

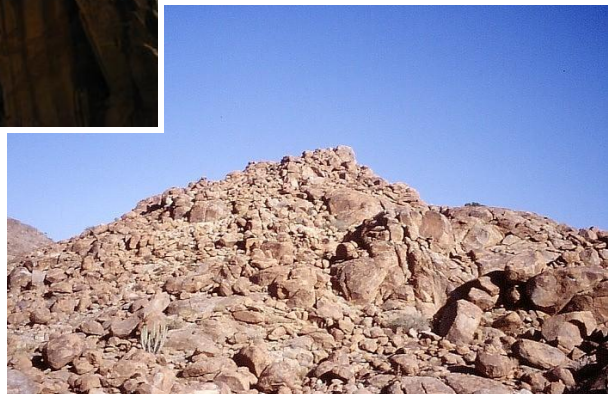
# Outsourcing von Compliance

## Möglichkeiten und Grenzen

Gruppenarbeit

NDK Compliance Management, IFZ

4. Lehrgang 2003/2004



Müller Thomas  
Paratore Renato  
Schär Nicole  
Stettler Michael  
Thommen Alain

Bern, 15.05.2004

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>4</b>
1.1 Ausgangslage .....	4
1.2 Vorgehensweise.....	4
1.2.1 Arbeitsmethode .....	4
1.2.2 Thema .....	4
1.2.3 Aufbau Arbeit .....	4
1.3 Musterbank AG .....	5
<b>2 Theorie.....</b>	<b>6</b>
2.1 Rechtliche Grundlagen für die Compliance Tätigkeiten .....	6
2.1.1 Aktienrecht .....	6
2.1.2 Bankengesetzgebung.....	6
2.1.3 Finanzmarktstrafrecht.....	7
2.2 Organisatorische Einbindung von Compliance.....	8
2.2.1 Schnittstellen/Abgrenzungen .....	8
2.2.2 Compliance Prozess .....	10
2.2.3 Kernaufgaben .....	10
2.3 Rechtliche Grundlagen von Outsourcing.....	11
2.3.1 Allgemeines .....	11
2.3.2 Inhalt eines Auftrags.....	11
2.3.3 Outsourcing-Rundschreiben 99/2 der EBK .....	11
2.3.4 Voraussetzungen für ein zulässiges Outsourcing von Geschäftstätigkeiten.....	11
2.3.5 Verantwortlichkeit.....	12
<b>3 Outsourcing.....</b>	<b>13</b>
3.1 Angebote von Compliance Dienstleistern.....	13
3.2 SWOT Analyse von Compliance Outsourcing.....	13
<b>4 Möglichkeiten und Grenzen .....</b>	<b>18</b>
4.1 Gesetzliche und regulatorische Anforderungen.....	18
4.2 Angebote von Compliance Dienstleistungen.....	18
4.3 Argumente für oder gegen das Outsourcing von Compliance Tätigkeiten.....	18
4.3.1 Argumente, die für ein Outsourcing sprechen .....	18
4.3.2 Argumente, die gegen ein Outsourcing sprechen.....	19
4.4 Betriebsspezifische Faktoren.....	19
<b>5 Schlussbetrachtung.....</b>	<b>20</b>
5.1 Antrag zu Handen Verwaltungsrates bezüglich der Musterbank AG.....	20
5.2 Fazit.....	20
<b>Anhang I: Auftragsstellung .....</b>	<b>21</b>
<b>Anhang II: Kennzahlen Musterbank AG .....</b>	<b>23</b>
<b>Anhang III: Detaillierte Zusammenstellung von angebotenen Dienstleistungen im Bereich Outsourcing im Finanzmarktbereich von ausgewählten Anbietern.....</b>	<b>24</b>
<b>Anhang IV: Pflichtenheft für die Compliance Stelle der Musterbank AG .....</b>	<b>29</b>

## Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angeführten Ort
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BankG	Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen vom 8.11.1934 SR 952.0
BankV	Verordnung über die Banken und Sparkassen vom 17.5.1972 SR 952.02
BEHG	Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel vom 24.3.1995 SR 954.1 (Börsengesetz)
BF	Bank- und Finanzmarktrecht Ausgabe 2003
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BW	Betriebswirtschaft
CBT	Computer Based Training
Diss.	Dissertation
EBK	Eidgenössische Bankenkommission
Eidg.	Eidgenössisch
ff.	fortfolgende
Fn	Fussnote
GwG	Bundesgesetz zur Bekämpfung der Geldwäscherei im Finanzsektor vom 10.10.1997 SR 955.0
GwV	Verordnung der Eidgenössischen Bankenkommission zur Verhinderung von Geldwäscherei vom 18.12.2002 SR 955.022
i.V. mit	In Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne
IKS	Internes Kontrollsystem
lit.	Litera
M.a.W.	Mit anderen Worten
N	Note
OR	Bundesgesetz vom 30.3.1911 betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) SR 220
SBVg	Schweizerische Bankiervereinigung
SR	Systematische Sammlung des eidgenössischen Bundesrechts
StGB	Schweizerisches Strafgesetzbuch vom 21.12.1937 SR 311.0
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	Vergleiche
VSB	Vereinbarung über die Sorgfaltspflicht der Banken vom 2.12.2002, Zirkular Nr. 7224 der Schweizerischen Bankiervereinigung vom 20.12.2002
Ziff.	Ziffer

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Im Rahmen des Nachdiplomkurses Compliance Management am Institut für Finanzdienstleistungen in Zug (IFZ) wurden verschiedene Gruppen beauftragt, ein Compliance Thema vertieft zu bearbeiten und der Kursleitung, respektive den anderen Mitstudierenden die Erkenntnisse vorzulegen und zu präsentieren. Die Auftragstellung ist im Anhang I enthalten.

Die vorliegende Arbeit „**Outsourcing von Compliance – Möglichkeiten und Grenzen**“ wurde von der Gruppe "**BERN+**" erarbeitet, welche sich aus folgenden Mitstudierenden zusammensetzt:

Müller Thomas	Berner Kantonalbank, Bern	<a href="mailto:thomas.mueller1@bekb.ch">thomas.mueller1@bekb.ch</a>
Paratore Renato	Eidg. Untersuchungsrichteramt, Bern	<a href="mailto:Renato.Paratore@ura.admin.ch">Renato.Paratore@ura.admin.ch</a>
Schär Nicole	UBS AG, Zürich	<a href="mailto:nicole.schaer@ubs.com">nicole.schaer@ubs.com</a>
Stettler Michael	Regionalbanken-Holding (RBA-Dienste), Bern	<a href="mailto:michael.stettler@dienste.rba.ch">michael.stettler@dienste.rba.ch</a>
Thommen Alain	Bundesamt für Polizei, Bern	<a href="mailto:Alain.Thommen@fedpol.admin.ch">Alain.Thommen@fedpol.admin.ch</a>

## 1.2 Vorgehensweise

### 1.2.1 Arbeitsmethode

Die Gruppe konstituierte sich selbst. Im Sinne einer offenen Gruppenkommunikation wurden zu Beginn der Gruppenhausarbeit "Spielregeln" zum Gruppenverhalten definiert. Auf eine fixe Aufteilung der Tätigkeiten, respektive die Schaffung von "Hierarchiestufen" innerhalb der Gruppe wurde bewusst verzichtet.

### 1.2.2 Thema

Viele Unternehmen befassen sich mit Compliance. Da es sich um ein verhältnismässig junges und komplexes Tätigkeitsgebiet handelt, drängt sich die Frage nach umsetzbaren, professionellen Outsourcing Möglichkeiten auf. Mit dem Thema "Outsourcing von Compliance – Möglichkeiten und Grenzen" wird eine Thematik angesprochen, welche einen hohen Aktualitätsgrad aufweist.

Um die Thematik von Compliance einzuschränken, bearbeitet die vorliegende Arbeit das Thema in Bezug auf eine vordefinierte Musterbank AG. Die Musterbank AG entspricht einer mittelgrossen, Schweizer Regionalbank und wird im nachfolgenden umschrieben.

### 1.2.3 Aufbau Arbeit

Die Arbeit ist in drei Teile aufgeteilt. Der erste Teil befasst sich mit der Einleitung, den Grundlagen sowie mit der theoretischen Auseinandersetzung von Compliance. Aufbauend auf den definierten Grundlagen erörtert der Hauptteil der Arbeit die Möglichkeiten und Grenzen eines Outsourcings. Die Schlussbetrachtung schliesst die Arbeit ab.

### 1.3 Musterbank AG

Die wichtigsten Eckdaten<sup>1</sup> der Musterbank AG sind:

Regionale Universalbank  
CHF 3,5 Mia. Bilanzsumme  
18 Geschäftsstellen  
270 Mitarbeitende

in allen Bankgeschäften tätig (Retail Geschäft, Private Banking, Firmenkundengeschäft)

Der Verwaltungsrat der Musterbank AG beauftragt die Geschäftsleitung mit der Evaluation und Lösungserarbeitung für den Aufbau einer wirkungsvollen Compliance Organisation inklusive Möglichkeiten von Outsourcing von Compliance Prozessen. Die Geschäftsleitung hat dabei folgende Punkte zu beachten:

- Berücksichtigung der bestehenden Organisation
- Einhaltung sämtlicher regulatorischen Vorgaben
- Möglichkeiten eines Outsourcing prüfen
- Abwägen zwischen einer Eigenerbringung der Leistung und einem Outsourcing

Eine Compliance Stelle existierte bisher nicht. Dies bedeutet nicht, dass die Regulatorien und Weisungen nicht eingehalten worden wären. Die Aufgaben wurden vielmehr von anderen Unternehmenseinheiten wahrgenommen.

---

<sup>1</sup> Aufstellung der wichtigsten Kennzahlen sind im Anhang II enthalten.

## 2 Theorie

### 2.1 Rechtliche Grundlagen für die Compliance Tätigkeiten

In der Lehre werden unterschiedliche Umschreibungen von Compliance verwendet<sup>2</sup>. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich zusammenfassend auf den nachfolgenden Compliance Begriff:

Compliance<sup>3</sup> umfasst die Aufgabe und die Funktion, in einer Unternehmung die Voraussetzungen und das Bewusstsein zu schaffen, dass alle Mitarbeitende<sup>4</sup> sämtliche, für die Unternehmung relevanten Bestimmungen<sup>5</sup> einhalten und einhalten können, sowie für die Kontrolle und deren Einhaltung besorgt zu sein.

#### 2.1.1 Aktienrecht

Für den Bankenbereich sind neben dem Aktienrecht<sup>6</sup> u.a. die Bestimmungen des BankG bezüglich der Organisation der Unternehmung massgebend. Art. 716 lit. a OR bestimmt in Ziff. 5, dass dem Verwaltungsrat die Oberaufsicht<sup>7</sup> über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen zukommt. Zu beachten ist zudem, dass dem Verwaltungsrat auch aus spezialgesetzlichen Bestimmungen Beaufsichtigungspflichten erwachsen können<sup>8</sup>.

#### 2.1.2 Bankengesetzgebung

Für die rechtliche Begründung der Funktion von Compliance in einer Bank nimmt Art. 3 Abs. 2 lit. a BankG<sup>9</sup> eine zentrale Bedeutung ein. Ausgehend von diesem sogenannten Gewährsartikel entwickelte die Lehre und Rechtsprechung umfassende Kataloge über die Pflichten des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung einer Bank. Die innere Organisation der Bank wird in Art. 7 ff. BankV geregelt.

Auf normativer Ebene wird der Begriff von Compliance erstmals im Rundschreiben 96/3 „Revisionsbericht: Form und Inhalt“ der EBK<sup>10</sup>, respektiv im Anhang I des Rundschreibens erwähnt. Einerseits muss im Revisionsbericht<sup>11</sup> darüber Rechenschaft abgelegt werden, ob die "Standesregeln der Schweizerischen Bankiervereinigung SBVg eingehalten sind"<sup>12</sup>. Andererseits müssen die Banken ein wirksames System der internen Kontrolle "in einem umfassenden Sinne verstanden als Gesamtheit der internen Massnahmen zur Unterstützung der unternehmerischen Zielerreichung errichten. Insbesondere werden Risk Control (...) und Compliance als Bestandteil der internen Kontrolle erachtet"<sup>13</sup>.

<sup>2</sup> Siehe: Monika Roth, To do the right things right, S. 90; "Richtlinien zur internen Kontrolle", Beilage zum Zirkular der SBVg Nr. 7174 vom 17.6.2002 (BF 45-32); Vernehmlassungsentwurf vom 9.9.2003, EBK RS Nr. NN, Prüfung Anhang 2, A2; Detlev Michael Basse-Simonsohn, Geldwäschereibekämpfung und organisiertes Verbrechen, Diss. Bern, 2002, Fn 51 und 282; Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, Sorgfaltspflicht der Banken bei der Feststellung der Kundenidentität, Ziff. 56 und 58; Herbert G. Buff, Compliance, Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat, Diss. Zürich 2000; Daniel Thelesklaf, Outsourcing von Compliance-Dienstleistungen, in: Der Schweizer Treuhänder 5/01, Seite 447.

<sup>3</sup> Buff, a.a.O., N 4; Peter F. Weibel, Wertorientiertes Risikomanagement, in Management Zeitschrift, Nr. 6, 1. Juni 1999, 18 zitiert in Buff, a.a.O., N 294: "Stets sollte jedoch ein solches System über Kontrollmassnahmen hinausgehen. Wichtig ist vielmehr, ein Umfeld zu schaffen, in dem durch vorgelebtes Führungsverhalten eine positive Motivation für ein proaktives Risikomanagement geschaffen wird."

<sup>4</sup> Buff, a.a.O., N 72 "Compliance findet überall dort statt, wo jeder Mitarbeiter gesetzeskonformes und ethisches Verhalten als seine eigene Aufgabe und Pflicht betrachtet und wahrnimmt (und wahrnehmen will) – und nicht als Aufgabe des (oder der) andern. Das setzt vorab Motivation und Engagement der Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens voraus (...). Thelesklaf, a.a.O., Seite 448

<sup>5</sup> Verfassungsgrundsätze, Gesetze, Verordnungen, Anordnungen von Behörden, Statuten, Company Policies, Weisungen, ethische Grundsätze usw.  
<sup>6</sup> Art. 630 ff. OR

<sup>7</sup> Buff, a.a.O., N 116 verweist auf die Oberaufsicht, die sich auf die gesamte Tätigkeit der Geschäftsführung bezieht.

<sup>8</sup> Cédric Chapuis, OR-Handkommentar, N 14 zu Art. 716 a

<sup>9</sup> Art. 3 Abs. 2 lit. c BankG: Die Bewilligung (zum Bankbetrieb) wird erteilt, wenn die mit der Verwaltung und Geschäftsführung der Bank betrauten Personen einen guten Ruf geniessen und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten.  
<sup>10</sup> BF 31A-14

<sup>11</sup> Art. 18 ff. BankG i.V. mit Art. 728 ff. OR

<sup>12</sup> Rz 24 des Rundschreibens 96/3 der EBK über Form und Inhalt des Revisionsberichts vom 21.10.1996 (BF 31A-14)

<sup>13</sup> Ingress zur Richtlinie zur Internen Kontrolle vom Juni 2002 der Schweizerischen Bankiervereinigung (BF Nr. 45-32)

### 2.1.3 Finanzmarktstrafrecht<sup>14</sup>

Art. 305bis StGB stellt jede Handlung unter Strafe, die geeignet ist, die Ermittlung der Herkunft, die Auf-  
findung oder die Einziehung von Vermögenswerten zu vereiteln, von denen der Finanzintermediär weiss  
oder annehmen muss, dass sie aus einem Verbrechen herrühren. Art. 305ter StGB definiert einerseits  
den Finanzintermediär als jemanden, der berufsmässig Vermögenswerte annimmt, aufbewahrt, anlegen  
oder übertragen hilft. Andererseits umschreibt diese Gesetzesbestimmung die Pflicht, dass der Finanzin-  
termediär mit den nach den Umständen gebotenen Sorgfalt die Identität des an den Vermögenswerten  
wirtschaftlich Berechtigten feststellen muss. Wenn er diese Pflicht nicht einhält, wird er bestraft. Zudem  
beinhaltet Abs. 2 dieser Bestimmung ein Recht, den Bundesbehörden Wahrnehmungen zu melden, die  
darauf schliessen lassen, dass Vermögenswerte aus einem Verbrechen herrühren.

Die Konkretisierung dieser Pflicht wurde gemäss herrschender Lehre und Rechtsprechung bezüglich der  
Banken durch die Vereinbarung über Standesregeln und die Sorgfaltspflichten der Banken (VSB) vorge-  
nommen.

Das Geldwäschereigesetz verweist an verschiedenen Stellen auf das sogenannte Softlaw<sup>15</sup> der Selbstre-  
gulierungsorganisationen<sup>16</sup>. Mit dem Inkrafttreten der Geldwäschereiverordnung der EBK per 1.7.2003  
wird der Umfang der Sorgfaltspflichten der Banken vom Standesrecht oder Softlaw zum zwingend an-  
wendbaren Recht erhoben<sup>17</sup>.

Bei Vorliegen von abschliessend aufgezählten Straftatbeständen<sup>18</sup> statuiert seit 1.10.2003 Art. 100quater  
Abs. 2 StGB eine primäre Verantwortlichkeit der Unternehmen, alle erforderlichen und zumutbaren orga-  
nisatorischen Vorkehren zu treffen, um die Verübung einer Straftat zu verhindern<sup>19</sup>. Art. 100quater Abs. 1  
StGB umschreibt die subsidiäre Verantwortlichkeit eines Unternehmens für den Fall, dass das Verbre-  
chen oder Vergehen auf Grund einer mangelhaften Organisation des Unternehmens keiner natürlichen  
Person zugerechnet werden kann. M.a.W. verlangen diese beiden Gesetzesbestimmungen zusätzliche  
Anstrengungen der Unternehmen bezüglich der Cura in eligendo, instruendo und custodiendo<sup>20</sup>.

Bei der vorliegenden Darstellung von strafrechtlichen Normen handelt sich um eine nicht abschliessende  
Aufzählung der Vorschriften<sup>21</sup>. Zum Schutz der Lauterkeit des Börsenhandels bzw. der Chancengleichheit  
der Anleger und zur Durchsetzung der Treuepflicht des Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen<sup>22</sup>  
verlangen die Insiderstrafnormen und die Publizitätsvorschriften<sup>23</sup> bei einer Bank organisatorische Mass-  
nahmen bezüglich Compliance.

---

<sup>14</sup> Begriff von Buff, a.a.O., N 112

<sup>15</sup> Beim Begriff Softlaw handelt es sich um Normen, die Mitglieder einer Organisation für sich selber erlassen haben. Für die Mitglieder sind diese  
Normen bindend und – sofern die entsprechenden Mittel vertraglich vereinbart wurden – gegenüber den Mitgliedern durchsetzbar. Beispiel: In der  
SBVg schlossen sich die Banken in einem privatrechtlichen Verein zusammen. Die SBVg erlässt die VSB. Die Verbindlichkeit der VSB wird ver-  
stärkt, indem die Banken die VSB ausdrücklich als für sie bindend unterschreiben.

<sup>16</sup> Art. 3 und 16 des Bundesgesetzes über die Geldwäscherei GwG vom 10.10.1997 SR 955.0

<sup>17</sup> Art. 14 Abs. 2 der Geldwäschereiverordnung EBK vom 18.12.2002, SR 955.022

<sup>18</sup> Kriminelle Organisation Art. 260ter, Finanzierung des Terrorismus Art. 260quinquies, Geldwäscherei Art. 305ter, Bestechung Art. 322ter, quinquies  
und septies StGB

<sup>19</sup> Zirkular der SBVg 7278 vom 20.8.2003: „Neues Unternehmensstrafrecht: Verantwortlichkeit der Banken“

<sup>20</sup> Sorgfalt bezüglich der Auswahl, Anleitung und Überwachung

<sup>21</sup> Vgl. u.a. Art. 161 und Art. 161 bis StGB bezüglich der Insiderstrafnormen

<sup>22</sup> Buff, a.a.O., N 334

<sup>23</sup> Buff, a.a.O., N 331: Gesellschaftsrecht (OR), BEHG, Kotierungsreglement

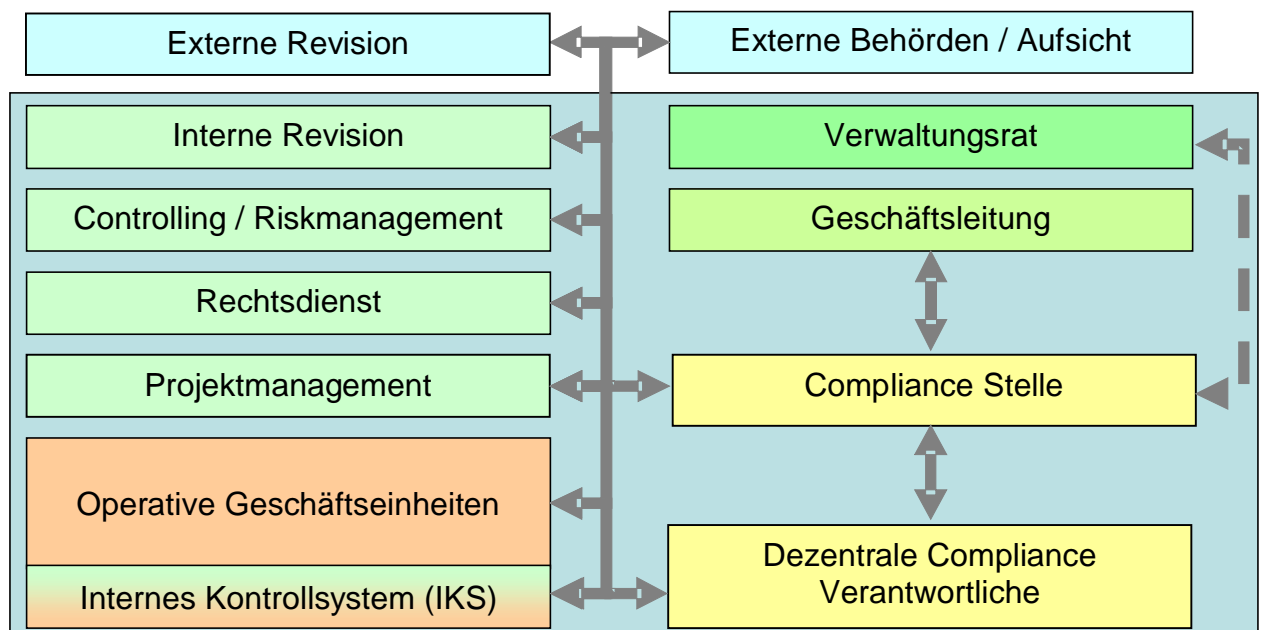
## 2.2 Organisatorische Einbindung von Compliance

Eine Bank, die compliant sein will, muss über alle Hierarchiestufen hinweg Compliance umsetzen und leben. Jeder Mitarbeitende ist verpflichtet, die gesetzlichen Auflagen, sowie die internen Weisungen und Reglemente einzuhalten. Durch gegenseitige Kontrollen im Rahmen eines internen Kontrollsystems (IKS) werden in den operativen Geschäftsbereichen Interessenkonflikte vermieden bzw. die Eintretenswahrscheinlichkeit eines Schadensfalles reduziert.

Nur die operativen Geschäftseinheiten sind direkt an der Wertschöpfung eines Unternehmens beteiligt. Deshalb dürfen diesen nicht zu viele "unlukrative" Aufgaben übertragen werden. Aus diesen Gründen handelt die Compliance Stelle als Koordinatorin zwischen den verschiedenen betroffenen Einheiten und Personen.

### 2.2.1 Schnittstellen/Abgrenzungen

Wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist, bedingt eine Compliance Stelle zahlreiche Schnittstellen zu anderen Einheiten, die in einem Unternehmen Compliance Aufgaben wahrnehmen. Dies erlaubt es den Einheiten, sich auf ihre Kernaufgaben und Kernkompetenzen zu konzentrieren.



**Abbildung 1 - Organisatorische Einbindung und Schnittstellen von Compliance**

Die aufgezeigten Schnittstellen werden nachfolgend tabellarisch aufgezeigt.



	Beschreibung der Schnittstelle zur Compliance Stelle
Verwaltungsrat	Wegen der Oberaufsichtspflicht hat der Verwaltungsrat ein grosses Interesse an der Arbeit der Compliance Stelle und an einem risikogerechten Reporting.
Geschäftsleitung	Nur die Geschäftsleitung (oder allenfalls der Verwaltungsrat) ist gegenüber der Compliance Stelle weisungsberechtigt, und diese ist nur der Geschäftsleitung (resp. dem Verwaltungsrat) rapportierungspflichtig. Die Compliance Stelle ist direkt der Geschäftsleitung unterstellt, mit der Möglichkeit den Verwaltungsrat direkt zu informieren.
Controlling / Riskmanagement	Das Controlling, respektive Riskmanagement, übt eine Überwachungsfunktion aus. Die Zusammenarbeit mit Compliance besteht vor allem aus dem gegenseitigen Informationsaustausch.
Rechtsdienst	Der Rechtsdienst übermittelt der Compliance Stelle Informationen über neue gesetzliche Entwicklungen und unterstützt Compliance in rechtlichen Fragen. Der Rechtsdienst übt keine prozessorientierte Funktion aus. Compliance demgegenüber begleitet die praxisorientierte Umsetzung des Regulatives.
Interne Revision	Die interne Revision nimmt eine prozessorientierte und vergangenheitsbezogene Prüfung vor. Compliance relevante Feststellungen werden der Compliance Stelle gemeldet.
Externe Revision	Die Anzeige von Missständen oder Verstössen gegen Gesetze, Verordnungen etc. erfolgt direkt an den Verwaltungsrat und die Aufsichtsbehörde. Die Compliance Stelle ist u.a. für die Beseitigung von Missständen zuständig.
Externe Behörden / Gremien	Die Compliance Stelle bildet die Schnittstelle zwischen externen Behörden/Gremien und der Geschäftsleitung und erarbeitet Vorschläge zu deren Händen. Die Compliance Stelle ist Ansprechpartner der Strafverfolgungsbehörden im Falle von Verfahren gegen Bankkunden.
Projektmanagement	Jede regulatorische Neuerung führt zum Ausbildungsbedarf, IT-Anpassungen und Prozessveränderungen. Als Koordinator zwischen den Schnittstellen ist es die Aufgabe der Compliance Stelle, entsprechende Projekte zu initiieren und die betroffenen Stellen zu informieren und zu beraten.
Dezentrale Compliance Verantwortliche	Dezentrale Compliance Verantwortliche sind für eine operativ tätige Geschäftseinheit zuständig und unterstehen direkt der zentralen Compliance Stelle. Sie verrichten die Compliance Tätigkeit vor Ort.
Operative Geschäftseinheiten	Die Compliance Stelle steht den Mitarbeitenden als beratende Stelle jederzeit zur Verfügung. Sie fällt keine operativen Entscheide. Diese Entscheidungsbefugnis verbleibt bei der Linie.
Internes Kontrollsystem (IKS)	Das interne Kontrollsystem überwacht die Einhaltung der unternehmerischen Zielerreichung. Insofern stellen das interne Kontrollsystem und die Compliance Stelle den ordnungsgemässen Ablauf sicher <sup>24</sup> .

<sup>24</sup> Richtlinie der SBVg zur Internen Kontrolle (IKS) von Juni 2002 (Beilage zum Zirkular Nr. 7174, BF 45-32), Ingress: „(...) Compliance ist ein Bestandteil der Internen Kontrolle.“

### 2.2.2 Compliance Prozess

Der Compliance Prozess besteht aus mehreren ineinander übergreifenden Tätigkeiten. Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt beispielhaft einen möglichen Compliance Prozess auf.

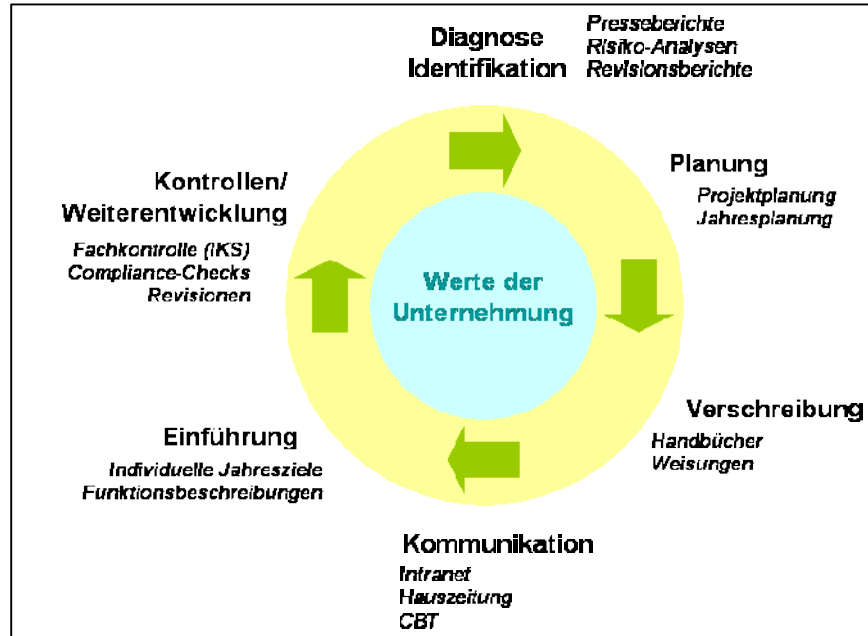


Abbildung 2 - Compliance Circle und Quellen/Tools<sup>25</sup>

### 2.2.3 Kernaufgaben

Unter Berücksichtigung der Definition von Compliance gemäss Kapitel 2.1 gehören insbesondere die folgenden Kernaufgaben zu Compliance:

	Prozess	Kernaufgaben
1	Diagnose / Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beobachtung der regulatorischen Veränderungen und des Marktes im Bezug auf Compliance und deren Entwicklung (Unterhalt eines Compliance Beziehungsnetzes)</li> <li>• Beziehungsnetz <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechpartner für die gesamte Bank und externe Behörden</li> <li>• Vertretung in internen und externen Fachgremien, Projekten, Behörden</li> </ul> </li> </ul>
2	Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung der Umsetzung von Compliance</li> </ul>
3	Verschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausarbeitung von Weisungen, Handbüchern, Checklisten, etc.</li> <li>• Prozessabläufe</li> </ul>
4	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulung, Sensibilisierung, Aufklärung und Information von Mitarbeitenden sämtlicher Stufen</li> </ul>
5	Einführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration der Lösungen in die Prozesse und deren Anpassungen</li> </ul>
6	Kontrolle / Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VSB- und Geldwäscherei-Fachstelle</li> <li>• Überwachung und Kontrolle der Einhaltung von Weisungen (auch bezüglich Mitarbeitergeschäfte und Geschäfte mit hohen Reputationsrisiken)</li> <li>• Massnahmen / Sanktionen / Reporting</li> </ul>

<sup>25</sup> aus : [www.complias.ch](http://www.complias.ch)

## 2.3 Rechtliche Grundlagen von Outsourcing

### 2.3.1 Allgemeines

Von den im schweizerischen Recht umschriebenen Vertragstypen eignet sich wegen des Numerus Clausus nur das Auftragsrecht, um die Rechtsbeziehung bezüglich der durch Outsourcing übernommenen Aufgaben zwischen der Unternehmung und dem Beauftragten zu gestalten.

### 2.3.2 Inhalt eines Auftrags

Der Auftrag ist ein Vertrag - meistens zwischen zwei Parteien -, durch den sich der Beauftragte zur entgeltlichen Besorgung ihm übertragener Geschäfte oder Dienste im Interesse und nach dem Willen des Auftraggebers verpflichtet<sup>26</sup>. M.a.W. ist der Beauftragte immer in fremdem Interesse, auf fremde Rechnung und fremdes Risiko tätig<sup>27</sup>. Gemäss Auffangklausel von Art. 394 Abs. 2 OR ist von einem Auftrag auszugehen, wenn es sich einerseits um die Erbringung einer Arbeitsleistung i.w.S. handelt, und andererseits das entsprechende Vertragsverhältnis nicht einem anderen Vertragstypus des OR unterstellt werden kann.

### 2.3.3 Outsourcing-Rundschreiben 99/2 der EBK

Beim Auftrag handelt es sich um ein Rechtsverhältnis des Privatrechts. Wie an anderen Orten im Bankbereich spielt jedoch das öffentliche Recht in der Ausgestaltung eines Outsourcing Vertrags einer Bank zu einem Beauftragten eine wesentliche Rolle. Am 26. August 1999 (mit Änderungen am 22. August 2002) veröffentlichte die Eidgenössische Bankenkommission<sup>28</sup> ein Rundschreiben über die Auslagerung von Geschäftsbereichen. In Ziff. 6 des Rundschreibens wird verlangt, dass die Unternehmen im Rahmen der bankengesetzlichen Revisionsberichte über die Einhaltung der Voraussetzungen dieses Rundschreibens Auskunft erteilen. Deshalb muss davon ausgegangen werden, dass diesem Rundschreiben quasi zwingender Charakter zukommt<sup>29</sup>.

### 2.3.4 Voraussetzungen für ein zulässiges Outsourcing von Geschäftstätigkeiten

Auf Grund des Outsourcing Rundschreibens 99/2 der EBK<sup>30</sup> dürfen folgende Compliance Tätigkeiten nicht ausgelagert werden:

- Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle durch den Verwaltungsrat
- zentrale Führungsaufgaben der Geschäftsführung
- Verantwortung für die ordnungsgemässe Geschäftsabwicklung (Aufnahme und Abbruch von Geschäftsbeziehungen)

Der Anhang zum Outsourcing Rundschreiben enthält eine beispielhafte Aufzählung von Geschäftsbereichen, die vom Outsourcing Rundschreiben erfasst werden oder solche, die nicht erfasst werden. Die Aufzählung ist nicht abschliessend.

Für das Outsourcing von Geschäftstätigkeiten der Unternehmung müssen die 9 Grundsätze des Outsourcing Rundschreibens eingehalten sein:

1. Bestimmung des auszulagernden Geschäftsbereiches
2. Auswahl, Instruktion und Kontrolle des Dienstleisters (Beauftragten)
3. Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Aufsichtsbehörde für die ausgelagerten Geschäftsbereiche
4. Gewährleistung der Sicherheit

<sup>26</sup> OR-Handkommentar, Bühler, N 1 zu Art. 394 umschreibt die gesetzliche Definition in positiver Weise.

<sup>27</sup> BGE 122 III 364

<sup>28</sup> veröffentlicht in BF 2003 (31A-25)

<sup>29</sup> Bodmer/Kleiner/Lutz, Kommentar zum Bankengesetz, N 6 führen aus, dass "die EBK in Rundschreiben ihre Ansicht über ein gesetzeskonformes Verhalten zum Ausdruck bringt und damit bekannt gibt, wie sie im konkreten (Streit-) Fall verfügen würde."

<sup>30</sup> Siehe Rz 16 des Outsourcing Rundschreibens

5. Gewährleistung des Geschäfts- und Bankgeheimnisses und des Datenschutzes
6. Kundenorientierung über die Auslagerung
7. Zeitgerechte und ungehinderte Revision und Aufsicht der ausgelagerten Geschäftstätigkeit
8. Nachweis der Prüfungsmöglichkeit bei Auslagerung von Geschäftstätigkeiten ins Ausland
9. Abschluss eines schriftlichen und klaren Vertrages

### 2.3.5 Verantwortlichkeit

Bei der Beurteilung von Haftungs- und Verantwortungsfragen sind folgende Bereiche gesondert zu betrachten:

- Verantwortung der Unternehmung gegenüber der Aufsichtsbehörde und anderen Behörden:  
Gemäss Grundsatz 3 des Outsourcing Rundschreibens ist die Unternehmung gegenüber der Aufsichtsbehörde für alle Geschäftsbereiche verantwortlich, wie wenn sie diese selbst betreiben würde. Wegen eines Verstosses gegen Art. 161, 161bis, 305bis und 305ter StGB können nur natürliche Personen bestraft werden, so dass in diesem Bereich die strafrechtliche Verantwortung der Unternehmung entfällt. Hingegen ist sie im Rahmen des Unternehmensstrafrechts strafbar, wenn sie es unterlässt, alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehren zur Verhinderung einer Straftat zu treffen oder die Verbrechen gemäss Art. 100quater Abs. 1 StGB auf eine mangelhafte Organisation der Unternehmung zurückzuführen sind<sup>31</sup>. Ebenso haftet die Unternehmung im Rahmen von Art. 11 GwG.
- Haftung/Verantwortung im (Innen-)Verhältnis zwischen der Unternehmung und dem Beauftragten:  
Der Beauftragte haftet für die getreue und sorgfältige Ausführung des Auftrages. Der Beauftragte haftet dem Unternehmen für den Schaden, der aus einer Vertragsverletzung herrührt. Zudem muss der Eintritt des Schadens adäquat kausal zum schädigenden Verhalten des Beauftragten sein, und dem Beauftragten muss ein Verschulden nachgewiesen werden können<sup>32</sup>. Das Mass der Sorgfalt richtet sich nach dem Sorgfaltsmassstab im Arbeitsvertragsrecht<sup>33</sup>. Diese privatrechtliche Norm wird für den Bereich der Banken in Grundsatz 2 des Outsourcing Rundschreibens als öffentlich-rechtliche Bestimmung konkretisiert<sup>34</sup>. Im Übrigen sind die Haftungsfragen zwischen dem Unternehmen und dem Beauftragten im schriftlichen Vertrag zu regeln<sup>35</sup>.
- Haftung/Verantwortung im Verhältnis der Unternehmung und der Kundschaft:  
Im Verhältnis zur Kundschaft haftet die Unternehmung gleich, wie sie die durch Outsourcing ausgelagerte Aufgabe selber ausgeführt hätte<sup>36</sup>.

---

<sup>31</sup> siehe Ausführungen unter Ziff. 2.1.3

<sup>32</sup> Vgl. Hans-Peter Egli, OR-Handkommentar, N 2 zu Art. 321 d

<sup>33</sup> Art. 398 Abs. 1 OR

<sup>34</sup> "Die Unternehmung hat den Dienstleister (gemeint den Beauftragten, der die durch Outsourcing übertragene Aufgabe ausführt) sorgfältig auszuwählen, zu instruieren und zu kontrollieren."

<sup>35</sup> Vgl. Rz 23 des Outsourcing Rundschreibens 99/2 der EBK

<sup>36</sup> Art. 11 GwG sieht einen direkten Haftungsausschluss des Finanzintermediäres vor. Damit kann auf Grund einer systematischen Auslegung dieser Bestimmung nur die Unternehmung gemeint sein, so dass die Unternehmung e contrario dem Bankkunden für den Schaden haftet, der diesem durch einen durch die Unternehmung Beauftragten entsteht. Diese Auffassung wird hier entgegen Art. 399 Abs. 2 OR vertreten, da das Outsourcing Rundschreiben 99/2 der EBK dieser Norm als jüngeres Recht vorgeht.

### 3 Outsourcing

#### 3.1 Angebote von Compliance Dienstleistern

Die nachfolgende Zusammenfassung enthält eine Aufstellung<sup>37</sup> einiger Anbieter von Dienstleistungen im Finanzmarktbereich:

Anbieter	Angebote
complias ag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung bei Aufbau oder Überprüfung von Compliance Strukturen</li> <li>• Personalausbildung und Auskunftserteilung im Bereich Compliance</li> <li>• Übernahme von Compliance Funktionen</li> </ul>
Kunz Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung im Bereich Geldwäscherei</li> <li>• Spezialisierung auf den Bereich Electronic Finance</li> </ul>
TvT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung bei Aufbau oder Überprüfung von Compliance Strukturen</li> <li>• Personalausbildung und Auskunftserteilung im Bereich Compliance</li> <li>• Übernahme von Compliance Funktionen</li> <li>• Beratung im Bereich Geldwäscherei</li> </ul>
KPMG <sup>38</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung bei Aufbau oder Überprüfung von Compliance Strukturen</li> <li>• Personalausbildung und Auskunftserteilung im Bereich Compliance</li> <li>• Analysen betreffend Auslagerung von Geschäftsprozessen</li> <li>• Beratung im Bereich Geldwäscherei</li> </ul>

#### 3.2 SWOT Analyse<sup>39</sup> von Compliance Outsourcing

Nachfolgend wird der Compliance Prozess in einzelne Aufgaben unterteilt. Die Kernaufgaben und die Aufgaben werden auf ihre Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken beurteilt. Erstgenannte stellen Gegebenheiten dar, die bei einem Outsourcing mit grosser Wahrscheinlichkeit eintreten werden. Chancen und Risiken stellen Möglichkeiten dar, die bei einem Outsourcing von Compliance Tätigkeiten eintreten können. Die positiven Faktoren sind zu forcieren bzw. auszubauen, währenddessen die negativen Faktoren nach Möglichkeit verhindert oder deren Auswirkungen eingeschränkt werden müssen.

<sup>37</sup> Eine detailliertere Zusammenstellung von angebotenen Compliance Dienstleistungen wird in Anhang II wiedergegeben.

<sup>38</sup> KPMG wurde als repräsentativ für die 4 grossen Outsourcing Dienstleister (Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers AG, Deloitte & Touche, KPMG) gewählt.

<sup>39</sup> SWOT-Analyse: Eine Analyse bezüglich Strength, Weakness, Opportunity, Threat

Nr.	Prozesse – Kernaufgaben – Aufgaben	Stärken	Schwächen	Chancen	Gefahren
	In dieser Spalte werden die Compliance-Prozesse in Kernaufgaben und Aufgaben unterteilt, wobei nur die beiden zuletzt genannten beurteilt werden.	Stärken stellen positive Fakten dar welche bei einem Outsourcing mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eintreten.	Schwächen stellen negative Gegebenheiten dar, die bei einem Outsourcing mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eintreten.	Chancen stellen positive Fakten dar, welche bei einem Outsourcing möglicherweise eintreten.	Gefahren stellen negative Fakten dar, welche bei einem Outsourcing möglicherweise eintreten.
1	<b>Diagnose / Identifikation</b>				
1.1	Beobachtung der regulatorischen Veränderungen und des Umfeldes				
1.1.1	Bankenrelevante Publikationen / Regulatorien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentriertes Fachwissen</li> <li>• Vollständigkeit der erhobenen Inhalte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how nicht Inhouse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Redundanzen</li> <li>• Einbringen von Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unvollständigkeit</li> <li>• Fehleinschätzungen</li> </ul>
1.1.2	Analyse auf die Relevanz für die Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetent und qualifiziert aufgearbeitete Daten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungenügende Betriebskenntnisse</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehleinschätzungen</li> </ul>
1.2.	<b>Identifikation über interne Informationsquellen</b>				
1.2.1	Revisionsberichte / -beanstandungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unvoreingenommene Prüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensitive Daten werden zugänglich gemacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringen von Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missbrauch der sensitiven Daten</li> </ul>
1.2.2	Offizielle Beanstandungen / Probleme (Kundenreklamation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionelle Analyse</li> <li>• Standardisierte Abwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Kommunikationsschnittstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Verfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verarbeitung unvollständiger Daten</li> <li>• Fehleinschätzungen</li> </ul>
1.2.3	Führungsentscheide / Geschäftspolitik		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensitive Daten werden zugänglich gemacht</li> <li>• Zeitverlust durch Beantwortung mittels Protokollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche betriebswirtschaftliche Inputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missbrauch der sensitiven Daten</li> </ul>
1.2.4	Informelle Informationskanäle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutrale Ansprechperson</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Integration in Abläufe und Umfeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiefere Hemmschwelle für Whistleblowers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Transparenz über die zu ergreifenden Massnahmen (Kompetenzen)</li> <li>• Wenig bzw. kein Vertrauen</li> </ul>
1.2.5	Festgestellte Mängel bei der Kontrolle / Überwachung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutrale Beurteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht in Kontrollprozess eingebunden</li> </ul>		

Nr.	Prozesse – Kernaufgaben – Aufgaben	Stärken	Schwächen	Chancen	Gefahren
1.3	Aufbau und Pflege Beziehungsnetz				
1.3.1	Compliance-Officers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringen des bestehenden Beziehungsnetzes</li> <li>• Zeitgerechter Zugang zu Informationen (First-Mover)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Einbindung in Unternehmenskultur</li> <li>• Kein Vertreter der Bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best Practice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Outsider wird zum Insider“</li> <li>• Fehlende Loyalität</li> </ul>
1.3.2	Behörden, externe / interne Revision, Organisationen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Vertreter der Bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Loyalität</li> </ul>
2	Planung				
2.1	Jahres- / Gesamtplanung Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutrale Coaching Funktion</li> <li>• Methodik</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Inhouse-Know-how (generelles, strategisches)</li> </ul>
2.2	Detailplanung (Projektplanung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutrale Coaching Funktion</li> <li>• Methodik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Inhouse-Know-how (Fachbereich, Schnittstellen)</li> <li>• Unzureichende Betriebskenntnisse</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlplanung</li> </ul>
2.3	Sofortmassnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktionszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringen von Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehleinschätzung</li> <li>• Spezialfälle</li> </ul>
3	Verschreibung				
3.1	Regelwerk				
3.1.1	Fachbereich Compliance				
3.1.1.1	Erstellen von Weisungen (Fachstelle GwV/VSB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringen von Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Betriebskenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimale Umsetzung die den Anforderungen entspricht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht adressatengerecht</li> <li>• Nicht den bestehenden Prozessen angepasst</li> <li>• Zu umfangreich</li> </ul>
3.1.1.2	Checklisten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringen von Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Betriebskenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistente und vollständige Checklisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Einbindung in interne Abläufe</li> <li>• Nicht adressatengerecht</li> </ul>
3.1.2	Unterstützung anderer Fachbereiche				
3.1.2.1	Erstellung von Weisungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringen von Standards</li> <li>• Methodik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Betriebskenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutrale Betrachtung</li> <li>• Aufzeigen von Lücken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelndes Fachwissen</li> <li>• Mangelnde Akzeptanz</li> <li>• Nicht adressatengerecht</li> </ul>

Nr.	Prozesse – Kernaufgaben – Aufgaben	Stärken	Schwächen	Chancen	Gefahren
3.1.2.2	Checklisten, Handbücher	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringen von Standards</li> <li>• Methodik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Betriebskenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutrale Betrachtung</li> <li>• Aufzeigen von Lücken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelndes Fachwissen</li> <li>• Mangelnde Akzeptanz</li> <li>• Nicht adressatengerecht</li> </ul>
3.2	Prozessabläufe definieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringen von Erfahrungen</li> <li>• Methodik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Betriebskenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Ideen</li> <li>• Betriebswirtschaftliche Aspekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlender Pragmatismus</li> </ul>
4	Kommunikation				
4.1	Information				
4.1.1	Externe Stellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralität</li> <li>• Rhetorik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht zeitgerecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Loyalität und Kenntnisse der Unternehmenskultur</li> </ul>
4.1.2	Interne Organe und Führungseinheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralität</li> <li>• Rhetorik</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Loyalität und Kenntnisse der Unternehmenskultur</li> </ul>
4.1.3	Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örtliche Distanz</li> <li>• Keine Einbindung im Mitarbeiterteam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Loyalität und Kenntnisse der Unternehmenskultur</li> <li>• Fehlende Fachkenntnisse</li> </ul>
4.1.4	Fachauskünfte		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Kenntnisse des Umfelds und der Positionierung der Bank</li> <li>• Fehlende betriebsspezifische Kenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Erreichbarkeit</li> </ul>	
4.2	Koordination Schulung				
4.2.1	Regulatorisch vorgeschriebene Schulungen (GwV, Fondsvertrieb)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Akzeptanz bei interner und externer Revisionsstelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwesenheit der Bankmitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höheres Know-how bei den Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu theoretisch</li> </ul>
4.2.2	Generelle Führungs- / Fachschulungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosses Angebot</li> <li>• Hohes Niveau</li> <li>• Spezialisierung</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu theoretisch</li> </ul>



Nr.	Prozesse – Kernaufgaben – Aufgaben	Stärken	Schwächen	Chancen	Gefahren
5	Einführung				
5.1	Fachbereich Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringen von Erfahrungen</li> <li>• Einbringen von Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Inhouse Know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andere Betrachtungsweisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Akzeptanz</li> <li>• Mangelhafte Einführung</li> </ul>
5.2	Andere Fachbereiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekterfahrung des Dienstleisters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Anforderungen</li> <li>• Fehlende standardisierte Abläufe</li> </ul>		
6	Kontrolle / Weiterentwicklung				
6.1	Kontroll-Konzept	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringen von Erfahrungen</li> <li>• Einbringen von Standards</li> <li>• Methodik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Kenntnisse des gelebten IKS</li> <li>• Fehlende Betriebskenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativ besseres IKS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Kenntnisse der Unternehmenskultur</li> </ul>
6.2	Kontrolle der Einhaltung von Weisungen				
6.2.1	Fachbereich Compliance				
6.2.1.1	Geldwäscherei, VSB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosses Fachwissen</li> <li>• Einbringen von Erfahrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktionszeit</li> <li>• Verfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Kenntnisse der Umgehungstricks bzw. Prozesskenntnisse</li> <li>• Missbrauch der sensitiven Daten</li> </ul>
6.2.1.2	Mitarbeitergeschäfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensitive Daten werden zugänglich gemacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht erpressbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Kenntnisse über IT-Systeme und Prozesse</li> <li>• Missbrauch der Daten</li> </ul>
6.2.3	Andere Fachbereiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralität</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Ideen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu theoretisch bzw. nicht umsetzbar</li> </ul>
6.3	Massnahmen / Sanktionen wegen Verstössen				
6.3.1	Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralität</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Akzeptanz</li> <li>• Gerechte Einschätzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu wenig sensibel</li> <li>• Fehleinschätzung</li> </ul>
6.3.2	Entscheid / Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht outsourcebar</li> </ul>			
6.4	Reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierte Aufbereitung</li> <li>• Einbringen von Standards</li> <li>• Einbringen von Erfahrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergieverluste wegen fehlender Schnittstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfach</li> <li>• Nur das wesentliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitintensiv</li> <li>• Zu abstrakt</li> <li>• Nicht adressatengerecht</li> </ul>

## 4 Möglichkeiten und Grenzen

### 4.1 Gesetzliche und regulatorische Anforderungen

Gemäss Kapitel 2.3.4 besteht in Bezug auf die Bedingungen für das Outsourcing von Compliance Tätigkeiten ein grosser Spielraum. Aus rechtlichen Gründen ist ein Outsourcing fast jeder Compliance Tätigkeit möglich.

### 4.2 Angebote von Compliance Dienstleistungen

Generell können alle Compliance Dienstleistungen extern eingekauft werden. Dabei stellt sich nicht nur die Frage der Kosten sondern auch die der Qualität und des Know-hows. Die Analyse des Marktes in Bezug auf Compliance Dienstleistungen zeigt, dass sich einige Unternehmen Kernkompetenzen im Bereich Geldwäscherei und VSB aufgebaut haben. Diese kleineren Anbieter spezialisierten sich entsprechend und profitieren von Standardisierungen und Expertenwissen. Demgegenüber bieten die grösseren Unternehmen umfassende Compliance Dienstleistungen an.

### 4.3 Argumente für oder gegen das Outsourcing von Compliance Tätigkeiten<sup>40</sup>

Aus der Aufstellung gemäss Kapitel 3.2 können die wesentliche Argumente für oder wider ein Outsourcing gefolgert werden. Dabei ist immer der Umfang der Auslagerung von Compliance Tätigkeiten sowie die massgebende Geschäftspolitik der Bank zu berücksichtigen.

#### 4.3.1 Argumente, die für ein Outsourcing sprechen

##### **Spezialistenwissen**

In Abhängigkeit der Grösse des Unternehmens ist es nicht immer möglich oder sinnvoll, für einzelne Fachgebiete über eigene Spezialisten zu verfügen. Bei speziellen Fragestellungen können externe Berater beigezogen werden, die über das fachliche Wissen und über Erfahrung in der Bearbeitung von ähnlichen Problemen verfügen. Eine allfällige lückenhafte und zeitaufwändige Einarbeitung in ein Gebiet durch einen internen Mitarbeitenden entfällt. Es kann unter Umständen schneller, risikoorientierter und professioneller reagiert werden.

##### **Erfahrungen / Standards**

Externe Berater sind bei unterschiedlichen Auftraggebern im Einsatz. Dadurch verfügen sie über Erfahrung in der Bearbeitung von Compliance Fragestellungen. Es existieren bereits erprobte Manuale für verschiedene Problemstellungen. Deshalb sinkt die Einarbeitungszeit und der effektive Aufwand für die entsprechende Compliance Tätigkeit (Synergieeffekt).

##### **Objektivität / Neutralität**

Ein externer Berater bearbeitet Fragestellungen anders als eine interne Mitarbeitende. Unternehmenseinterne Personen werden schneller durch ihre Arbeitskollegen und durch Vorgesetzte beeinflusst. Soziale Abhängigkeiten können zu Hindernissen in der Aufdeckung von Missständen werden. Externe Berater treten unbelasteter an Probleme heran.

##### **Effizienz und Effektivität**

Im Bestreben, die Kosten für die externen Dienstleistungen möglichst tief zu halten, sind die externen Berater einem Kostendruck ausgesetzt. Der Rechtfertigungsdruck für extern verursachte Kosten ist höher

---

<sup>40</sup> Siehe auch: Mauro Pelazzesi, Zum Outsourcing der Internen Revision von Banken in: Der Schweizer Treuhänder, 06-07/98, S. 636 ff. (Ziff. 4.4 und 4.5)

als für intern generierte Kosten. Deshalb können es sich externe Berater nicht grundlos erlauben, zusätzliche als die vereinbarten Aufträge zu verrichten.

Das Spezialistenwissen und die Erfahrung der externen Berater mit spezifischen Problemen führt zu einer erhöhten Effektivität.

#### 4.3.2 Argumente, die gegen ein Outsourcing sprechen

##### **Abhängigkeit**

Je umfassender die ausgelagerten Tätigkeiten sind, desto grösser wird die Abhängigkeit von externen Beratern und desto mehr Unternehmenskenntnisse sind erforderlich. Somit besteht die Gefahr, dass die Unternehmung nicht nur über kein eigenes Wissen betreffend die regulatorischen Anforderungen und deren Umsetzung sondern auch über weniger Prozesskenntnisse verfügt.

##### **Fehlende Kenntnisse des Unternehmens**

Wegen mangelnder Kenntnisse der Unternehmenskultur und -struktur sowie wegen des fehlenden intakten internen Beziehungsnetzes nimmt der Aufwand für bestimmte Tätigkeiten zu und die Effektivität ab. Es besteht das Risiko, dass z.B. Weisungen nicht adressatengerecht abgefasst werden und die sozialen Interdependenzen nicht oder zu wenig berücksichtigt werden. Fehlende Unternehmenskenntnisse führen zu Redundanzen und zu nicht kohärenten Prozessen.

##### **Fehlende Loyalität und Interessenskonflikte**

Externe Berater arbeiten für mehrere Auftraggeber und sind gezwungen, Umsatz für ihr eigenes Unternehmen zu generieren. Dies birgt die Gefahr, den eigentlichen Auftrag auszuweiten oder neue Mandate zu erhalten. Interne Mitarbeitende identifizieren sich stärker mit ihrer Unternehmung als ein externer Berater, der nur sporadisch bzw. zeitlich beschränkt im Einsatz steht. Zudem steht das Verhalten des externen Dienstleisters zur Diskussion, wenn sein eigenes Interesse von jenem des zu beratenden Unternehmens abweicht.

##### **Verfügbarkeit**

Bei der Compliance Tätigkeit bestehen kaum saisonal bedingte Spitzenbelastungen. Viele Tätigkeiten sind nicht langfristig planbar. Das Bedürfnis nach Beratung und Unterstützung kann sehr kurzfristige entstehen. Da jedoch die Beratungsunternehmen für mehrere Banken tätig sind, kann die zeitgerechte Unterstützung unter Umständen nicht gewährleistet werden.

##### **Vertraulichkeit**

Um die Compliance Aufgaben effektiv wahrnehmen zu können, ist man auf umfassende und korrekte Informationen angewiesen. Sehr oft weisen diese Informationen einen hohen Vertraulichkeitsgrad auf. Da externe Berater auch für Konkurrenzunternehmen des zu beratenden Unternehmens tätig sind, ist die Bank bestrebt, bankintern den Empfängerkreis derartiger Informationen möglichst klein zu halten. Trotz vertraglicher Regelung des Bankkunden- und Geschäftsgeheimnisses ist deren Einhaltung beim Entscheid über Outsourcing von Compliance Tätigkeiten zentral.

#### 4.4 Betriebsspezifische Faktoren<sup>41</sup>

Anlässlich eines Entscheides über das Outsourcing von Compliance Tätigkeiten sind nebst der vorgeannten Kriterien die betrieblichen Eigenheiten zu berücksichtigen wie:

- Grösse der Unternehmung
- Unternehmenskultur
- Struktur / Geschäftsbereiche
- Produktpalette und Kernbereiche
- Entwicklungsprojekte
- aktuelle Geschäftspolitik
- bestehende Infrastruktur (insbesondere Informatik)
- spezielle Einflussgrössen wie z.B. bestehendes Know-how, Opportunitätskosten, Aktionärsstruktur, Rechtsform, etc.

<sup>41</sup> Diese Faktoren werden unter anderem im Kapitel 5 berücksichtigt.

## 5 Schlussbetrachtung

### 5.1 Antrag zu Handen Verwaltungsrates bezüglich der Musterbank AG

Wegen der regionalen Verankerung und der standardisierten Geschäftsbereiche der Musterbank AG wird ein Inhouse Compliance bevorzugt. Eine Abwägung der verschiedenen Kriterien gemäss Kapitel 3.2 ergibt, dass die Vorteile, vor allem in Bezug auf die Kenntnisse der Unternehmensstruktur die partiellen Nachteile überwiegen. Dennoch sollte auf externes Know-how nicht verzichtet werden. Ein gezieltes Coaching und Begleiten durch fachkompetente Persönlichkeiten heben den Compliance Standard innerhalb der Musterbank AG und verhindern eine zu "engstirnige" Sichtweise. Auf Grund der knappen Personalressourcen, die der neuen Funktion zur Verfügung stehen werden, bringt ein partieller Beizug von externen Beratern eine Verringerung des Imagerisikos<sup>42</sup>. Ausserdem bewirkt ein Teiloutsourcing eine verbesserte Transparenz im Hinblick auf die Aktivitäten und Kosten<sup>43</sup>.

Aus diesen Gründen wird dem Verwaltungsrat der Musterbank AG folgender Antrag unterbereitet:

- Schaffung einer 100 % Compliance Stelle innerhalb der Musterbank AG
- Anforderungsprofil: entweder Bankspezialist oder Jurist, mit guten Kenntnissen des anderen Fachgebietes
- Direkte Unterstellung der Compliance Stelle unter den Vorsitzenden der Geschäftsleitung
- Erlass eines Pflichtenheftes<sup>44</sup> für die Compliance Stelle
- Wahl der KPMG als Coaching-Partner im Bereich Compliance (Verhinderung von Interessenkonflikten mit der externen Revision PWC und der internen Revision Ernst & Young)
- Die KPMG soll folgende Dienstleistungen erbringen:
  - Gesamt-Planung des Compliance Prozesses
  - Analyse der bankrelevanten Regulatorien
  - Unterstützung in der Erarbeitung von Weisungen
  - Weiterentwicklung eines risikoadäquaten internen Kontrollsystems
  - Unterstützung im Eskalationsverfahren (Meldewesen, Mängel, etc.)
- Bewilligung des jährlich wiederkehrenden Kostenrahmens<sup>45</sup>

### 5.2 Fazit

Grundsätzlich kann jede Compliance Tätigkeit ausserhalb der Unternehmung erbracht werden, sofern die entsprechenden Kosten eine untergeordnete Rolle spielen. Demgegenüber stellen die im Outsourcing Rundschreiben 99/2<sup>46</sup> aufgeführten zentralen drei Verantwortlichkeiten, die nicht ausgelagert werden dürfen, eine rechtliche Beschränkung der Auslagerungsmöglichkeiten dar. Damit Compliance als vertrauensbildende Massnahme des Finanzplatzes Schweiz dient<sup>47</sup>, sollten die Compliance Tätigkeiten einer Bank weder völlig ausgelagert noch völlig Inhouse erbracht werden. Anlässlich des Entscheides über die Auslagerung oder die teilweise Auslagerung von Compliance Tätigkeiten muss einerseits eine Abwägung der Argumente gemäss Kapitel 4.3 vorgenommen werden. Andererseits müssen in diese Güterabwägung die betriebspezifischen Faktoren einbezogen und entsprechend bewertet werden.

Wegen der zunehmenden regulatorischen Dichte, werden die Kosten für die Compliance Tätigkeiten weiter zunehmen. Deshalb werden kleinere und mittlere Bankinstitute alleine schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen und wegen der Komplexität bezüglich Umsetzung der Regulatorien gezwungen sein, sich in irgendeiner Form mit der Auslagerung von Compliance auseinander zu setzen oder sich zu Kooperationsformen zusammenschliessen.

<sup>42</sup> Thelesklaf, a.a.O., Seite 451

<sup>43</sup> aus : <http://www.pwcglobal.com/ch/ger/ins-sol/publ/risk/outsource.html>; siehe die von PriceWaterhouseCoopers publizierte „Umfrage zum Outsourcing der Internen Revision“ vom 4.1.2000

<sup>44</sup> Im Anhang IV ist ein mögliches Pflichtenheft dargestellt.

<sup>45</sup> Die Kosten wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht abgeklärt. Zu diesem Zweck muss das Fachwissen der Personalabteilung sowie der Organisationsabteilung beigezogen werden.

<sup>46</sup> Siehe Kapitel 2.3.4

<sup>47</sup> Thelesklaf, .a.a.O., Seite 448

## Anhang I: Auftragsstellung

### NDK Compliance Management / 4. Lehrgang 2003/2004

#### Gruppenhausarbeit

#### DATEN

**Auftragserteilung:** *21. November 2003*

**Abgabe an Kursleiterin** *15. Mai 2004*

**Präsentationen:** *4. Juni 2004* (pro Gruppe ca. 30 Minuten Präsentation; anschliessend Diskussion in der Klasse)

#### AUFTRAG

1. Die 6 Gruppen konstituieren sich selber. Sie setzen sich **je** aus **mindestens 5 Personen** zusammen. Die Studierenden schreiben sich in freier Wahl bei dem Thema ein, welches sie mitbearbeiten wollen und verpflichten sich zu einer aktiven Arbeit in der Gruppe.
2. Die Gruppen bearbeiten das ihnen gestellte Thema; sie sollen die konkrete Problematik mit Literatur, Interviews etc. beleuchten. Das heisst, es sollen Fachliteratur oder sonstige Veröffentlichungen in Magazinen und Zeitungen beigezogen und berücksichtigt werden. Es müssen klare, eigene Schlussfolgerungen gezogen werden. Die Literatur ist in einem Verzeichnis aufzuführen.
3. Sie legen – vertreten durch 1 - 2 Sprecher – in einer ca. 30-minütigen Präsentation dem Plenum ihre Erkenntnisse und Ansichten, aber auch die noch offenen Fragen dar. Für die Beantwortung von Fragen aus dem Teilnehmerkreis oder von Seiten der Kursleiterin soll das ganze Team bereit sein.
4. Die Gruppe gibt der Klasse anlässlich ihrer Präsentation ein Papier zum Problemkreis, mit dem sie sich auseinandergesetzt hat, ab. Dieses Papier muss, um den Anforderungen zu genügen, sich generell mit dem Fragenkomplex auseinandersetzen. Die Kursleiterin erhält die Dokumente der einzelnen Gruppen **in Papierform** spätestens am **15. Mai 2004** (an ihre Büroadresse: Monika Roth, Hauptstrasse 11, Postfach 326, 4102 Binningen 1).
5. Die von der Gruppe abgegebenen Berichte müssen mindestens 12 A4-Seiten lang sein und sollten nicht mehr als 25 Seiten (ohne Beilagen) umfassen.
6. Die Präsentation soll mit Folien, Power Point usw. erfolgen.

**THEMEN****1. Gruppe 1**

Code of Conduct: Kerninhalte, rechtliche und betriebswirtschaftliche Bedeutung.

**2. Gruppe 2**

Strafrechtliche Verantwortlichkeit von Analysten.

**3. Gruppe 3**

Outsourcing von Compliance – Möglichkeiten und Grenzen.

**4. Gruppe 4**

Compliance Reporting – wie müsste das aussehen?

Was erwarten die Prüfgesellschaften, die SBVg und die GL der Banken selbst?

**5. Gruppe 5**

Steuerdelikte und Bankgeheimnis – eine Darstellung der Problematik und möglicher Lösungen.

**6. Gruppe 6**

Manipulationstechniken bei der Börse.

Binningen/Zug, November 2003/Monika Rot

## Anhang II: Kennzahlen Musterbank AG

<b>Bilanzsumme</b>	<b>3500</b>
<b>Aktiven</b>	
Forderungen gegenüber Banken	140
Hypothekarforderungen	2'920
<b>Passiven</b>	
Verpflichtungen gegenüber Banken	100
Verpflichtungen gegenüber Kunden in Spar- und Anlageform	1'600
Übrige Verpflichtungen gegenüber Kunden	320
Kassenobligationen	520
Anleihen und Pfandbriefdarlehen	600
Wertberichtigungen und Rückstellungen	135
<b>Eigene Mittel</b>	
Gesellschaftskapital	20
Reserven	220
Jahresgewinn	20
<b>Erfolgsrechnung</b>	
Erfolg aus dem Zinsengeschäft	56
Erfolg aus Komm.- & Dienstleistungsgeschäft	14
Erfolg aus dem Handelsgeschäft	4
Übriger ordentlicher Ertrag	2
./. Personalaufwand	26
./. Sachaufwand	20
<b>Bruttogewinn</b>	<b>30</b>
<b>Jahresgewinn</b>	<b>20</b>
<b>Personalbestand</b>	<b>270</b>
<b>Asset under Management</b>	<b>1,5 Mia.</b>

**Anhang III: Detaillierte Zusammenstellung von angebotenen Dienstleistungen im Bereich Outsourcing im Finanzmarktbereich von ausgewählten Anbietern**

Prozess	complias ag <a href="http://www.complias.com">www.complias.com</a>	Kunz Compliance <a href="http://www.compliance.ch">www.compliance.ch</a>	TvT <a href="http://www.tvtcompliance.com">www.tvtcompliance.com</a>	KPMG <a href="http://www.kpmg.ch">www.kpmg.ch</a>
Aufbau	<p>Projekt-Management und -Begleitung zur Erfüllung von Compliance Anforderungen</p> <p>Entwicklung und Implementierung von massgeschneiderten Compliance Strategien und -konzepten</p> <p>Entwicklung, Einführung und Unterhalt risikoadäquater Weisungssysteme</p> <p>Entwicklung von Compliance Tools</p>	<p>Geldwäschereifragen</p> <p>Beratung beim Aufbau der notwendigen Compliance Strukturen und der notwendigen Dokumentation (Reglemente, Weisungen, Formulare, Berichte, usw.)</p> <p>Einhaltung der Sorgfaltspflichten gemäss Geldwäschereigesetz</p>	<p>TvT detect</p> <p>Evaluation, Aufbau und Einsatz von automatisierten Systemen zur Erkennung von ungewöhnlichen Geschäftsbeziehungen</p>	<p>Compliance Arrangement and Processes</p> <p>Beratung bei Entwicklung und Aufbau von effektiver Compliance Vorkehrungen. Dies umfasst die Konzipierung und die Einführung von Compliance Strukturen und weiterer Gremien</p>
Prüfung	<p>Ist-Aufnahme bestehender Compliance Strukturen mit anschliessenden Risikoanalysen</p>	<p>Geldwäschereifragen</p> <p>Beratung bei der Anpassung von Organisation und Reglementen</p>	<p>TvT structures</p> <p>Überprüfung von bestehenden, internen Weisungen und Arbeitsabläufen. Bei Bedarf, Verbesserungsvorschläge</p>	<p>Compliance Arrangement and Processes</p> <p>Durchführung von Analysen bestehender Compliance Strukturen sowie kritische Beurteilung bestehender Lösungen</p>
Outsourcing der Compliance Stelle	<p>Übernahme von Compliance Funktionen (Outsourcing)</p>		<p>TvT co (compliance officer)</p> <p>ständig zur Verfügung stehendes Compliance Office</p>	
Teil-Outsourcing von Geschäftsprozessen				<p>Auslagerung von Geschäftsprozessen</p> <p>Beratung bezüglich der Zulässigkeit und Zweckmässigkeit der Auslagerung von Prozessen</p>



Prozess	complias ag <a href="http://www.complias.com">www.complias.com</a>	Kunz Compliance <a href="http://www.compliance.ch">www.compliance.ch</a>	TvT <a href="http://www.tvtcompliance.com">www.tvtcompliance.com</a>	KPMG <a href="http://www.kpmg.ch">www.kpmg.ch</a>
Kontrollen	Überwachung von Compliance Risiken und Eliminierung von Kontrolllücken Compliance Quality Control	Compliance Mandate Untersuchungen im Sinne von ausserordentlichen Revisionen bei Unternehmen zur Abklärung von konkreten Vorwürfen oder Verdachtsmomenten betreffend Nichteinhalten von anwendbaren Bestimmungen Untersuchungen im Sinne von Vorabklärungen in Unternehmen zwecks Erkennung, Aufdeckung, Abklärung von Finanz- oder Wirtschaftsdelikten		Regulatory and Management Investigations Untersuchungen im Hinblick auf Verstösse gegen gesetzliche Regelungen, bzw. inwiefern aufsichtsrechtliche Anforderungen eingehalten werden
Transaktionsüberwachung		Compliance Mandate Untersuchungen im Sinne von Revisionen von Finanzintermediären ("GwG-Revisionen")	TvT rules Komplettes Regelset für EDV-unterstützte Transaktionsüberwachung	Anti-Money Laundering Beratungs- und Diagnostikdienstleistungen. Unternehmensberatung im Hinblick auf den Einfluss nationaler und internationaler Normen zur Bekämpfung der. Unterstützung bei der Erarbeitung und der Implementierung effektiver Systeme und Kontrollmechanismen
Hintergrundabklärungen	Einzelfallabklärungen und Expertisen	Geldwäschereifragen Beratung bei der Überprüfung einzelner Geschäftsbeziehungen	TvT SOS Unterstützung in Notfällen, wo Hintergrundabklärungen zu Kunden notwendig sind oder Kontakte zu Behörden geknüpft werden müssen.	
Staatliche Behörden		Compliance Mandate Untersuchungen als Beobachter für staatliche Behörden	TvT authority Beratung staatlicher Behörden bei Massnahmen zur Finanzmarktaufsicht und Bekämpfung von Geldwäscherei	

Prozess	complias ag <a href="http://www.complias.com">www.complias.com</a>	Kunz Compliance <a href="http://www.compliance.ch">www.compliance.ch</a>	TvT <a href="http://www.tvtcompliance.com">www.tvtcompliance.com</a>	KPMG <a href="http://www.kpmg.ch">www.kpmg.ch</a>
Personalaus- bildung	Schulung/Aus- und Weiterbildung		TvT campus Personalausbildung auf allen Stufen: auf dem Gebiet des Geldwäschereigeset- zes, der Sorgfalts- pflichten und den da- mit zusammenhän- genden aufsichts- rechtlichen Pflichten sowie in der Erken- nung von Wirtschafts- kriminalität	Training, Coaching and Development Konzeption und Durchführung von Schulungen zu auf- sichtrechtlichen As- pekten. Durchführung fachbezogener Schu- lungen und branchen- spezifischen Frage- stellungen
Vergleiche zwischen Un- ternehmen				Benchmarking Geldwäscherei, Compliance, Melde- wesen und andere Kernbereiche. Basie- rend auf verschiede- nen Key Performance Indicators kann ein Unternehmen zielge- recht mit anderen Unternehmen vergli- chen und somit Schwachstellen bzw. Ineffizienzen identifi- ziert werden
Meldewesen				Capital Adequacy and Regulatory Reporting Aufzeigen der Auswir- kungen der Bestim- mungen aus dem Basler Akkord und Analyse der Anforde- rungen an das auf- sichtsrechtliche Mel- dewesen
Gesetzesän- derungen				Advice on Regulatory Requirements Auslegung von auf- sichtsrechtlichen An- forderungen sowie Auseinandersetzung mit der Auswir- kung künftiger Geset- zesänderungen

Prozess	complias ag <a href="http://www.complias.com">www.complias.com</a>	Kunz Compliance <a href="http://www.compliance.ch">www.compliance.ch</a>	TvT <a href="http://www.tvtcompliance.com">www.tvtcompliance.com</a>	KPMG <a href="http://www.kpmg.ch">www.kpmg.ch</a>
Produktlancierung	Sicherstellung von Compliance bei (Finanz-) Produkten und Dienstleistungen			Business Launch Beratung und Unterstützung hinsichtlich Gründung eines regulierten Unternehmens oder Einführung eines neuen Produktes
Länderliste nach Risikokategorien			TvT country Für die Kundenkategorisierung: Zusammenstellung einer gewichteten Länderliste gem. Risikokategorien. Basis sind internationale Länderlisten und Erfahrung der TvT in den jeweiligen Ländern.	
Corporate Governance				Corporate Governance Advisory and Compliance - Design and Implementation einer effektiven Corporate Governance Struktur  Unterstützung der Unternehmensleitung und Aufsichtsgremien, die Risiken und die Effizienz von Strukturen, Strategien, Reporting- und Kommunikationsprozessen in den Unternehmen zu erfassen und beurteilen und hinsichtlich der Einhaltung der massgebenden Rahmenbedingungen (z.B. Swiss Code of Best Practice of Governance und SWX-Richtlinie) zu bewerten

Prozess	complias ag <a href="http://www.complias.com">www.complias.com</a>	Kunz Compliance <a href="http://www.compliance.ch">www.compliance.ch</a>	TvT <a href="http://www.tvtcompliance.com">www.tvtcompliance.com</a>	KPMG <a href="http://www.kpmg.ch">www.kpmg.ch</a>
Electronic Finance		<p>Electronic Finance (E-Finance)</p> <p>Beratung bei der Gründung Internet-Banken und - Effektenhändlern</p> <p>Beratung beim Vertrieb von Finanzdienstleistungen über elektronische Kanäle (Internet, Mobiltelefonie, usw.)</p> <p>Beratung bei Finanzmarkt- oder Wirtschaftsdelikten im Internet oder anderen elektronischen Medien ("E-Fraud")</p>		

## Anhang IV: Pflichtenheft für die Compliance Stelle der Musterbank AG

### INHALTSVERZEICHNIS

1. Grundlage
2. Organisation
3. Aufgaben
4. Compliance Programm und -planung
5. Berichterstattung
6. Einsicht- und Auskunftsrecht
7. Inkrafttreten

#### 1. Grundlage

Der Verwaltungsrat erlässt dieses Pflichtenheft in Ausführung des Geschäftsreglements der Musterbank AG (nachstehend Bank genannt).

#### 2. Organisation

Die Compliance Stelle ist ein Führungsinstrument für die Geschäftsleitung der Bank.

Die Compliance Stelle ist eine von der Geschäftsleitung unabhängige Geschäftseinheit und untersteht direkt dessen Präsidenten. Die Mitarbeitenden der Compliance Stelle dürfen keine Aufgaben der Geschäftsleitung oder Linienfunktionen übernehmen.

#### 3. Aufgaben

Die Compliance Stelle trifft die notwendigen organisatorischen Vorkehrungen:

- zur Umsetzung der für die Geschäftstätigkeit relevanten Bestimmungen;
- damit sich alle Mitarbeitenden regelkonform verhalten können;
- bezüglich der Verfahren zur Kontrolle und Überwachung der Geschäftstätigkeit und der Einhaltung von Weisungen;
- bezüglich der Ausgestaltung der Kundendokumentation;

Zur Umsetzung der Geldwäschereivorschriften und der VSB sind folgende zentrale Aufgaben durch die Compliance Stelle wahrzunehmen:

- Anlaufstelle für die Geschäftsleitung und für die Mitarbeitenden für alle fachtechnische Fragen und Abklärungen;
- Entwicklung von Verfahren zur Überprüfung und der formellen Kontrolle der Kundendokumentation und Verfahren bezüglich der Aufbewahrung;
- Entwicklung von Verfahren zur Identifikation von Geschäftsbeziehungen mit erhöhtem Risiko;
- Entwicklung von Verfahren betreffend des Transaktionsmonitorings des Konto- bzw. Depotverkehrs;
- Unterstützung der Kundenbetreuer in Fällen von Geschäftsbeziehungen resp. Transaktionen mit erhöhtem Risiko;
- Verbindung zur eidgenössischen Meldestelle für Geldwäscherei und Ausarbeitung von Meldung an diese Stelle sowie Durchführung von Vermögenssperren;
- Erarbeitung aller notwendigen Weisungen zu Händen der Geschäftsleitung;
- Sonderaufgaben auf Anordnung des Verwaltungsrates oder Geschäftsleitung;
- Mitarbeit in Compliance relevanten Projekten;
- Weiterbildung;

#### **4. Compliance Programm und -planung**

Jeweils zu Beginn des Berichtsjahres unterbreitet die Compliance Stelle der Geschäftsleitung eine Jahresplanung.

#### **5. Berichterstattung**

Die Compliance Stelle erstattet der Geschäftsleitung regelmässig über die Tätigkeit, mindestens einmal jährlich Bericht.

An der jeweiligen Sitzung des Verwaltungsrates kann die Compliance Stelle beigezogen werden.

#### **6. Einsicht- und Auskunftsrecht**

Die Compliance Stelle ist zur Erfüllung ihrer Aufgaben Einsicht in die Bücher, Belege, Protokolle und Korrespondenz zu gewähren. Es sind ihr alle Aufschlüsse zu erteilen, die zur Erfüllung der Compliance Funktion erforderlich sind.

#### **7. Inkrafttreten**

Dieses Reglement/Pflichtenheft ist der Sitzung vom 23.4.2004 genehmigt worden.