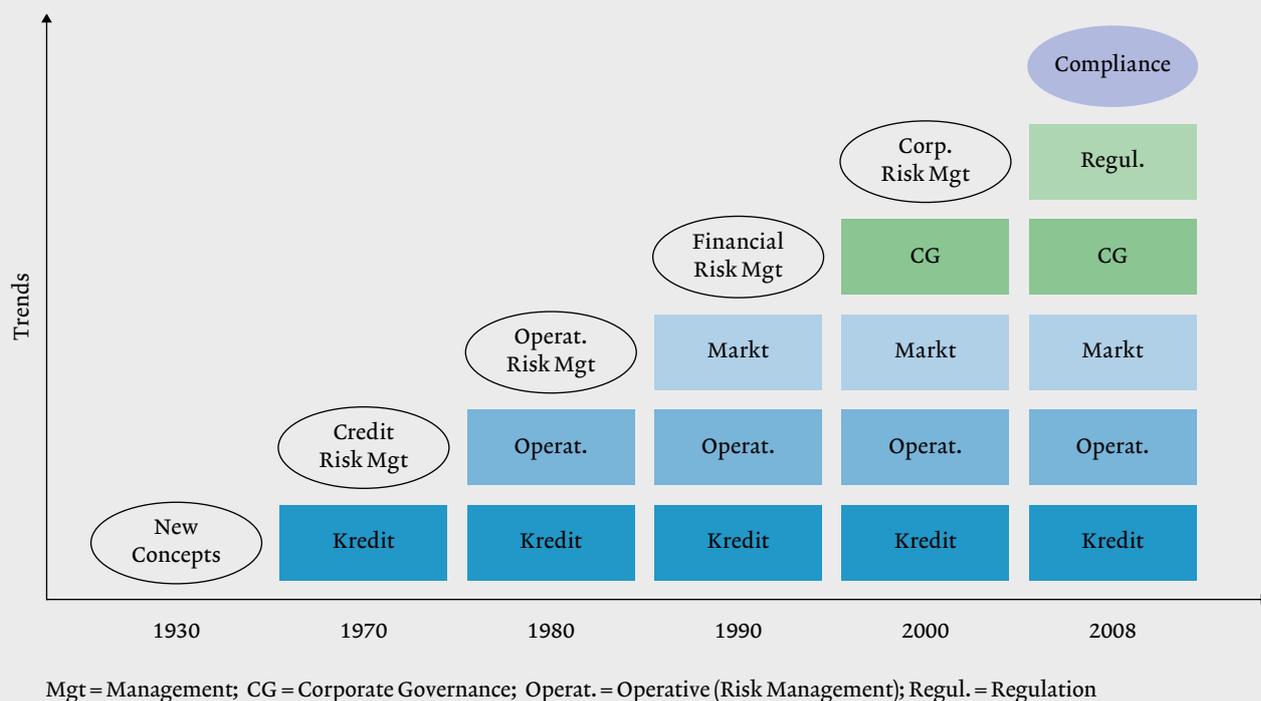
Das CMS kann entsprechend den Empfehlungen des *ISO Standard 19600 – Compliance management systems* (bzw. der deutschen Fassung DIN ISO 19600 – Compliance-Managementsysteme) strukturiert werden [2]. Der Standard nennt explizit die Grundsätze der *Good Compliance Governance*, nämlich den direkten Zugang der Compliance-Funktion zum obersten Organ, die Unabhängigkeit der Compliance-Funktion und die Gewährleistung der erforderlichen Autorität und der erforderlichen Befugnisse sowie adäquater Ressourcen der Compliance-Funktion [3]. Mit den Good-Governance-Grundsätzen wird deutlich, dass Nichtwissen des Verwaltungsrats, fehlende Unabhängigkeit der Compliance-Funktion sowie subalterne Organisation und fehlende Ressourcen der Compliance-Funktion eine Verletzung der Regeln der Kunst darstellen und eine Haftung der Mitglieder des Ver-



ROLAND MÜLLER,  
PROF. DR. IUR.,  
RECHTSANWALT,  
PARTNER, ME ADVOCAT  
RECHTSANWÄLTE,  
STAAD (SG) / HERISAU (AR)



DANIEL LUCIEN BÜHR,  
DR. IUR., MBA,  
RECHTSANWALT,  
PARTNER, LALIVE,  
ZÜRICH

Abbildung 1: **VOM RISIKOMANAGEMENT ÜBER CORPORATE GOVERNANCE ZUM COMPLIANCE-MANAGEMENT**

waltungsrats begründen können.

Unabhängig von den drei Systemen Risikomanagement, Compliance-Management und IKS (operatives Kontrollsystem) kann ein Verwaltungsrat auch noch eine *interne Revision* (sog. Internal Audit) etablieren, mit welcher interne Prüfungen in sämtlichen Unternehmensbereichen gezielt durchgeführt werden können (Abbildung 2).

**1.3 Einordnung der Compliance-Funktion auf Führungsebene.** Die Sicherstellung der Compliance ist eine *undelegierbare und unentziehbare Aufgabe der strategischen Führungsebene* – in der Aktiengesellschaft also *Aufgabe des Verwaltungsrats*. Selbst wenn der Verwaltungsrat ein Compliance-Komitee oder einen Compliance-Beauftragten einsetzt, um die Einhaltung aller massgebenden Vorschriften sicherzustellen, so bleibt er für die Wirksamkeit des Compliance-Managements verantwortlich. Er muss deshalb entscheiden, wie er die Compliance-Funktion auf Führungsebene einordnet, organisiert und mit den notwendigen Ressourcen ausstattet, um die von ihm definierten Compliance-Ziele zu erreichen.



ROLAND MAURHOFER,  
DR. IUR.,  
CHIEF LEGAL OFFICER,  
GATEGROUP HOLDING AG,  
KLOTEN/ZH

Allgemeine und verbindliche Regeln für die Ausgestaltung des Compliance-Managements in Unternehmen gibt es in der Schweiz nicht. Als unverbindliche Empfehlung hat *Economiesuisse* 2014 das Grundsatzpapier «*Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements*» veröffentlicht [4], das im «*Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*» als Referenzdokument für die anerkannten Best-Practice-Regeln genannt wird [5]. Auf Seite 6 hält das Grundsatzpapier fest:

«Dass Unternehmen heute ein System zur Normeneinhaltung, also ein Compliance-Programm bzw. – nach neuer Terminologie – ein Compliance-Management-System betreiben, gehört zu den Kernelementen sorgfältiger Geschäftsführung.»

Das Grundsatzpapier verweist als Referenzwerk auf ISO Standard 19600 [6].

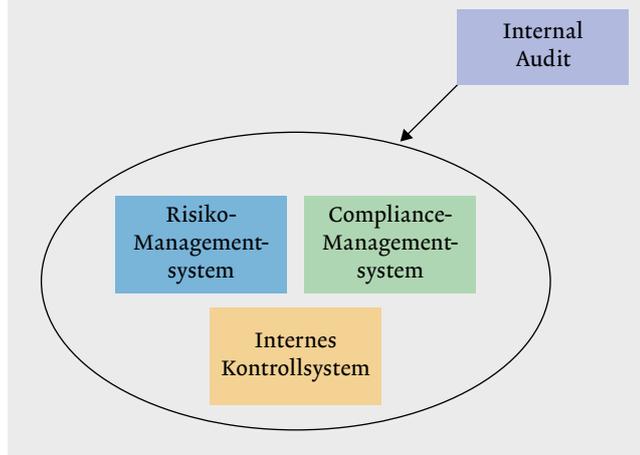
## 2. LEITLINIEN FÜR CMS

**2.1 ISO Standard 19600 – Compliance-Managementsysteme.** Standards reduzieren Komplexität und Kosten, beseitigen Barrieren und sind ein wesentlicher Faktor für wirtschaftliche Entwicklung und Wohlstand.

Im Jahr 2012 initiierte Standards Australia im Rahmen der *International Organization for Standardization (ISO)* die Erarbeitung eines internationalen Standards für CMS auf der Basis von Australian Standard AS 3806 – Compliance Programs. Mit der Ausarbeitung des Standards wurde ein Projektkomitee beauftragt, an dem sich Experten aus 16 Nationen, darunter die Schweiz, beteiligten.

Im Dezember 2014 wurde der ISO Standard 19600 – Compliance management systems publiziert, der erste internationale Standard für CMS. An seiner Entwicklung wirkten

Abbildung 2: **INTERNE REVISION IM VERHÄLTNISS ZU GOVERNANCE, RISIKO-MANAGEMENTSYSTEM UND CMS**



Schweizer Unternehmen mit, und die Einleitung zum Standard ist inspiriert vom Economiesuisse-Papier «Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements». Beim Standard handelt es sich um eine Leitlinie (Guideline), die Empfehlungen formuliert.

ISO 19600 regelt die Konzeption, die Einführung, das Betreiben und die kontinuierliche Verbesserung wirksamer CMS durch alle Organisationen. Der Standard gibt die *Regeln der Kunst wirksamen Compliance-Managements* wieder. Insbesondere vor dem Hintergrund jüngster Entwicklungen im Bereich internationaler Korruption, der Geldwäsche und regulatorischer Verstöße ist der Standard äusserst aktuell und betont in der Einleitung die zentrale Rolle von *Führung, Werten und Kultur* (leadership, values and culture) für die Gesetzesstreue in allen Organisationen:

«Die Verankerung von Compliance im Verhalten der Personen, die für eine Organisation arbeiten, hängt in erster Linie von der Führung auf allen Ebenen und von klar definierten Werten einer Organisation sowie von der Anerkennung und der Verwirklichung von Maßnahmen zur Förderung regelkonformen Verhaltens ab.» [7]

Der Standard ist ein ISO-Managementsystem-Standard und folgt der *Plan-Do-Check-Act-Methode* aller ISO-Managementsystem-Standards. Ein materieller Vergleich des ISO Standard mit etablierten CMS und Compliance-Programm-Leitlinien [8] zeigt auf, dass sich die Grundsätze der Good Governance, der Organisation und der Prozesse wirksamer CMS international weitgehend decken. Mit dem ISO Standard steht allen Organisationen eine klare, kurze, prägnante und international anerkannte Leitlinie zur Verfügung, die, wenn umgesetzt, *schlüssiger Beweis für sorgfältige Organisation und Führung* darstellt. Die Umsetzung von ISO 19600 stellt heute ohne Zweifel den glaubwürdigsten Nachweis sorgfältiger Organisation und Geschäftsführung dar (Compliance Defense), was im Kontext verstärkter Durchsetzung des Unternehmensstrafrechts und zunehmender (internationaler) persönlicher Verantwortung des obersten Managements von zentraler Bedeutung ist.

**2.2 Organisationsempfehlungen.** Organisationen aller Art, private und öffentliche, sollten im Compliance-Management die Regeln der Kunst befolgen. Abweichungen von Standards sind natürlich immer zulässig, allerdings müssen abweichende Massnahmen nachweisbar gleichwertig sein (*comply or explain*), wobei die abweichende Organisation rechtlich betrachtet hierfür die Beweislast trägt. Unternehmen, Behörden und NGOs, sofern sie risikoexponiert sind, sollten ein CMS nach ISO 19600 bzw. nach einem gleichwertigen international anerkannten Regelwerk einführen und betreiben.

Die Unterlassung der Implementierung eines wirksamen CMS qualifiziert seit der Siemens-Entscheidung des Landgerichts München im Jahr 2013 [9] potenziell als Pflichtverletzung der Mitglieder der obersten Unternehmensleitung. Zu einem funktionierenden System zur Vermeidung von Gesetzesverstößen gehört aber auch die Schaffung einer Kultur der Gesetzesstreue. So hat bspw. die britische Financial Conduct Authority (FCA) am 22. 1. 2015 den CEO und den Compliance Officer von Martin Brokers (UK) Limited zu Bussen und Berufsverböten verurteilt, weil sie zu einer Kultur beigetragen hätten, welche Manipulationen des Libor ermöglicht und es erlaubt hätte, dass die Verstöße längere Zeit unentdeckt blieben. Die beiden Direktoren hätten die Entwicklung dieser Kultur nicht erkannt und keine angemessenen Schritte unternommen, um diese Entwicklung zu verhindern [10]. Diese beiden Entscheide verdeutlichen, wie sehr sich innert weniger Jahre die persönliche Verantwortung des obersten Managements für unsorgfältige Organisation und Geschäftsführung verschärft hat.

**2.3 Führungsempfehlungen.** Die Sicherstellung der Compliance ist eine klassische Führungsaufgabe, die auf allen Stufen wahrgenommen werden muss. Wenn der Verwaltungsrat sich darauf beschränkt, auf strategischer Stufe alle Gesetze einzuhalten, so genügt dies keineswegs. Auch auf den operativen Stufen müssen alle massgebenden externen und internen Gesetze und Regulierungen beachtet werden. Eine fundierte Schulung aller Führungskräfte (beginnend beim Verwaltungsrat) im Bereich Compliance und ein effizientes Zusammenwirken aller Funktionen im Unternehmen steht deshalb im Vordergrund.

**2.4 Projektablauf im Überblick.** Die Einführung eines CMS erfolgt in vier Schritten:

- i) Der Verwaltungsrat trifft den Grundsatzentscheid zur Einführung eines CMS bzw. zur Weiterentwicklung eines existierenden Compliance-Programms in ein CMS, stellt die Beachtung der Good-Governance-Prinzipien sicher, definiert die Compliance-Ziele und verabschiedet die Compliance-Strategie (Policy);
- ii) die Geschäftsleitung setzt den Beschluss des Verwaltungsrats um, indem sie die Organisation und die Prozesse des CMS umsetzt;
- iii) die Wirksamkeit des CMS wird fortlaufend gemessen und überprüft, und es wird dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung durch die Compliance-Funktion regelmässig mündlich und schriftlich Bericht erstattet;
- iv) die Ergebnisse der Überprüfung der Wirksamkeit des

CMS werden im Rahmen des Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung zur Weiterentwicklung des CMS genutzt.

**2.5 Entscheidung über Zielsetzungen.** Die Entscheidungsfindung des Verwaltungsrats sollte auf einer *aktuellen, verlässlichen Risikobeurteilung* beruhen, sich auf die vom Verwaltungsrat definierten *Werte der Organisation* stützen sowie Bezug nehmen auf die *Risikotoleranz*, die der Verwaltungsrat festzulegen hat [11]. Die Zielsetzungen sind Bestandteil der Strategie, die in einem Dokument (*Policy*) festzuhalten ist. Die Policy sollte die Werte der Organisation bezeichnen oder wiedergeben, die Erwartungen des Verwaltungsrats an das Verhalten aller Organe und Mitarbeiter formulieren und die Compliance-Ziele festlegen. Sie sollte die Instrumente zur Erreichung der Ziele bezeichnen (bspw. ein CMS nach DIN ISO 19600), die Grundzüge der Good Governance festlegen, die Organisation der Compliance-Funktion in den Grundzügen regeln und die Verantwortlichkeiten und Überwachung der Umsetzung regeln.

**2.6 Entscheidung über Funktionsträger und deren Aufgaben.** Nach ISO 19600 sollten das oberste Organ (bei der AG der Verwaltungsrat) und die oberste Leitung (die Geschäftsleitung) sicherstellen, dass die Compliance-Funktion die Befugnis hat, unabhängig zu handeln, und nicht von widersprüchlichen Zielsetzungen kompromittiert wird [12].

Bisher wurde verbreitet die Meinung vertreten, dass die Rechtsfunktion und die Compliance-Funktion aufgrund des Ziels der Gesetzestreue zusammengehörten. Diese Meinung ist überholt. Die Rechtsfunktion ist ihrer Natur nach eine andere als die Compliance-Funktion. Die Unternehmensjuristen sind überwiegend operativ tätige Business-Partner, die transaktionsorientiert an der Umsetzung der Geschäftsstrategie mitarbeiten. Ihnen fehlt damit die Unabhängigkeit von der Linie. Zudem befassen sich die Compliance-Mitarbeiter überwiegend mit Prozessen wie Risikomanagement, Kommunikation, Schulung, Unterstützung, Überwachung, Messung und Prüfung. Für diese Aufgaben sind weitgehend andere Fähigkeiten und Kenntnisse erforderlich als für die Aufgabe als Unternehmensjurist. Die rasante Professionalisierung der Compliance-Funktion in den letzten Jahren erfordert vor diesem Hintergrund *von der Linie unabhängige Fachleute mit entsprechender Ausbildung und Berufserfahrung*.

Aus dem Unabhängigkeitserfordernis und dem Pflichtenheft der Compliance-Funktion [13] ergibt sich, dass die Rechtsfunktion und die Compliance-Funktion organisatorisch voneinander getrennt sein sollten.

**2.7 Die Elemente eines CMS.** Nach ISO 19600 sind die zentralen Elemente eines CMS:

→ 1. die gute Führung (Leadership), die Werte der Organisation und die Compliance-Kultur; 2. die Umsetzung der Prinzipien der Good Governance; → 2. eine von der obersten Führung genehmigte Compliance-Strategie (Compliance Policy); → die Organisation der Compliance-Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen; → 4. die Prozesse [14].

### 3. SICHERSTELLUNG EINES WIRKSAMEN CMS

**3.1 Die Kultur der Compliance im Unternehmen.** Empirische Studien belegen, dass die wichtigsten Treiber von Ethik und Integrität in Organisationen gute Führung, Wertorientierung und Kultur sind. Auf die Stärkung der ethischen Führung, der Werte und der Kultur der Organisation werden erfahrungsgemäss aber nur ca. 1 bis 2 Prozent der Compliance-Budgets aufgewendet. Dabei beginnt Compliance in jeder Organisation ganz oben. Wenn Verwaltungsräte nicht über alle Zweifel erhaben sind, dann darf man keine hohen Erwartungen an die Gesetzestreue der Kader und Mitarbeiter hegen. Der vielzitierte «Tone from the top» wird zudem zu oft noch als das geschriebene Wort des Top-Managements verstanden. Noch wichtiger ist aber ein für alle Mitarbeitenden *sichtbares, von den Unternehmenswerten geleitetes Verhalten des Top-Managements*.

Auch ISO 19600 misst der Compliance-Kultur zentrale Bedeutung zu. Der Standard hält klar fest, dass die Entwicklung einer Compliance-Kultur ein *aktives, sichtbares, konsistentes und nachhaltiges Bekenntnis der obersten Führungskräfte zu einem gemeinsamen, bekannt gegebenen Verhaltensstandard erfordert* [15]. Zur guten Compliance-Kultur gehört auch die Kommunikation über Fehlverhalten und Verbesserungsmöglichkeiten.

Der Verwaltungsrat sollte sich also die Frage stellen, ob er sein Bekenntnis zum Verhaltensstandard des Unternehmens sichtbar nach aussen trägt und kommuniziert. Wenn er dies tut, können die Kosten für E-Learnings, Weisungen, Kontrollen etc. über die Zeit zurückgefahren und gleichzeitig die Wirksamkeit des CMS erhöht werden.

**3.2 Überwachung des CMS.** Die Überwachung des CMS soll sicherstellen, dass die *Compliance-Leistung* erreicht wird. Jede Organisation sollte die bindenden Verpflichtungen und die aus möglicher Nichteinhaltung resultierenden Risiken auf fortlaufender Basis kennen.

In der Praxis wird hierzu eine Reihe verschiedener Massnahmen eingesetzt. Neben eher statischen Massnahmen wie Prozessbeschreibungen, Vier-Augen-Prinzip, Trennung unvereinbarer Rollen, gestuften Zeichnungsberechtigungen, Ferienregelungen etc. kommen risikobasierte Aktivitäten wie Compliance-Pläne, Compliance-Beurteilungen (Selbst- und Fremdbeurteilungen) und spezifische Compliance Audits zur Anwendung. Vermehrt werden auch technologieunterstützte Überwachungen eingesetzt, um zum Beispiel verdächtige Transaktionen zu erkennen oder um Gegenparteien mit erhöhtem Risiko herauszufiltern.

**3.3 Bewertung der Leistung des CMS.** Die zuverlässige *Bewertung der Leistung des CMS* ist unerlässlich für die Beurteilung der Erreichung der Compliance-Ziele. Die regelmässige Bewertung der Leistung sollte auf *aussagekräftigen und zuverlässigen Leistungsindikatoren* wie bspw. dem prozentualen Anteil geschulter Mitarbeiter, der Nutzung von Meldesystemen, der Häufigkeit von Compliance-Vorfällen, Beschwerden und behördlichen Anfragen, den Ergebnissen von Meinungsumfragen usw. beruhen. Gerade die Meldungen von Mitarbeitern und Geschäftspartnern an Meldestellen (Helplines, Whistleblower-Stellen usw.) sind für die Bewertung der Leistung des

CMS äusserst wichtig und dienen der Aufdeckung von Compliance-Risiken.

Besondere Bedeutung kommt sodann der *unabhängigen externen Bewertung der Leistung* zu, weil damit innerbetriebliche Blockaden und Lücken sowie Betriebsblindheit identifiziert werden können.

**3.4 Berichterstattung an die strategische Führungsebene.** Die Berichterstattung an Geschäftsleitung und Verwaltungsrat über die Compliance-Risiken, die Wirksamkeit und Leistung des CMS und die Erreichung der Compliance-Ziele ist ein unerlässliches Führungsinstrument. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat müssen sicherstellen, dass sie regelmässig *zuverlässige, ungeschönte Berichte* präsentiert erhalten. Der Verwaltungsrat sollte mindestens einmal im Jahr *direkte mündliche Berichterstattung durch die Compliance-Funktion in Abwesenheit der Geschäftsleitung* verlangen. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass grosse Compliance-Risiken der Geschäftsleitung in der Regel bekannt waren, aber teilweise ohne Wissen des Verwaltungsrats in Kauf genommen wurden, um finanzielle Ziele zu erreichen. Deshalb ist das *enge Zusammenspiel von Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Compliance-Funktion*, wie in ISO 19600 empfohlen, für wirksames Compliance-Management unerlässlich.

Die Berichterstattung durch die Compliance-Funktion sollte folgende Elemente enthalten: Compliance-Risikobeurteilung und Bericht zur Risikobewältigung mit Vorjahresvergleich, Änderungen bei den bindenden Verpflichtungen und Auswirkung auf die Compliance-Risiken, Fälle von Non-Compliance oder «near misses» sowie deren Analyse und Korrekturmassnahmen, Whistleblower-Meldungen (statische Analyse und wichtigste Einzelmeldungen), allfällige Anfragen von Behörden und pendente Verfahren, Ergebnis der Leistungsbewertung und von Audits, personelle und organisatorische Änderungen in der Compliance-Organisation etc.

#### 4. FAZIT UND EMPFEHLUNGEN

Ein wirksames, dem Unternehmen und seinem Umfeld angepasstes Best-Practice-CMS ist elementarer Bestandteil sorgfältiger Unternehmensführung und obliegt der Verantwortung des Verwaltungsrats. Die konkrete Ausgestaltung des CMS ist in der Schweiz gesetzlich nicht geregelt. Rechtsprechung und international anerkannte Standards wie ISO

Standard 19600 – Compliance-Managementsysteme geben dem Verwaltungsrat jedoch zusehends einen konkreten Rahmen vor, von dem er nicht ohne wohlüberlegte und dokumentierte Gründe abweichen sollte.

Grundlegend für ein wirksames CMS sind gute Führung, Werte und eine Compliance-Kultur, die vom Verwaltungsrat und dem obersten Kader ausgehen, sowie sichtbares, konsistentes, auf den Unternehmenswerten beruhendes Kommunizieren und Handeln von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. ■

**Anmerkungen:** 1) Vgl. die Definition von Compliance in: ISO Standard 19600 – Compliance Management Systems bzw. in der deutschen Fassung des Standards DIN ISO 19600 – Compliance-Managementsysteme, Ziffer 3.17. Weiteres zum Standard vgl. **dort auch** Ziffer 3 unten. 2) ISO Standard 19600 liegt als DIN ISO 19600 auch auf Deutsch vor. In diesem Artikel wird auf die deutsche Übersetzung Bezug genommen, vgl. [http://www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/naorg/normen/wdc-beuth:din21:264942\\_507](http://www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/naorg/normen/wdc-beuth:din21:264942_507). 3) DIN ISO Standard 19600, Ziffer 4.4. 4) Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements, Economie-suisse, Zürich 2014, [http://www.economie-suisse.ch/sites/default/files/publications/compliance\\_d\\_20140926.pdf](http://www.economie-suisse.ch/sites/default/files/publications/compliance_d_20140926.pdf). 5) Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, Economie-suisse, Zürich

2014, Ziffer 14, [http://www.economie-suisse.ch/sites/default/files/publications/economie-suisse\\_swiss-code\\_d\\_web.pdf](http://www.economie-suisse.ch/sites/default/files/publications/economie-suisse_swiss-code_d_web.pdf). 6) Vgl. [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=62342](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62342). 7) DIN ISO 19600, Einleitung. 8) Bspw. mit dem U.S. Department of Justice/U.S. Securities and Exchange Commission Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, den Leitlinien des UK Ministry of Justice betreffend adäquate Verfahren zur Verhinderung der Bestechung durch Mitarbeiter und Dritte gemäss Artikel 9 UK Bribery Act 2010 und dem IDW Prüfungsstandard 980 – Grundsätze ordnungsmässiger Prüfung von Compliance-Managementsystemen des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland. 9) Urteil der 5. Kammer für Handelssachen des Landesgerichts München (5 HK O

1387/10) vom 10.12.2013, vgl. <http://openjur.de/u/682814.html>. 10) Vgl. <http://www.fca.org.uk/news/two-former-senior-executives-of-martin-brokers-fined-and-banned>. 11) Vgl. ISO Guide 73 – Risk management – Vocabulary, Ziffer 3.7.1.3, wonach risk tolerance definiert ist als: «An organization's or stakeholder's readiness to bear the risk after risk treatment in order to achieve its objectives.» 12) DIN ISO 19600, Ziffer 5.3.3 e). 13) Vgl. DIN ISO 19600, Ziff. 5.3.4. 14) Identifikation der Verpflichtungen, Risikomanagement, Schulung, Überwachung, Meldeverfahren, Messung und Bewertung der Wirksamkeit, Berichterstattung, fortlaufende Verbesserung etc. 15) Vgl. DIN ISO 19600, Ziffer 7.3.2.3.

---

*«Wirksames Compliance-Management erfordert ein wirksames Risikomanagement, beide setzen eine zweckmässige Corporate Governance voraus.»*

---

*«Aus dem Unabhängigkeits-erfordernis und dem Pflichtenheft der Compliance-Funktion ergibt sich, dass die Rechtsfunktion und die Compliance-Funktion organisatorisch voneinander getrennt sein sollten.»*

---

*«Die Sicherstellung der Compliance ist eine undelegierbare und unentzieh- bare Aufgabe der strategischen Füh- rungsebene – in der Aktiengesellschaft also Aufgabe des Verwaltungsrats.»*

---

*«Empirische Studien belegen, dass die wichtigsten Treiber von Ethik und Integrität in Organisationen gute Führung, Werteorientierung und Kultur sind.»*

---

*«Die Sicherstellung der Compliance ist eine klassische Führungsaufgabe, die auf allen Stufen wahrgenommen werden muss.»*

---

*«Geschäftsleitung und Verwal- tungsrat müssen sicherstellen, dass sie regelmässig zuverlässige, ungeschönte Berichte präsentiert erhalten.»*