Wirksame Compliance im Rahmen der Corporate Governance – Empirische Erkenntnisse in börsenkotierten Schweizer Unternehmen

D I S S E R T A T I O N
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Philippe Patrick Hüter

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Flemming Ruud, PhD

und

Prof. Dr. Thomas Berndt

Dissertation Nr. 5179

Difo-Druck GmbH, Untersiemau 2022

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, 29. Oktober 2021

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Besonderer Dank gebührt Prof. Flemming Ruud, PhD und Prof. Dr. Thomas Berndt, ohne deren wertvolle Beiträge diese Dissertation nicht möglich gewesen wäre. Zudem geht ein herzliches Dankeschön an Esther Bannwart Notter für die administrative Unterstützung.

St. Gallen, Oktober 2021 Philippe Patrick Hüter

Inhaltsübersicht

1 Einführung 1
1.1 Relevanz 1
1.2 Problemstellung 3
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen 7
1.4 Zentrale Konzepte und Zusammenhänge 9
1.5 Organisationstheorien 15
1.6 Aufbau der Arbeit 17

2 Corporate Governance 20
2.1 Rechtliche Grundsätze 20
2.2 Governance-System 34
2.3 Three-Lines-Modell 54
2.4 Zusammenfassung 58

3 Compliance 59
3.1 Historische Entwicklung 60
3.2 Regulierte Compliance 69
3.3 Freiwillige Selbstverpflichtung 94
3.4 Compliance-Managementsysteme 105
3.5 Zusammenfassung 120

4 Wertbeitrag 122
4.1 Grundlagen 122
4.2 Konzept der Wertkette 130
4.3 Wertbeitrag von Managementsystemen 135
4.4 Zusammenfassung 142

5 Empirische Untersuchung 144
5.1 Mixed-Methods-Forschungsdesign 145
5.2 Qualitativer Forschungsprozess 148
5.3 Hypothesenbildung 194
5.4 Quantitativer Forschungsprozess 203
5.5 Hypothesenvalidierung 251
5.6 Zusammenfassung 252

6 Implikationen der Arbeit 255
6.1 Wissenschaftlicher Erkenntnisbeitrag 255
6.2 Limitationen der Forschungsarbeit 259
6.3 Ausblick 262

7 Erkenntnisse für die Praxis 264

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht ..... **II**

Inhaltsverzeichnis ..... **III**

Abkürzungsverzeichnis ..... **IX**

Abbildungsverzeichnis ..... **XII**

Tabellenverzeichnis ..... **XIV**

Management Summary ..... **XVI**

Zusammenfassung ..... **XVII**

1 Einführung **1**

1.1 Relevanz 1
1.2 Problemstellung 3
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen 7
1.4 Zentrale Konzepte und Zusammenhänge 9
1.4.1 Corporate Governance 10
1.4.2 Compliance 11
1.4.3 Wertbeitrag 12
1.4.4 Wertschöpfung 13
1.4.5 Performance 14
1.5 Organisationstheorien 15
1.5.1 Systemtheorie 15
1.5.2 Prinzipal-Agenten-Theorie 16
1.5.3 Stewardship-Theorie 17
1.6 Aufbau der Arbeit 17

2 Corporate Governance **20**

2.1 Rechtliche Grundsätze 20
2.1.1 Generalversammlung 23
2.1.2 Verwaltungsrat und Geschäftsleitung 24
2.1.3 Revisionsstelle 27
2.1.4 Transparenz 29
2.1.5 Vergütungen 31
2.2 Governance-System 34
2.2.1 Ordnungsrahmen der Corporate Governance 34
2.2.2 Enterprise Risk Management 38
2.2.3 Internal Control 41

2.2.3.1 Zielkategorien 43
2.2.3.2 Komponenten 45
2.2.3.3 Organisationseinheiten 51
2.2.4 Interne Revision 51
2.3 Three-Lines-Modell 54
2.3.1 Governing Body 56
2.3.2 Management 56
2.3.3 Internal Audit 57
2.3.4 External Assurance Providers 57
2.4 Zusammenfassung 58
3 Compliance 59
3.1 Historische Entwicklung 60
3.1.1 Foreign Corrupt Practices Act 62
3.1.2 Sentencing Guidelines 64
3.1.3 Sarbanes-Oxley Act 65
3.1.4 Dodd-Frank Act 67
3.2 Regulierte Compliance 69
3.2.1 Einführung 70
3.2.2 Korruption 71
3.2.3 Börsenkotierung 75
3.2.3.1 Informationspflichten für kotierte Unternehmen 76
3.2.3.2 Verhaltensregeln für Finanzmarktteilnehmer 79
3.2.4 Wettbewerbsrecht 82
3.2.4.1 Kartellgesetz 83
3.2.4.2 Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb 85
3.2.5 Datenschutz 87
3.2.6 Geldwäscherei 91
3.3 Freiwillige Selbstverpflichtung 94
3.3.1 Einführung 96
3.3.2 Mitarbeitende 97
3.3.2.1 Prinzipien 97
3.3.2.2 Regeln 98
3.3.2.3 Gesundheit und Sicherheit 98
3.3.3 Unternehmen 99
3.3.3.1 Interessenkonflikte 99
3.3.3.2 Schutz von Vermögenswerten 100
3.3.3.3 Kommunikation 100

3.3.3.4 Dokumentenmanagement 101
3.3.4 Gesellschaft 101
3.3.4.1 Soziales 101
3.3.4.2 Umwelt 102
3.3.4.3 Politik 102
3.3.4.4 Behörden 103
3.3.5 Lieferkette 103
3.3.5.1 Zulieferer und Partner 104
3.3.5.2 Produkte 104
3.3.5.3 Kunden 105
3.4 Compliance-Managementsysteme 105
3.4.1 Einführung 106
3.4.2 Governance of Organizations 108
3.4.2.1 ISO 19600 108
3.4.2.2 ISO 37301 112
3.4.3 PS 980 114
3.4.4 Grundelemente wirksamer Compliance 116
3.5 Zusammenfassung 120
4 Wertbeitrag 122
4.1 Grundlagen 122
4.1.1 Organisationen 122
4.1.2 Unternehmen 124
4.1.3 Sach- und Managementfunktionen 124
4.1.3.1 Betriebliche Sachfunktionen 125
4.1.3.2 Dispositive Managementfunktionen 127
4.2 Konzept der Wertkette 130
4.2.1 Primäre Wertschöpfungsaktivitäten 132
4.2.2 Unterstützende Aktivitäten 134
4.3 Wertbeitrag von Managementsystemen 135
4.3.1 Steuerung und Kontrolle 137
4.3.2 Leistungswirksamkeit 139
4.3.3 Stakeholder-Value 141
4.4 Zusammenfassung 142
5 Empirische Untersuchung 144
5.1 Mixed-Methods-Forschungsdesign 145
5.1.1 Erkenntnistheoretische Positionierung 145

5.1.2 Forschungsdesign 147
5.2 Qualitativer Forschungsprozess 148
5.2.1 Interview-Leitfaden 150
5.2.2 Fallauswahl 153
5.2.2.1 Stichprobenplan 154
5.2.2.2 Eingrenzung 155
5.2.2.3 Stichprobe 155
5.2.3 Datenerhebung 156
5.2.4 Datenaufbereitung 157
5.2.5 Datenanalyse 158
5.2.5.1 A-priori-Kategorienbildung 158
5.2.5.2 Induktive Subkategorien 159
5.2.5.3 Gütekriterien 160
5.2.6 Zusammenfassung der Ergebnisse 162
5.2.6.1 Kontext 162
5.2.6.2 Kultur 165
5.2.6.3 Zielsetzung 168
5.2.6.4 Compliance-Risiken 171
5.2.6.5 Organisation 173
5.2.6.6 Control-Aktivitäten 178
5.2.6.7 Unterstützung 179
5.2.6.8 Non-Compliance 181
5.2.6.9 Evaluation 183
5.2.6.10 Wertbeitrag 190
5.3 Hypothesenbildung 194
5.3.1 Synthese der Ergebnisse 194
5.3.2 Entwicklung der Forschungshypothesen 198
5.3.2.1 Wertbeitrag-Hypothesen 199
5.3.2.2 Performance-Hypothesen 201
5.4 Quantitativer Forschungsprozess 203
5.4.1 Online-Fragebogen 205
5.4.2 Stichprobenziehung 208
5.4.2.1 Inferenzpopulation 208
5.4.2.2 Untersuchungspersonen 209
5.4.3 Datenerhebung 210
5.4.3.1 Erreichbarkeit 210
5.4.3.2 Teilnahme 212
5.4.4 Datenaufbereitung 213

5.4.5 Deskriptive Statistik 215
5.4.5.1 Unternehmensvertreter 216
5.4.5.2 Emittenten 218
5.4.5.3 Konstrukte 223
5.4.6 Strukturgleichungsmodellierung 225
5.4.6.1 Modellspezifikation 226
5.4.6.2 Gütekriterien der Messmodelle 227
5.4.6.3 Evaluation des Strukturmodells 232
5.4.6.4 Evaluation der Konstruktdependenzen 236
5.4.7 Regressionsanalyse 237
5.4.7.1 Modellspezifikation 237
5.4.7.2 Voraussetzungen 242
5.4.7.3 Univariate Analyse 244
5.4.7.4 Multivariate Analyse 249
5.5 Hypothesenvalidierung 251
5.6 Zusammenfassung 252

6 Implikationen der Arbeit 255

6.1 Wissenschaftlicher Erkenntnisbeitrag 255
6.2 Limitationen der Forschungsarbeit 259
6.3 Ausblick 262

7 Erkenntnisse für die Praxis 264

Literaturverzeichnis XVIII

Anhang 1: Untersuchte Verhaltenskodizes L

Anhang 2: Interview-Leitfaden LI

Anhang 3: Qualitative Gütekriterien LVI

Anhang 4: Sukodierungen LVII

Anhang 5: Operationalisierung der Fragebogen-Items LXXXVI

Anhang 6: Fragebogen XCIV

Anhang 7: Einladungsmail für die Online-Umfrage CV

Anhang 8: Deskriptive Statistik für den Multi-Item-Mittelwert CVII

Anhang 9: Verteilung des Multi-Item-Mittelwertes CIX

Anhang 10: Tests für Merkmale mit zwei Ausprägungen CXI

Anhang 11: Tests für Merkmale mit mehr als zwei Ausprägungen CXIII

Anhang 12: Deskriptive Statistik und Tests der Konstrukte CXVII

Anhang 13: Deskriptive Statistik der Fragebogen-Items CXVIII

Anhang 14: Gütekriterien der Messmodelle CXXI

Anhang 15: Evaluation der Konstruktdependenzen CXXIV

Anhang 16: Deskriptive Statistik der evaluierten Konstrukte CXXV

Anhang 17: Regressionsoutput der Zielvariablen ROA CXXVI

Anhang 18: Regressionsoutput der Zielvariablen Tobins Q CXXX

Abkürzungsverzeichnis

ArG ..... Arbeitsgesetz
AVE ..... Durchschnittlich erfasste Varianz
BCa ..... Bias-Corrected and Accelerated-Method
BCBS ..... Basel Committee on Banking Supervision
BGBM ..... Bundesgesetz über den Binnenmarkt
BV ..... Bundesverfassung
CAE ..... Chief Audit Executive
CB-SEM ..... Covariance-based Structural Equation Modeling
CEO ..... Chief Executive Officer
CFO ..... Chief Financial Officer
CMS ..... Compliance-Managementsystem
CSR ..... Corporate Social Responsibility
DCGK ..... Deutscher Corporate Governance Kodex
DFA ..... Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act
DOJ ..... United States Department of Justice
DSG ..... Bundesgesetz über den Datenschutz
DSGVO ..... Datenschutz-Grundverordnung
ECIIA ..... European Confederation of Institutes of Internal Auditing
EDA ..... Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EDÖB ..... Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter
EFQM ..... European Foundation for Quality Management
ERM ..... Enterprise Risk Management
ESG ..... Environment, Social and Governance
EU ..... Europäische Union
FATF ..... Financial Action Task Force
FCPA ..... Foreign Corrupt Practices Act
FERMA ..... Federation of European Risk Management Association
FIDLEG ..... Finanzdienstleistungsgesetz
FinfraG ..... Finanzmarktinfrastrukturgesetz
FinfraV ..... Finanzmarktinfrastrukturverordnung
FINIG ..... Finanzinstitutsgesetz
FINMA ..... Eidgenössische Finanzmarktaufsicht

FINMAG ..... Finanzmarktaufsichtsgesetz
GRC ..... Governance, Risk and Compliance
GRECO ..... Group of States against Corruption
GRI ..... Global Reporting Initiative
GwG ..... Geldwäschereigesetz
GwV ..... Geldwäschereiverordnung
HC ..... Heteroscedasticity-consistent
HTMT ..... Heterotrait-Heteromethod
ICB ..... Industry Classification Benchmark
IDAG ..... Interdepartementale Arbeitsgruppe Korruptionsbekämpfung
IIA ..... Institute of Internal Auditors
IKS ..... Internes Kontrollsystem
IPPF ..... International Professional Practices Framework
IQA ..... Interquartilsabstand
ISO ..... Internationale Organisation für Normung
KG ..... Kartellgesetz
KPI ..... Key-Performance-Indicator
KR ..... Kotierungsreglement
N. A. ..... Not Applicable
OECD ..... Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OLS ..... Ordinary Least Squares
OR ..... Schweizerische Obligationenrecht
OVN ..... Organisation der Vereinten Nationen
PCAOB ..... Public Company Accounting Oversight Board
PDCA ..... Plan-Do-Check-Act
PLS-SEM ..... Partial Least Squares Structural Equation Modeling
PS ..... Prüfungsstandard
PüG ..... Preisüberwachungsgesetz
QMS ..... Qualitätsmanagementsystem
RLAhP ..... Richtlinie Ad hoc-Publizität
RLCG ..... Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance
RLMT ..... Richtlinie Management-Transaktionen
RLRMP ..... Richtlinie Regelmeldepflichten
RS ..... Rundschreiben

SCBP ..... Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
SEC ..... United States Securities and Exchange Commission
SER ..... Swiss Exchange Regulation
SIX ..... Swiss Infrastructure and Exchange
SMI ..... Swiss Market Index
SMIM ..... Swiss Market Index Mid
SOA ..... Sarbanes-Oxley Act
SPI ..... Swiss Performance Index
SRO ..... Selbstregulierungsorganisation
StGB ..... Schweizerisches Strafgesetzbuch
SVV ..... Schweizerischer Versicherungsverband
U.S.C. ..... United States Code
UEV ..... Verordnung der Übernahmekommission über öffentliche Kaufangebote
US ..... Vereinigte Staaten
USA ..... Vereinigte Staaten von Amerika
USD ..... United States Dollar
USSC ..... United States Sentencing Commission
USSG ..... United States Sentencing Guidelines
UWG ..... Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VegüV ..... Verordnung gegen übermässige Vergütungen
VIF ..... Variance Inflation Factor
VRP ..... Verwaltungsratspräsident
VSB ..... Vereinbarung über die Standesregeln zur Sorgfaltspflicht der Banken
WEKO ..... Wettbewerbskommission

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Relevante Zusammenhänge im Forschungskontext 10
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit 17
Abbildung 3: Ordnungsrahmen der Corporate Governance 35
Abbildung 4: Zusammenhänge zwischen Governance, Risk und Control 37
Abbildung 5: Zentrale Komponenten im ERM 39
Abbildung 6: Der Internal Control-Würfel 42
Abbildung 7: Das IPPF 53
Abbildung 8: Das überarbeitete Three-Lines-Modell des IIA 55
Abbildung 9: Identifizierte Compliance-Themen 59
Abbildung 10: Regulierte Compliance-Themen 69
Abbildung 11: Rechtsgrundlagen zur Geldwäscherei für Finanzintermediäre 93
Abbildung 12: Selbstverpflichtende Compliance-Themen (1/2) 95
Abbildung 13: Selbstverpflichtende Compliance-Themen (2/2) 96
Abbildung 14: Zusammenhänge zwischen Konzepten, Modellen und Systemen 107
Abbildung 15: Grundelemente eines CMS gemäss ISO 19600 109
Abbildung 16: Grundelemente eines CMS gemäss PS 980 115
Abbildung 17: Grundelemente wirksamer Compliance gemäss Compliance-Haus 118
Abbildung 18: Zusammenhang zwischen Sach- und Managementfunktionen 125
Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Planung, Organisation und Kontrolle 128
Abbildung 20: Die primären und unterstützenden Aktivitäten der Wertkette 131
Abbildung 21: Wertbeitrag von Managementsystemen 136
Abbildung 22: Steuerung und Kontrolle der Leistung eines Einzelprozesses 138
Abbildung 23: Formalziele und Sachziele 140
Abbildung 24: Struktureller Aufbau des fünften Kapitels 144
Abbildung 25: Schematische Darstellung des Mixed-Methods-Ansatzes 148
Abbildung 26: Vorgehen im qualitativen Forschungsprozess 150
Abbildung 27: Identifizierte Elemente der A-priori-Kategorienbildung 152
Abbildung 28: Verteilung der Fallauswahl anhand des Three-Lines-Modells 156
Abbildung 29: Vorgehen im quantitativen Forschungsprozess 204
Abbildung 30: Verteilung des Multi-Item-Mittelwerts für ausgewählte Indizes 220
Abbildung 31: Organisation der Compliance-Funktion 222
Abbildung 32: Die Verteilungen der sechs Konstrukte 224

Abbildung 33: Strukturmodell in der PLS-SEM Analyse 226
Abbildung 34: Evaluiertes Pfadmodell 233
Abbildung 35: Dependenzen und Signifikanzen der Konstrukte 236
Abbildung 36: Identifizierte Faktoren eines CMS 256
Abbildung 37: Signifikante Compliance-Elemente des Wertbeitrags 257
Abbildung 38: Signifikante Compliance-Elemente der Performance 258

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Hauptfragen des Interview-Leitfadens 153
Tabelle 2: Übersicht über die Kategorien in der qualitativen Analyse 160
Tabelle 3: Gütekriterien und Methoden im qualitativen Forschungsprozess 160
Tabelle 4: Kategorienbildung im Drei-Ebenen-System 162
Tabelle 5: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Kontext* 163
Tabelle 6: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Kultur* 165
Tabelle 7: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Zielsetzung* 168
Tabelle 8: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Compliance-Risiken* 171
Tabelle 9: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Organisation* 174
Tabelle 10: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Control-Aktivitäten* 178
Tabelle 11: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Unterstützung* 180
Tabelle 12: Die Subkategorien der Hautkategorie *Non-Compliance* 181
Tabelle 13: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Evaluation* 184
Tabelle 14: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Wertbeitrag* 190
Tabelle 15: Compliance-Elemente der Internal Control 198
Tabelle 16: Übersicht über empirische Literatur 202
Tabelle 17: Item-Operationalisierung im Online-Fragebogen 207
Tabelle 18: Verwendete Likert-Skala 207
Tabelle 19: Herleitung der Inferenzpopulation 208
Tabelle 20: Personengruppen im quantitativen Forschungsprozess 209
Tabelle 21: Erhobene Informationen im quantitativen Forschungsprozess 211
Tabelle 22: Erreichbarkeit im quantitativen Forschungsprozess 211
Tabelle 23: Teilnahmebereitschaft im quantitativen Forschungsprozess 213
Tabelle 24: Herleitung der Stichprobe 215
Tabelle 25: Verwendete Testmethoden zur Signifikanzprüfung 216
Tabelle 26: Funktionenverteilung der quantitativen Analyse 217
Tabelle 27: Merkmale der Unternehmensvertreter 217
Tabelle 28: Zuordnung der Indizes gemäss SIX Group 219
Tabelle 29: Zuordnung der Industrien gemäss ICB-Klassifizierung 221
Tabelle 30: Ergebnisse zur Prüfung der Internen-Konsistenz-Reliabilität 228
Tabelle 31: Ergebnisse zur Prüfung der Konvergenzvalidität 230
Tabelle 32: Ergebnisse zur Prüfung der HTMT-Methode 231

Tabelle 33: Ergebnisse zur Prüfung der Multikollinearität 233
Tabelle 34: Ergebnisse zur Schätzung der Pfadkoeffizienten 234
Tabelle 35: Ergebnisse zur Prüfung der f2-Effektstärke 235
Tabelle 36: Zusammensetzung der relevanten Variablen 238
Tabelle 37: Zielvariable Gesamtkapitalrentabilität 239
Tabelle 38: Zielvariable Tobins Q 240
Tabelle 39: Kontrollvariablen der Regressionsanalyse 242
Tabelle 40: Regressionsergebnisse für das Steuerungs- und Kontrollumfeld 245
Tabelle 41: Regressionsergebnisse für die Risikobeurteilung 246
Tabelle 42: Regressionsergebnisse für die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten 247
Tabelle 43: Regressionsergebnisse für die Information und Kommunikation 247
Tabelle 44: Regressionsergebnisse für das Monitoring 248
Tabelle 45: Regressionsergebnisse der multivariaten Analyse 250
Tabelle 46: Validierung der Wertbeitrag-Hypothesen 251
Tabelle 47: Validierung der Performance-Hypothesen 252

Management Summary

This thesis examines the value proposition of compliance management systems for listed Swiss companies. The identification and evaluation of effective compliance mechanisms strengthens the raison d'être of compliance and aims to reduce harm to the economy. The theoretical discussion begins with the regulatory framework of corporate governance and an overview of the essential links to enterprise risk management, internal control and internal audit. Based on the codes of conduct of all issuers in the SMI Expanded, an introduction to legal compliance is then provided.

In the context of this mixed-methods study, seventeen expert interviews were conducted in a first exploratory step to identify the components of compliance management systems and the resulting value contribution. The results were statistically validated by a survey on compliance control mechanisms given to top-level managers of 136 listed Swiss companies. Despite the findings suggesting that risk assessment, communication and monitoring of compliance lead to a value contribution in public companies, no relevant significant correlation with company performance was identified. However, excluding financial companies, there is strong evidence that compliance risk assessment and compliance monitoring lead to higher financial performance.

Zusammenfassung

In der vorliegenden Dissertation wird der unternehmerische Nutzen von Compliance-Managementsystemen für börsenkotierte Schweizer Unternehmen untersucht. Mit der Identifikation und Überprüfung von wirksamen Compliance-Elementen wird die Daseinsberechtigung der Compliance gestärkt und eine Reduktion volkswirtschaftlicher Schäden angestrebt. Die theoretische Auseinandersetzung beginnt mit dem Ordnungsrahmen der Corporate Governance und einer Übersicht der wesentlichen Beziehungen zum Enterprise Risk Management, zur Internal Control und zur internen Revision. Auf Grundlage der Verhaltenskodizes aller Emittenten im SMI Expanded, erfolgt anschliessend eine Erläuterung zu den rechtlichen Themen der Compliance.

Im Rahmen dieser Mixed-Methods-Studie wurden in einem ersten explorativen Schritt 17 Experteninterviews durchgeführt, um die Bestandteile von Compliance-Managementsystemen sowie den resultierenden Wertbeitrag zu identifizieren. Die statistische Absicherung dieser Ergebnisse erfolgte über eine Befragung des Topmanagements von 136 börsenkotierten Schweizer Publikumsgesellschaften. Die Erkenntnisse lassen darauf schliessen, dass die Risikobeurteilung, die Kommunikation und das Monitoring der Compliance zu einem unternehmerischen Wertbeitrag führen. Hingegen konnte nicht ermittelt werden, dass die Compliance in einem relevanten signifikanten Zusammenhang zur Unternehmensperformance steht. Allerdings ergeben sich unter Ausschluss aller Finanzunternehmen starke Indizien, dass die Risikobeurteilung und das Monitoring der Compliance zu einer höheren finanziellen Performance führen.

1 Einführung

In diesem ersten Kapitel erfolgt eine Einführung in die Bereiche Compliance und Corporate Governance, indem die Relevanz der Problemstellung und die wissenschaftliche Grundlage zur Untersuchung der Forschungsfragen dargelegt werden. Die Daseinsberechtigung dieser Arbeit begründet sich über die Hervorhebung der Themenrelevanz (vgl. Kapitel 1.1). Anschliessend wird die mit der Relevanz verbundene gesellschaftliche und betriebswirtschaftliche Problemstellung erläutert (vgl. Kapitel 1.2). Auf dieser Grundlage kann die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Formulierung der zentralen Zielsetzung und den darauf aufbauenden Forschungsfragen erfolgen (vgl. Kapitel 1.3). Anschliessend wird ein Überblick über die theoretische Ausgangslage, die wesentlichen Konzepte und die zentralen Zusammenhänge gegeben (vgl. Kapitel 1.4). Das wissenschaftliche Fundament wird im darauffolgenden Kapitel mit drei Organisationstheorien begründet (vgl. Kapitel 1.5). Am Ende des ersten Abschnitts erfolgt eine kurze Erläuterung zum Aufbau der sieben Hauptkapitel (vgl. Kapitel 1.6).

1.1 Relevanz

In den letzten Jahrzehnten hat die zunehmende Ökonomisierung der Gesellschaft zu starken Verflechtungen zwischen unterschiedlichen Systemen geführt (Schimank & Volkmann, 2008, S. 382-383). Mit dieser Entwicklung geht gleichzeitig eine stärkere Dynamik der gesellschaftlichen Erwartungen einher. Unternehmen werden zunehmend als soziale Akteure gesehen, von denen ein verantwortungsvolles Handeln[1] gefordert wird (Backhaus-Maul et al., 2018, S. 5). Die Idee des sozialverantwortlichen Unternehmens wurde bereits Anfang der 1950er Jahre durch Bowen (1953) diskutiert. Er sah das Management in der Pflicht, die Entscheidungen stets unter der Prämisse sozialer Folgen zu beurteilen (Bowen, 2013, S. 4-6). Auf der anderen Seite argumentierte Friedman (2007) Anfang der 1970er Jahre, dass die soziale Verantwortung der Unternehmen in der Erwirtschaftung von Profiten bestehe (S. 178). Im Kontext von immer neuen und zyklisch auftretenden Unternehmenskrisen haben diese Diskussionen zu einem erheblichen Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit geführt (Backhaus-Maul et

[1] Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen wird auch als Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship bezeichnet (Backhaus-Maul et al., 2018, S. 5).

al., 2018, S. 5-7). Insbesondere die Unternehmensskandale[2] rund um die Jahrtausendwende haben die öffentliche Meinung für eine stärkere Regulierung erheblich angeheizt (Stout, 2007, S. 806). Dabei wurde mit Adam Smith (2016) noch die Meinung vertreten, dass aufgrund des individuellen Eigeninteresses, die *unsichtbare Hand*[3] zu einer Wohlfahrtssteigerung führe (S. 336). Im Gegensatz dazu wird heute davon ausgegangen, dass Unternehmen ausschliesslich im öffentlichen Interesse handeln, wenn sie einer gesetzlichen Regelung unterworfen werden (Posner, 2019, August 22). Als Gegenpol betonen die Schweizer Branchenverbände Economiesuisse[4] und SwissHoldings[5] die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen durch die Forderung nach einem ganzheitlichen Integritätszustand: «do the right thing» (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 5).

Ein zentrales Instrument im Umgang mit diesen gesellschaftlichen Anforderungen stellt die Corporate Governance dar (Altmeppen & Bracker, 2018, S. 238-240). Der Begriff umfasst die ordnungsgemässe Unternehmensführung und berücksichtigt das nachhaltige Interesse aller Stakeholder. Damit wird ein unternehmerisches Prinzip begründet, um die Sicherstellung nachhaltiger Unternehmensinteressen zu gewährleisten und im Innenverhältnis ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle anzustreben (Economiesuisse, 2016, S. 6). Die Corporate Governance kann jedoch nicht als Allheilmittel zur Verhinderung betrügerischer Handlungen verstanden werden. Nicht zuletzt hängt ordnungsgemässes Verhalten massgeblich von den Entscheidungsträgern im Unternehmen ab (Ulrich, 2019, S. 10). Ethische und integre Verhaltensweisen sind damit ein elementarer Bestandteil der *Good Corporate Governance* (Lasthuizen et al., 2011, S. 385).

Die Einhaltung der bestehenden Grundsätze und Prinzipien setzt eine wirksame Compliance voraus, weshalb ein enges Verhältnis zwischen den beiden Konzepten besteht

---

[2] Rückblickend lassen sich viele Unternehmensskandale insbesondere auf drei Gründe zurückführen. Im Unternehmen besteht ein Interessenkonflikt, das Unternehmen befindet sich in einer finanziellen Notlage oder es besteht eine ökonomische Spekulationsblase (Gray et al., 2007, S. 883).

[3] Smith (1776) kontrastierte die Selbstregulation der *unsichtbaren Hand* mit der institutionellen Regulation, die auch als sichtbare Hand bezeichnet wird (Rothschild, 1994, S. 322).

[4] Die Economiesuisse ist ein grosser Wirtschaftsdachverband der Schweiz, der als Bindeglied zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft das Ziel verfolgt, optimale Rahmenbedingungen für Unternehmen aller Grössen zu gestalten (Economiesuisse, 2020).

[5] Die SwissHoldings ist ein branchenübergreifender Schweizer Wirtschaftsverband, der sich für gut ausgestaltete Rahmenbedingungen und ein liberales Umfeld in Konzernen einsetzt (SwissHoldings, 2020).

(Jäger et al., 2009, S. 32). Die Compliance umfasst die Einhaltung und Umsetzung von rechtlichen Grundlagen, die einem immer komplexer werdenden regulatorischen Umfeld gegenüberstehen. Darüber hinaus beinhaltet die Compliance auch die Konformität mit internen Verhaltensrichtlinien, wodurch eine Selbstverpflichtung zur Integrität begründet wird (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 2). Die Anforderungen der Öffentlichkeit zur Übernahme von Verantwortung graduieren Compliance damit zu einer *license to operate* und grundsätzlichen Daseinsberechtigung von Unternehmen in der Gesellschaft (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 4).

1.2 Problemstellung

Die dargelegte Relevanz der Corporate Governance und der Compliance beruht vor allem auf zahlreichen öffentlichkeitswirksamen Unternehmensschieflagen der vergangenen Jahrzehnte (Hilb, 2016, S. 3-5). Zu Anfang der Jahrtausendwende führten die Bilanzskandale bei Enron und WorldCom zu hohen ökonomischen Kosten und einem erheblichen Vertrauensverlust in der Gesellschaft (Calderón et al., 2017, S. 195). Im Jahr 2002 reagierten die Vereinigten Staaten von Amerika (USA) auf diese Ereignisse mit der Einführung des Sarbanes-Oxley Act (SOA). Hiermit wurde der Compliance-Begriff einem breiten Publikum bekannt und nahm erheblich an Bedeutung zu (Menzies, 2006, S. 1). Im Zuge der Finanzkrise und den Insolvenzen[6] in den Jahren 2007 und 2008 wurde das Vertrauen in die Unternehmen erneut erschüttert und die Forderung nach einer stärkeren regulatorischen Einflussnahme kam wieder auf (Eggert, 2014, S. 1-2; Staub et al., 2016, S. 21). Das gesellschaftliche Interesse und die Sensibilität bei Unternehmensskandalen ist entsprechend gross (Menzies, 2006, S. 1).

Obwohl das Schweizerische Obligationenrecht (OR) die Existenz eines internen Kontrollsystems[7] für Publikumsgesellschaften[8] vorschreibt, können für die Schweiz zahlreiche Non-Compliance-Fälle identifiziert werden. Im Jahr 2017 wurde bekannt, dass der Schweizer Baustoffkonzern LafargeHolcim Gelder an bewaffnete und sanktionier-

[6] Als populäres Beispiel ist die Insolvenz von Lehmann Brothers im Jahr 2008 zu nennen, wodurch es zu massiven Liquiditätsproblemen im Kreditmarkt kam und sich die Finanzkrise global ausbreitete (Simpson, 2016, S. 16-17).

[7] Die Bezeichnung *Internes Kontrollsystem* (IKS) wird mit dem Anglizismus *Internal Control* gleichgesetzt. Neben den Kontrollaktivitäten umfasst die Bedeutung insbesondere die direktive Steuerung d. h. die lenkenden Massnahmen, die zu einem gewünschten Verhalten führen (Ruud et al., 2018, S. 6).

[8] Mit der Aktienrechtsrevision im Jahr 2007 wurde der Begriff der Publikumsgesellschaft in das Schweizerische Gesellschaftsrecht eingeführt. Dieser Begriff ist als Synonym für die börsenkotierte Gesellschaft zu verstehen.

te Gruppen in Syrien gezahlt hatte, um den Betrieb der dortigen Niederlassung zu gewährleisten. Dieser Umstand war nicht nur den Verantwortlichen vor Ort, sondern auch einzelnen Managern im Konzern bekannt. Neben einem Verstoss gegen die geltenden internen Richtlinien, sind zudem rechtliche Untersuchungen durch das damalige französisch domizilierte Unternehmen eingeleitet worden. Als Konsequenz wurde das interne Kontrollsystem und Risikomanagement für Drittparteien überarbeitet. Darüber hinaus wurde ein *Ethics, Integrity und Risk Committee* eingeführt, um die Compliance zu stärken (LafargeHolcim, 2017, April 24, S. 1).

Im selben Jahr wurden in der südkoreanischen Niederlassung des Energie- und Automationsunternehmens ABB signifikante finanzielle Unregelmässigkeiten festgestellt, nachdem ein Mitarbeiter aus der Finanzabteilung verschwunden war. Die Person wurde verdächtigt, systematisch Gelder unterschlagen und veruntreut zu haben, wodurch dem Unternehmen ein geschätzter Schaden von bis zu United States Dollar (USD) 100 Millionen entstanden war (ABB, 2017, 22. Februar). Daraufhin gab der Konzern erhebliche Schwachstellen im internen Kontrollsystem zu und wechselte das Führungsteam in dieser Niederlassung aus (ABB, 2017, S. 38-39).

Im Jahr 2021 wurden zwei öffentlichkeitswirksame Enforcementverfahren gegen die Schweizer Grossbank Credit Suisse eröffnet. Beide Verfahren beziehen sich auf das Risikomanagement. In einem Fall geht es um hohe Verluste in Zusammenhang mit den Geschäftsbeziehungen zum Hedgefond *Archegos*. Im zweiten Enforcementverfahren besteht eine Untersuchung zu dem in der Öffentlichkeit als *Greensill* bekannt gewordenen Lieferkettenfinanzierungsfonds. Parallel zu den regulären Massnahmen hat die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) weitere risikoreduzierende Sofortmassnahmen ergriffen (FINMA, 2021, 22. April). Ausserdem eröffnete die FINMA im Jahr 2020 ein weiteres Enforcementverfahren zur sogenannten *Beschattungsaffäre*. Dieses Verfahren steht in Zusammenhang mit der Corporate Governance und untersucht Anhaltspunkte zu Aufsichtsrechtsverletzungen, die insbesondere die Dokumentation und Kontrolle betreffen (FINMA, 2020, 2. September).

Weiterhin wurde im Jahr 2020 ein Enforcementverfahren gegen die Schweizer Bank Julius Bär abgeschlossen. Der Bank wurden schwere Mängel in Zusammenhang mit den Korruptionsfällen des Ölkonzerns Petróleos de Venezuela und dem Fussballverband Fédération Internationale de Football Association nachgewiesen. Zudem wurden im Zeitraum von 2009 bis 2018 zahlreiche Verstösse zur Einhaltung der Geldwäschereibekämpfung begangen. Die FINMA stellte systematische Mängel im Risiko-

management fest, die in Bezug zu mangelhaften Know-Your-Customer-Prozessen, einseitig ausgerichteten Vergütungsmodellen und einer mangelhaften Compliance- und Risikokultur standen (FINMA, 2020, 20. Februar, S. 1-3).

Die resultierenden Konsequenzen bei Non-Compliance können für Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen und umfassen Strafzahlungen, rechtliche Sanktionen und Reputationsverluste (Interligi, 2011, S. 9). Die finanziellen Folgen von Compliance-Verstössen durch Bussgelder können substanzielle Ausmasse annehmen und Unternehmen damit in ihrer Existenz gefährden (Hauschka et al., 2016, S. 8-9). Hiermit versucht der Gesetzgeber die potenziellen Vorteile aufgrund von Bestechung und Schmiergeldzahlungen über hohe Strafen zu reduzieren (Ethos & Transparency International, 2011, S. 8). Ein Beispiel ist der deutsche Grosskonzern Siemens, der den entstandenen Schaden im Rahmen der Korruptionsaffären zwischen den Jahren 1999 bis 2006 auf 2,5 Milliarden Euro bewertet (Transparency International Schweiz, 2015, S. 12). Der Anreiz zur Einhaltung von Compliance-Vorgaben wird mit der Redewendung «If you think compliance is expensive, try non-compliance» (McNulty et al., 2013, S. 377) auf den Punkt gebracht.

Die rechtlichen Konsequenzen können sich sowohl auf das Unternehmen als auch auf die Mitarbeitenden erstrecken (Hauschka et al., 2016, S. 8). Das Schweizer Recht führte die Grundlagen der Compliance für Aktiengesellschaften Anfang der 1990er Jahre ein. Demnach hat der Verwaltungsrat nach Art. 716a, Abs. 1, Ziff. 5 OR die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe «die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen» sicherzustellen. Für die operative Umsetzung von Massnahmen sind die Geschäftsleitung und die Linienorganisation zuständig. Die Compliance-Funktion kann als unterstützende Einheit hinzugezogen werden. Darüber hinaus trägt jeder Mitarbeitende in seinem Einflussbereich die persönliche Verantwortung für die Sicherstellung der Compliance (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 9-10).

Weiterhin können die Folgen einer geschädigten Unternehmensreputation erhebliche negative Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Stakeholder haben (Ethos & Transparency International, 2011, S. 9). Unternehmen riskieren mit Non-Compliance die Loyalität und Motivation ihrer Mitarbeitenden (Transparency International Schweiz, 2015, S. 12). Zudem berücksichtigen Kunden bei ihren Kaufentscheidungen und Lieferanten bei der Auswahl ihrer Geschäftspartner zunehmend, ob ein Unternehmen ein

makelloses Image hat. Auch Investoren setzen bei Ihren Anlageentscheidungen vermehrt auf nichtfinanzielle Indikatoren. Zu nennen sind hierbei insbesondere die Environment-, Social- und Governance (ESG)-Kriterien (Ethos & Transparency International, 2011, S. 9). Auf die Bedeutung der Reputation in Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit verweist Warren Buffet[9] mit seinem Zitat: «It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently» (Anderson, 2005, S. 138).

Neben den erwähnten betriebswirtschaftlichen Konsequenzen sind auch die volkswirtschaftlichen Auswirkungen der Non-Compliance in Betracht zu ziehen. Phänomene wie Korruption führen dazu, dass das Vertrauen der Menschen in staatliche Institutionen erodiert (Transparency International Schweiz, 2015, S. 12-13). Weitere Folgen der Korruption sind ein negativer Einfluss auf das Wirtschaftswachstum, die ausländischen Direktinvestitionen, den Wettbewerb und die demokratischen Strukturen (Ethos & Transparency International, 2011, S. 8). Die Organisation der Vereinten Nationen (OVN) bewertet die globalen Kosten aufgrund von Korruption auf fünf Prozent des globalen Bruttoinlandsprodukts[10]. Dies entspricht einem Betrag von rund USD 2,6 Billionen (United Nations [UN], 2018, September 10).

Die Compliance sollte aber nicht als ein ausschliessliches Abwehrsystem zur Vermeidung der beschriebenen Konsequenzen verstanden werden. Vielmehr kann Compliance durch die Implementierung von wirksamen Massnahmen als Chance und offensiv ausgerichtetes Wettbewerbsinstrument eingesetzt werden. Hierbei kann sie einen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmensperformance und damit zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes leisten (Jäger et al., 2009, S. 20-21). Um diese Steigerung zu erzielen, ist die Compliance in die Strukturen der Unternehmensführung, das Risikomanagement und die Internal Control zu integrieren. Die Corporate Governance liefert die grundsätzlichen Rahmenbedingungen, sodass Compliance auf der höchsten Unternehmensebene mit den Unternehmenszielen in Einklang steht (Menzies, 2006, S. 63-64). Das Risikomanagement identifiziert entsprechende Compliance-Risiken und verankert diese mit einer systematischen Kommunikationskultur

[9] Warren Buffet ist Chairman und Chief Executive Officer (CEO) von Berkshire Hathaway (Berkshire Hathaway, 2019, S. 143).

[10] Die Bewertung basiert auf einer Aussage von António Guterres, Generalsekretär der Vereinten Nationen (United Nations [UN], 2018, September 10).

in das Bewusstsein der Unternehmensführung und Mitarbeitenden (Jäger et al., 2009, S. 20). Die Sicherstellung der Compliance wird durch die zielgerichtete Steuerung und Kontrolle der Prozesse unterstützt (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013, S. 12-15). Zudem kann die Wirksamkeit der Integration, beispielsweise mit einem ein Qualitätsmanagementsystem (QMS), die Effizienz im operativen Geschäft stärken und somit die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern (Bernzen, 2017, S. 46-47).

Die Integration der Compliance repräsentiert ein wichtiges Element, um die Effektivität und Effizienz von Managementsystemen zu verbessern und auf zukünftige Marktanforderungen dynamisch und zielgerichtet reagieren zu können (Menzies, 2006, S. 63-64). Auch die Signalwirkung einer einwandfreien Reputation sind hier zu betonen, da die Compliance zu einem Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb führen kann (Menzies, 2006, S. xvi, 1). Die präventive Ausrichtung der Compliance stellt Unternehmen jedoch vor eine Herausforderung, denn: «there's no glory in prevention, in foreseeing and forestalling and keeping the bad from getting worse» (Gibbs & Duffy, 2012, S. 526). Dieses grundsätzliche Anreizproblem stellt die zentrale Ausgangslage für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit dar und wird im nächsten Unterabschnitt in einen forschungsorientierten Kontext gesetzt.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ausgehend von der dargelegten praxisorientierten Problemstellung wird in diesem Unterkapitel die wissenschaftliche Zielsetzung der Arbeit vorgestellt. Auf Basis der beschriebenen Anreizproblematik werden wesentliche Steuerungs- und Kontrollmechanismen zwischen Compliance-Aktivitäten und einem unternehmerischen Nutzen untersucht. Der Anwendungsbereich der Compliance-Aktivitäten kann sich dabei auf das gesamte Unternehmen, einzelne Funktionen und Bereiche, Tochtergesellschaften und externe Organisationen erstrecken (Internationale Organisation für Normung [ISO], 2015b, S. 25). Mit dem Begriff Compliance-Managementsystem (CMS) wird diese Komplexität erfasst. Aufgrund der öffentlichkeitswirksamen Relevanz des Themas erfolgt ein Fokus auf Schweizer Publikumsgesellschaften, da diese Unternehmen aufgrund des Zugangs für Investoren eine besonders hohe Sensibilität in Zusammenhang mit der Compliance aufweisen. Somit lautet die zentrale Zielsetzung der Arbeit:

Das Ziel besteht in der Identifikation und Überprüfung von wirksamen Steuerungs- und Kontrollmechanismen für Compliance-Managementsysteme, die einen unternehmerischen Nutzen für die wertschöpfenden Aktivitäten in börsenkotierten Schweizer Unternehmen erbringen können.

Mit dieser Zielsetzung werden eine Stärkung der Legitimation der Compliance in Unternehmen, eine verbesserte Wirksamkeit der Compliance-Massnahmen und schlussendlich eine Reduktion volkswirtschaftlicher Schäden angestrebt. Darüber hinaus soll dazu beigetragen werden, dem Vorwurf einer Selbstzweck-Compliance[11] entgegenzuwirken.

Aufbauend auf der dargelegten Zielsetzung werden die forschungsleitenden Fragen hergeleitet, die gleichzeitig die Ausgangslage für den wissenschaftlichen Forschungsprozess begründen. Mit der ersten Forschungsfrage werden wesentliche Aktivitäten der Compliance und zentrale Schnittstellen zu den wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten hinterfragt. Dieser Zusammenhang begründet die erste Forschungsfrage:

Forschungsfrage 1 (FF-1)

Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Compliance-Managementsystemen und wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten?

Unter Berücksichtigung der relevanten Zusammenhänge erfolgt nun der Einbezug des unternehmerischen Nutzens. Entsprechend thematisiert die zweite Frage, inwiefern Compliance-Managementsysteme zu einem Wertbeitrag in Unternehmen beitragen können. Dieser Zusammenhang bildet den zentralen Gegenstand der zweiten Forschungsfrage:

[11] Der Vorwurf der Selbstzweck-Compliance ist Gegenstand zahlreicher Diskussionen (Süßbrich, 2008, S. 222).

Forschungsfrage 2 (FF-2)

Inwiefern resultiert ein Wertbeitrag aus den Zusammenhängen von Compliance-Managementsystemen und wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten?

Schliesslich stellt die dritte Forschungsfrage einen monetären Bezug zum Wertbeitrag her. Hierbei werden die möglichen Zusammenhänge zwischen den Compliance-Managementsystemen und den wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten in den Kontext der finanziellen Performance gesetzt. Entsprechend ergibt sich die dritte Forschungsfrage:

Forschungsfrage 3 (FF-3)

Welche Unternehmensperformance resultiert aus den Zusammenhängen von Compliance-Managementsystemen und wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten?

Mit diesen drei Forschungsfragen wird der forschungsseitige Ausgangspunkt der Arbeit konstituiert. Aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge wird im nächsten Unterabschnitt zunächst die theoretische Grundlage gebildet, indem die wesentlichen Konzepte dargelegt werden.

1.4 Zentrale Konzepte und Zusammenhänge

Ausgehend von der beschriebenen Problemstellung wird in diesem Unterkapitel auf wichtige betriebswirtschaftliche Grundlagen eingegangen. Diese tragen zum grundlegenden Verständnis und dem Aufbau eines ganzheitlichen Bezugsrahmens der Arbeit bei. Die nachfolgende Abbildung konkretisiert die zentralen Themen und setzt diese in einen organisationalen Gesamtzusammenhang[12] (vgl. Abbildung 1).

[12] Eine ausführliche Erläuterung der zentralen Zusammenhänge erfolgt in Kapitel 4.

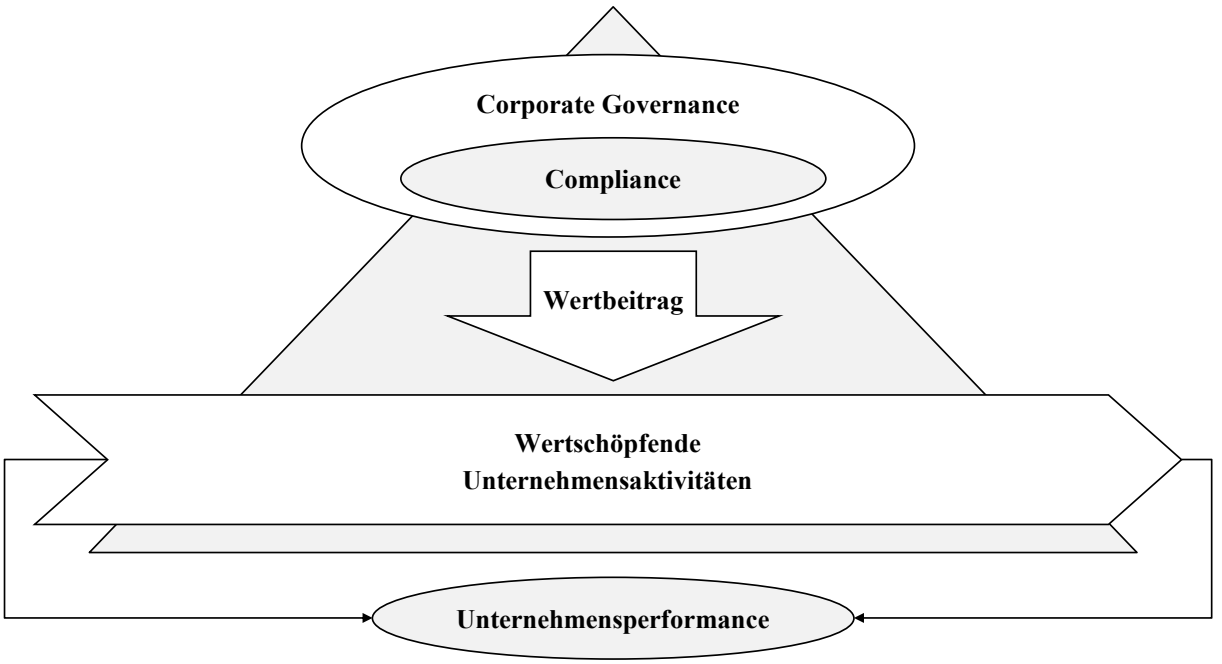


Abbildung 1: Relevante Zusammenhänge im Forschungskontext
Quelle: In Anlehnung an Ruud & Bensultana, 2020, S. 268

Entsprechend dieser Abbildung wird mit der Corporate Governance zunächst der konzeptionelle inhaltliche Rahmen gebildet (vgl. Kapitel 1.4.1). Anschliessend erfolgt die Thematisierung der Compliance als zentraler Forschungsgegenstand dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.4.2). Die Steuerungs- und Kontrollsysteme der Corporate Governance zielen auf die Generierung von Wertbeiträgen ab (vgl. Kapitel 1.4.3), die einen Effekt auf die wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten ausüben (vgl. Kapitel 1.4.4). Die Bewertung dieser Effekte kann schliesslich über die Unternehmensperformance abgeleitet werden (vgl. Kapitel 1.4.5). Diese wesentlichen thematischen Grundkonzepte werden in den nachfolgenden Unterkapiteln ausgeführt.

1.4.1 Corporate Governance

Die Etymologie des Wortes *Governance* basiert auf dem lateinischen Verb *gubernare* und kann mit dem deutschen Begriff *regieren* oder *leiten* übersetzt werden (Fuster, 1998, S. 5). Das Cadbury Committee[13] bezeichnet den Begriff *Corporate Governance* als ein System der Steuerung und Kontrolle (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992, S. 14). Etwas ausführlicher beschreibt die Economiesu-

[13] Aufgrund zahlreicher Unternehmensschieflagen wurde im Jahr 1991 das britische Cadbury Committee ins Leben gerufen, um die Qualität des Audits und der finanziellen Berichterstattung zu verbessern (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992, S. 13).

isse im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) den Sachverhalt folgendermassen: «Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das nachhaltige Unternehmensinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verständnis von Führung und Kontrolle anstreben» (Economiesuisse, 2016, S. 6). Entsprechend handelt es sich bei dem modernen Verständnis um einen «Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens» (Hauschka et al., 2016, S. 5), wodurch ein Regelsystem für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung konstituiert wird (Hauschka et al., 2016, S. 5). Dieses System hat sicherzustellen, dass die Unternehmen sich im Rahmen der Anforderungen der Shareholder und der Erwartungen relevanter Stakeholder bewegen (Müller-Stewens & Brauer, 2009, S. 406). Die Befolgung von Grundsätzen und Prinzipien setzt dabei eine wirksame Compliance voraus (Jäger et al., 2009, S. 32).

1.4.2 Compliance

Der englische Terminus *Compliance* wird abgeleitet vom Verb *to comply* und bezeichnet die Einhaltung einer Vorschrift bzw. die Konformität mit den Anforderungen von Dritten (Merriam-Webster, 2021). Aus rechtswissenschaftlicher Perspektive wird unter Compliance die Erfüllung der geltenden rechtlichen Anforderungen verstanden. Das geltende Recht bezieht sich dabei nicht nur auf das Postulat der Rechtstreue, sondern umfasst auch die unternehmensinternen Richtlinien (Regierungskommission, 2019, S. 4). Der Schweizer Branchenverband Economiesuisse und die FINMA differenzieren dieses Verständnis weiter. Ihnen zufolge verpflichtet die Compliance zur grundsätzlichen Normeneinhaltung und beinhaltet beispielsweise auch regulatorische Standards und Branchenkodizes (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 5; Eidgenössische Finanzmarktaufsicht [FINMA], 2009, S. 12). Der Schweizer Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, EXPERTsuisse, und die Economiesuisse ordnen dem Compliance-Begriff zudem die Konformität mit ethischen Verhaltensgrundsätzen zu (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 5; EXPERTsuisse, 2018, S. 5).

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wird unter der Compliance insbesondere die organisatorische Umsetzung der rechtlichen Normen verstanden (Poppe, 2013, S. 1). Demnach umfasst Compliance alle «organisatorischen Massnahmen eines Unternehmens» (Vetter, 2008, S. 33), die ein normenkonformes Verhalten der Organisationsmitglieder gewährleisten. Die erforderlichen Massnahmen zielen dabei auf eine direk-

tive, präventive, detektive und reaktive Vermeidung von Verstössen ab (Jäger et al., 2009, S. 58). Weiterhin sind die Massnahmen in einem unternehmensweiten Konzept zu konstituieren, das beispielsweise durch eine Compliance-Funktion organisiert sein kann (Buff, 2000, S. 10). Hierbei ist sicherzustellen, dass die zugrunde liegenden Regularien mit den Organisationszielen übereinstimmen (COSO, 2013, S. 10).

Diese Arbeit folgt dem Verständnis nach Poppe (2013), wonach unter der Compliance die Einhaltung von Gesetzen und selbstverpflichtenden Normen sowie die Umsetzung der erforderlichen Massnahmen zur Erfüllung von wesentlichen Anforderungen der Stakeholder, zu verstehen ist (S. 1). Entsprechend nimmt diese Arbeit eine betriebswirtschaftliche Perspektive ein, die durch rechtliche Grundlagen ergänzt wird. Darüber hinaus wird die Compliance nicht als isoliertes Konstrukt betrachtet, sondern ist als elementarer Bestandteil einer rahmengebenden Corporate Governance zu verstehen (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 2).

1.4.3 Wertbeitrag

Allgemein wird der Terminus des Wertbeitrags als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung von Subjekten verstanden (Regenbogen & Meyer, 2005, S. 727). Diese generische Beschreibung hat zu unterschiedlichen Interpretationen und Definitionen in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen geführt (Heyde, 1926, S. 7). Im ökonomischen Kontext definieren Bach et al. (2017) einen «Wert [als den] in Geldeinheiten bewertete[n] Nutzen eines Gegenstands oder einer Leistung» (Bach et al., 2017, S. 2). In der Betriebswirtschaft wird der Wertbeitrag als ein «bewusster Steuerungsprozess [aufgefasst], in dem abstrakte Werte durch Ziele operationalisiert werden und deren Erreichung mit einer Nutzengenerierung einhergeht» (Bartsch, 2015, S. 98).

Inwiefern ein Wertbeitrag realisiert werden kann, ist somit ganz entscheidend vom Zielbildungsprozess abhängig. Im Rahmen von marktwirtschaftlich geführten Systemen privater Unternehmen, werden diese Ziele von unterschiedlichen Stakeholder-Gruppierungen determiniert (Thommen et al., 2017, S. 44). Doch nicht alle Stakeholder haben die gleichen Einflussmöglichkeiten, denn im Regelfall besitzen die Shareholder, das Management und die Mitarbeitenden zentrale Einflusspositionen (Heinen, 1985, S. 95). Zudem wird der Zielbildungsprozess häufig von denjenigen Stakeholdern

dominiert, die einen mittelbaren Einfluss auf die unternehmerischen Formalziele[14] ausüben (Bartsch, 2015, S. 132). Die unternehmerische Zielsetzung orientiert sich entsprechend an den Interessen und Erwartungen relevanter Stakeholder (Wunderlin, 1999, S. 63). Die Höhe des Zielerreichungsgrades determiniert den resultierenden Wertbeitrag, womit ein unternehmerischer Nutzen geschaffen wird (Bartsch, 2015, S. 105). Von dem Begriff des Wertbeitrags ist insbesondere die Wertschöpfung abzugrenzen, die die Generierung eines Mehrwerts im Wertschöpfungsprozess beschreibt.

1.4.4 Wertschöpfung

Die unternehmerische Wertschöpfung manifestiert den Unternehmemszweck[15]. Hiermit werden die langfristige Existenzsicherung und die Befriedigung von Stakeholder-Interessen gewährleistet (Sucky, 2019, S. 343). Dieses erwerbswirtschaftliche Prinzip stellt ein wesentliches konstitutives Merkmal[16] der unternehmerischen Tätigkeit dar (Gutenberg, 1971, S. 465). Bei gegebener Nachfrage kann die Wertschöpfung durch die Differenz von erbrachtem Output und eingesetzten Inputressourcen[17] in Form eines monetären Überschusses realisiert werden (Haller, 2002, S. 2131-2133). Die mit der Wertschöpfung direkt verbundenen Tätigkeiten des Input-Output-Transformationsprozesses bezeichnet Porter (2014) als Wertkette[18] (S. 64). Die Steuerung der Wertschöpfungsprozesse wird durch spezifische Managementsysteme in Zusammenhang mit der Compliance und der Corporate Governance unterstützt (Schreyögg & Koch, 2014, S. 8). Zusätzlich werden in Bezug auf die Wertschöpfung drei Ebenen unterschieden: Auf der ersten Ebene wird das Unternehmen aus der Innenperspektive betrachtet. Damit werden eindeutige Grenzen nach aussen definiert (Bach et al., 2017, S. 5-6). In der zweiten Ebene wird die branchenbezogene Wertschöpfung betrachtet (Porter, 2014, S. 308). Die dritte Ebene der Wertschöpfung basiert auf der Beziehung

[14] Unternehmensziele lassen sich nach Thommen et al. (2018) in existenzsichernde Formalziele und Sachziele aufteilen (S. 167).

[15] Die Wertschöpfung als alleiniges Unternehmensziel ist unpräzise und bedarf einer Höhenpräferenzrelation, wie beispielsweise die Maximierung, Minimierung und Saturierung (Sucky, 2019, S. 350).

[16] Neben dem beschriebenen erwerbswirtschaftlichen Prinzip kann ein Unternehmen weitere Ziele verfolgen. Diese Ziele können den Bereichen Ökologie, Ethik oder Sozialem zugeordnet werden (Bach et al., 2017, S. 3).

[17] Hierunter fallen insbesondere die eingesetzten Vorleistungen und der darauffolgende Leistungserstellungsprozess (Haller, 2002, S. 2131-2133).

[18] Porter (2014) verwendet den Begriff der Wertkette und differenziert diesen von der Wertschöpfung, da der in monetären Einheiten bewertete Prozessinput in der Wertkette unberücksichtigt bleibt (Pibernik, 2001, S. 144).

zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen, die in einem gemeinsamen Wertesystem durch ein intraorganisationales Netzwerk miteinander verbunden sind (Macharzina, 1995, S. 403-404). Im nachfolgenden Unterabschnitt wird in Hinblick auf die vorgestellten Konzepte der Wertschöpfung und des Wertbeitrags die Möglichkeiten zur Quantifizierung des unternehmerischen Nutzens vorgestellt.

1.4.5 Performance

Aus ökonomischer Sicht wird unter dem Terminus *Performance*[19] die unternehmerische Zielerreichung verstanden (Hauber, 2002, S. 53). Diese wird anhand der Effektivität bzw. Wirksamkeit gemessen, die wiederum Implikationen für die Stakeholder relevanten Anforderungen haben (Krause, 2006, S. 20, 32). Effektivität wird definiert als die «Eignung einer Massnahme zur Erreichung eines vorgegebenen Ziels» (Jenner, 1999, S. 241). Der Zielbildungsprozess der geplanten Tätigkeiten erfolgt unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Stakeholder-Anforderungen (Brogli, 1996, S. 16). Die Effektivität, als Deckungsgrad von festgelegten Erwartungen, ist zur Beschreibung der Wirksamkeit jedoch unzureichend, da der investierte Aufwand im Rahmen der Leistungsfähigkeit unberücksichtigt bleibt (Jenner, 1999, S. 241).

Diese Lücke wird durch die Leistungsfähigkeit bzw. Effizienz zur Beurteilung der unternehmerischen Abläufe und des entsprechenden Ressourcenverbrauchs geschlossen (Thommen et al., 2017, S. 46). Die Effizienz wird definiert als das «Verhältnis zwischen dem erreichten Ergebnis und den eingesetzten Ressourcen» (ISO, 2015b, S. 32). Die Effizienz kann über die Produktivität gemessen werden und beschreibt die Beziehung zwischen der erbrachten Leistung und dem Mitteleinsatz in einem Unternehmen (Thommen et al., 2017, S. 46). Das nachfolgende Zitat fasst die Differenzierung der genannten Konzepte zusammen: «The effectiveness of a business process is determined by how well it meets the needs of those who use the outcomes of the process [...] The efficiency of the process is determined by how economical it is in using resources-bought-in inputs, time, manpower, money or other factors» (Economist Intelligence Unit [EIU], 1994, S. 25). Mit dem dargelegten Zusammenspiel der Effektivität und der Effizienz wird das Verständnis der Wirksamkeit und Unternehmensper-

[19] Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften existiert kein kohärentes Verständnis zum Begriff der Performance (O`Donnell & Duffy, 2002, S. 1200).

formance begründet. Im Anschluss wird mit der Darlegung der Organisationstheorien eine wissenschaftstheoretische Grundlage geschaffen.

1.5 Organisationstheorien

In diesem Unterkapitel wird das wissenschaftliche Fundament für die Forschungsfragen begründet. Grundsätzlich haben Theorien das Ziel, einen logischen Zugang zur Realität zu gewährleisten (Schülein & Reitze, 2016, S. 227). Sie bieten «übergeordnete, grundsätzliche, in sich konsistente Aussagensysteme» (Wolf, 2011, S. 2). Entsprechend erklären die nachfolgenden Grundlagentheorien den «Zweck, das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise» (Scherer, 2006, S. 20) von Organisationen. Da der rahmengebenden Corporate Governance in der Forschung mehrere Organisationstheorien zugeordnet werden, erfolgt der Einbezug von drei ausgewählten Ansätzen (Welge & Eulerich, 2014). Folglich werden neben der Systemtheorie, die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Stewardship-Theorie zugrunde gelegt.

1.5.1 Systemtheorie

Die Systemtheorie kann auf Bertalanaffy (1968) zurückgeführt werden und gilt aufgrund des interdisziplinären Anwendungsbereichs als eine der bedeutendsten Theorien (Von Bertalanaffy, 1968, S. 3, 10). Ihr zufolge werden Organisationen als ganzheitliche und komplexe Systeme[20] betrachtet, die in ständiger Wechselbeziehung zueinander stehen (Grochla, 1978, S. 15). Diese Systeme bestehen aus strukturierten Systemelementen, wie Mitarbeitenden, Abteilungen und Funktionsbereichen, die mit ihren vielfältigen und dynamischen Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt bestimmte Ziele verfolgen (Sanders & Kianty, 2006, S. 261-262). Ein bedeutender Ansatz dieser Theorie fokussiert den materiellen und informationellen Austausch als wesentliches Kriterium für die kontinuierliche Aufrechterhaltung der Prozesse (Katz & Kahn, 1978, S. 15). Der systemtheoretische Ansatz von Luhman (1984) geht davon aus, dass die Kommunikation als kleinstes aber zentrales Element die eigenständige Steuerung des Systems aufrechterhält (Luhmann, 1984, S. 397). Demnach bildet der kontinuierliche Kommunikationsaustausch zwischen den Unternehmen und der Umwelt ein zentrales Element zur Befriedigung von Stakeholder-Bedürfnissen

[20] Dieser Ansatz wird beispielsweise durch das St. Galler Management-Modell vertreten (Rüegg-Stürm, 2002, S. 17).

(Rasche & Esser, 2006, S. 264). Dieser Austausch stellt einen wichtigen Erklärungsansatz für diese Arbeit dar, da die Compliance-Managementsysteme für interne und externe Interaktionen relevant sind.

1.5.2 Prinzipal-Agenten-Theorie

Seit den 1970er Jahren weist die Forschungsrichtung der *Neuen Institutionenökonomik* angelsächsischen Ursprungs die grösste Popularität in der Betriebswirtschaft auf. Aus ihr gingen die Transaktionskostentheorie, die Verfügungsrechtetheorie und die Prinzipal-Agenten-Theorie hervor (Thommen et al., 2017, S. 455-456).

Begründet wurde die Transaktionskostentheorie in den 1930er Jahren durch Coase (1937), indem er die kostenbezogene Vorteilhaftigkeit der Koordination ökonomischer Aktivitäten in einem Markt beschrieb (Coase, 1937, S. 386). Die Verfügungsrechtetheorie entstand zu Beginn der 1970er Jahre, unter anderem durch den Aufsatz von Alchian und Demsetz (1972). Bei dieser Theorie wird davon ausgegangen, dass nicht der Besitz des Gutes, sondern vielmehr die mit dem Gut verbundenen Rechte, wie Ressourcenallokation und -nutzung, von ökonomischer Relevanz sind (Picot, 1981, S. 155-158).

Die Agenturkostentheorie, die die Kosten durch die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt thematisiert wurde von Jensen und Meckling (1976) begründet (Wolf, 2011, S. 362-363). Hierbei wird ein Agent im Auftrag eines Prinzipals tätig. Diese Aufteilung führt zu Informationsasymmetrien, die auf Grundlage der individuellen Nutzenfunktion zu Zielkonflikten führen und vom Agenten zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden können (Thommen et al., 2017, S. 456). Diese Vorteile können anhand von vier Problemfeldern charakterisiert werden. Zunächst die *Hidden Action*, hervorgehend aus der begrenzten Beobachtbarkeit des Agenten durch den Prinzipal während der Leistungserfüllung; zweitens die *Hidden Information*, entstehend durch die begrenzte Beurteilbarkeit des Agenten durch den Prinzipal vor Vertragsabschluss; drittens die *Adverse Selection* durch Verschweigen negativer Eigenschaften des Agenten gegenüber dem Prinzipal vor Vertragsabschluss; und viertens die *Hold-Up*-Problematik, die sich aus dem Gestaltungsspielraum des Agenten nach Vertragsabschluss ergibt (Schreyögg, 1999, S. 82). Zur Beschränkung dieser Missbrauchsmöglichkeiten und der damit einhergehenden Reduzierung der Zielkonflikte bieten sich zahlreiche Anreiz-, Kontroll- und Überwachungsmechanismen an (Erlei et al., 1999, S. 75). Die Corporate Governance ist ein wesentlicher Mechanismus, mit dem sich sin-

kende Agentenkosten erklären lassen (Bassen et al., 2006, S. 375). Daher fliesst die Prinzipal-Agenten-Theorie als Erklärungsansatz in diese Arbeit ein.

1.5.3 Stewardship-Theorie

Als Gegenpol zur dominanten Prinzipal-Agenten-Theorie hat die Stewardship-Theorie in jüngerer Zeit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Diese Organisationstheorie basiert auf verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen und geht davon aus, dass die Zielsetzungen der Agenten und Prinzipale kongruent sind (Davis et al., 1997, S. 20-21). Dieser Umstand wird mit der intrinsischen Motivation der Agenten begründet, die ihren Nutzen aus der Verantwortung der Aufgaben ziehen. Nach diesem Verständnis richten die Agenten die Corporate Governance so aus, dass eine Maximierung der Unternehmensperformance resultiert (Bresser & Thiele, 2008, S. 178). Die Stewardship-Theorie kann jedoch nur zu einer stabilen Beziehung führen, wenn die Prinzipale den Agenten die erforderliche Freiheit gewähren und ihnen vertrauen. Andernfalls kommt es zu einer Reduktion der intrinsischen Motivation und ab einem bestimmten Punkt zu einem Versagen der Theorie (Davis et al., 1997, S. 39-40). Demnach ist die Stewardship-Theorie stets unter Berücksichtigung psychologischer und situativer Faktoren zu betrachten (Davis et al., 1997, S. 21). Die Relevanz der Theorie wurde im Rahmen von Verhaltensbeobachtungen von Aufsichtsgremien in zahlreichen empirischen Studien nachgewiesen (Welge & Eulerich, 2014, S. 25-26).

1.6 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit wird mit der Einführung, der Theorie, der Empirie und den Ergebnissen in vier thematische Abschnitte und sieben Hauptkapitel unterteilt. Mit den vorgestellten Forschungsfragen wird zugleich ein Fokus auf die empirische Forschungsstrategie gesetzt, die die Erarbeitung von gesicherten Erkenntnissen zum Ziel hat (vgl. Abbildung 2).

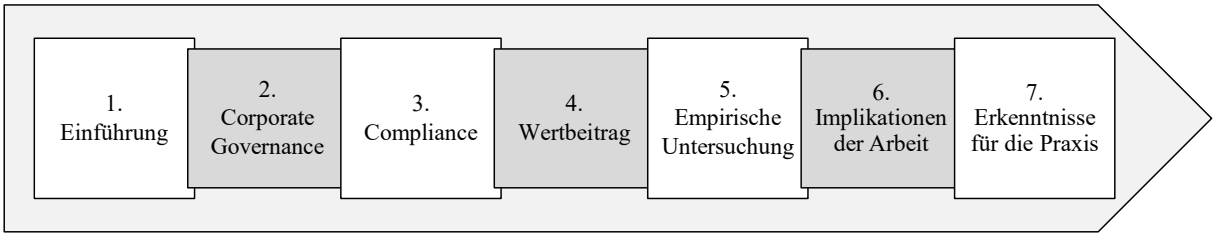


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung

Das vorliegende erste Kapitel führt in die grundsätzliche Thematik ein, indem die Daseinsberechtigung der Studie über die gesellschaftliche Relevanz und die praktische Problemstellung begründet wird. Daraus ergeben sich die zentrale Zielsetzung und die damit verbundenen Forschungsfragen. Mit den wesentlichen Konzepten und Zusammenhängen ist eine fundierte theoretische Basis geschaffen. Die wissenschaftliche Ausgangslage ist anhand der Organisationstheorien dargestellt (vgl. Kapitel 1).

Mit der Konkretisierung der rahmengebenden Corporate Governance leitet das zweite Kapitel in die Theorie ein. Zunächst werden die rechtlichen Grundsätze der *Checks and Balances* behandelt sowie zentrale Themen zur Transparenz und Vergütung vorgestellt. Danach erfolgt die Darstellung der zentralen Governance-Systeme aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Die Organisation dieser Strukturen wird mithilfe des praxisrelevanten *Three-Lines-Modells* erläutert (vgl. Kapitel 2).

Das dritte Kapitel beginnt mit der Entwicklungsgeschichte der Compliance in den USA, da diese Entwicklung fundamentale Implikationen auf die heutige Rechtslage in der Schweiz hat. Anschliessend werden die relevantesten rechtlich verpflichtenden Compliance-Themen und freiwilligen internen Richtlinien über die Verhaltenskodizes der 50 grössten börsenkotierten Schweizer Unternehmen abgeleitet. Die betriebswirtschaftliche Umsetzung der identifizierten Compliance-Anforderungen wird im Rahmen von Compliance-Managementsystemen erläutert (vgl. Kapitel 3).

Das vierte und letzte theoretische Kapitel erläutert den Zusammenhang zwischen der Compliance bzw. Corporate Governance und den wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten. Die Ausgangslage ergibt sich mit der zentralen Unterscheidung zwischen den Management- und Sachfunktionen. Dabei erklärt das Konzept der Wertkette, inwiefern Managementsysteme einen Wert für die primären Wertschöpfungsaktivitäten leisten können. Schliesslich wird die gesamte Wirkungskette von Compliance-Aktivitäten bis zur Befriedigung des Stakeholder-Values vorgestellt (vgl. Kapitel 4).

In der empirischen Untersuchung des fünften Kapitels wird der zweistufige Mixed-Methods-Forschungsansatz dargelegt. In einem ersten Schritt werden im Rahmen des qualitativen Forschungsprozesses Experteninterviews durchgeführt. Mit den resultierenden Ergebnissen können die zentralen Hypothesen hergeleitet werden. In einem zweiten Forschungsprozess werden quantitative Daten über einen Online-Fragebogen erhoben. Die Resultate ermöglichen es, die zuvor entwickelten Forschungshypothesen zu validieren und gesicherte Erkenntnisse zu generieren (vgl. Kapitel 5).

Im sechsten Abschnitt werden die Forschungsfragen auf Grundlage der evaluierten Forschungshypothesen beantwortet. Hierdurch wird der zentrale wissenschaftliche Erkenntnisbeitrag dieser Arbeit konkretisiert. Dieser Beitrag ist kritisch zu reflektieren sowie in Hinblick auf die zukünftige Forschung einzuordnen (vgl. Kapitel 6).

Abschliessend erfolgt im siebten Kapitel der Transfer der wissenschaftlichen Resultate in die Praxis. Hiermit wird die aufgeworfene Problemstellung in der Einführung adressiert, indem mit den gesicherten Erkenntnissen eine Reduktion der praxisrelevanten Anreizproblematik angestrebt wird (vgl. Kapitel 7).

2 Corporate Governance

In diesem Hauptkapitel wird auf die rechtlichen und konzeptionellen Grundlagen der Corporate Governance eingegangen, womit das inhaltliche Rahmengebilde für die Compliance konstituiert wird. Entsprechend besteht das Ziel darin, ein fundiertes Verständnis über die zentralen Governance-Elemente zu schaffen, um die zentralen Schnittstellen mit der Compliance aufzuzeigen. Die gewählte Vorgehensweise bezieht relevante rechtliche Themen ein, die im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Umsetzung zu beachten sind.

Vor diesem Hintergrund werden im Kapitel 2.1 die rechtlichen Grundlagen von Publikumsgesellschaften erläutert, aus denen sich die zentralen Grundsätze der Unternehmensführung ableiten. Darauf aufbauend werden mit der Konkretisierung eines Governance-Systems die wesentlichen Zusammenhänge zum Risikomanagement, zur Internal Control und zur internen Revision aufgezeigt (vgl. Kapitel 2.2). Die organisatorische Umsetzung wird anhand des etablierten *Three-Lines-Modells* dargelegt (vgl. Kapitel 2.3). Abschliessend erfolgt im Kapitel 2.4 eine kurze Zusammenfassung des gesamten 2. Kapitels.

2.1 Rechtliche Grundsätze

Das Schweizerische Aktienrecht von 1936 konstituiert mit dem Paritätsprinzip ein Grundkonzept, das vor allem den Verwaltungsrat mit weitreichen Befugnissen ausstattet. Das Ziel dieser Board Primacy[21] ist es, die Unabhängigkeit der Entscheidungsfindung des Verwaltungsrats auch vor dem Hintergrund eines dynamischen Aktionariats sicherzustellen (Boemle, 2011, S. 328-329). Aufgrund von zahlreichen Unternehmensschieflagen steht die Board Primacy jedoch zunehmend in der Kritik und soll entkräftet werden. Mit den Bestrebungen zur Stärkung der Aktionärsrechte richtet sich der Fokus auf die Etablierung einer Shareholder Primacy[22] (Franck, 2011, S. 201). Die Richtlinien für die Corporate Governance der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) verweisen hierzu auf zahlreiche Mechanis-

[21] Umgangssprachlicher Begriff mit dem die Letztentscheidungsinstanz bei Aktiengesellschaften dem Verwaltungsrat zugesprochen wird (Franck, 2011, S. 203).

[22] Umgangssprachlicher Begriff mit dem die Letztentscheidungsinstanz bei Aktiengesellschaft den Aktionären beziehungsweise der Generalversammlung zugesprochen wird (Franck, 2011, S. 203).

men zur Stärkung der Aktionärsrechte. Das Kapital der Aktionäre soll vor einem Missbrauch durch die Geschäftsleitung, den Verwaltungsrat und die Blockholder geschützt werden, um die Funktionsfähigkeit des Kapitalmarktes zu gewährleisten (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2015, S. 19). Aus wissenschaftlicher Sicht wird diese Entwicklung kontrovers diskutiert, da eine Stärkung der Aktionärsrechte zu einer Schwächung der anderen Residualanspruchshalter führt, beispielsweise der Mitarbeitenden. Insofern ist eine Abkehr vom Konzept der Board Primacy als unabhängiger Interessenvertreter kritisch zu hinterfragen (Franck, 2011, S. 206, 209).

Ausgelöst durch den SOA hat die Schweizer Aktienrechtsrevision im Jahr 2008 zu zahlreichen Neuerungen geführt (Ruud & Hess, 2007, S. 258). In Hinblick auf die Corporate Governance sind hierbei insbesondere die gesetzlich verankerte Implementierung der Existenzprüfung des internen Kontrollsystems durch die Revisionsstelle gemäss Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und die Angaben zur Durchführung einer Risikobeurteilung im Lagebericht nach Art. 961c Abs. 2 Ziff. 2 OR zu erwähnen (Flück, 2010, S. 11). Zudem hat die Diskussion rund um die Aktionärsrechte zur eidgenössischen Volksinitiative *gegen die Abzockerei* geführt. Mit der Inkraftsetzung der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) im Jahr 2014 wurden in einigen Bereichen die weltweit einschneidendsten Massnahmen im Aktienrecht umgesetzt (Watter & Vogt, 2015, S. V).

Die rechtliche Ausgangslage für kotierte Aktiengesellschaften bildet der Art. 95[23] Abs. 3 Bundesverfassung (BV). Hierbei werden die Grundsätze für Schweizer Aktiengesellschaften verankert, damit der Schutz der Volkswirtschaft, des Privateigentums und der Aktionäre sichergestellt wird. Diese Grundsätze konkretisieren gemäss Art. 95 Abs. 3 lit. a BV die Bestimmungen zu den Vergütungen von Verwaltungsrat, Beirat und Geschäftsleitung. Unter anderem wird die Wahl von Mitgliedern des Verwaltungsrats und insbesondere des Präsidiums, des Vergütungsausschusses[24] und des unabhängigen Stimmrechtsvertreters[25] spezifiziert (vgl. Kapitel 2.1.5). Zuwiderhandlungen gegen Art

[23] Darüber hinaus kann der Bund spezifische Vorschriften für Finanzintermediäre erlassen (vgl. Art. 98 BV).

[24] Die Generalversammlung wählt die Mitglieder des Vergütungsausschusses aus dem Personenkreis des Verwaltungsrats (vgl. Art. 7 VegüV).

[25] Der unabhängigen Stimmrechtsvertretung obliegt die stellvertretende Ausübung des Stimmrechts von Aktionären, womit die Willensbildung an der Generalversammlung im Sinne der Corporate Governance verbessert werden soll (Nikitine, 2015, S. 94).

95 Abs. 3 BV können mit einer Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren und einer Geldstrafe von bis zu sechs Jahresvergütungen geahndet werden (vgl. Art. 95 Abs. 3 lit. d BV). Die weiteren Bestimmungen zu Schweizer Aktiengesellschaften werden in Art. 620–763 OR geregelt. Hierbei kann ein Verstoss gegen bestimmte Vorgaben[26] des OR gemäss Art. 731b Abs. 1 OR als organisatorischer Mangel qualifiziert werden. Demnach haben Aktionäre oder Gläubiger die Möglichkeit, ein Gericht zu verständigen und bestimmte Massnahmen zu beantragen. Unter Massnahmen fallen nach Art. 731b Abs. 1bis OR beispielsweise die Festsetzung einer Frist bis zur Wiederherstellung des ordnungsgemässen Zustands oder auch die Anordnung zur Auflösung der Gesellschaft.

Publikumsgesellschaften unterliegen den rechtlichen Bestimmungen von Art. 28 und Art. 34–35 Finanzmarktinfrastrukturgesetz (FinfraG) (vgl. Kapitel 3.2.3). In diesem Zusammenhang sind vor allem die Bestimmungen zur Selbstregulierung durch die Börsen von Relevanz (Borens & Baumann, 2017, S. 543-544). Bezugnehmend auf die Corporate Governance steht damit die Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG) der Swiss Infrastructure and Exchange (SIX) Group im Fokus (vgl. Art. 49 Abs. 2 Kotierungsreglement (KR)). Die RLCG hat das Ziel, den Investoren Schlüsselinformationen über die Corporate Governance von Emittenten zugänglich zu machen (vgl. Art. 2 RLCG). Eine Abweichung von den Vorgaben der RLCG ist im Rahmen des *comply-or-explain*-Grundsatzes einzeln und substanziell zu begründen[27] (vgl. Art. 7 RLCG). Dieses Prinzip gilt auch für den SCBP, der mit Ziff. 27 SCBP explizit als Empfehlung für börsenkotierte Unternehmen ausgelegt ist (Economiesuisse, 2016, S. 6). In den nächsten Kapiteln werden unter Berücksichtigung des Paritätsprinzips die zentralen Organe[28] der Generalversammlung, des Verwaltungsrats und der Revisionsstellen dargelegt. Mit der Offenlegung und der Vergütung werden wesentliche Corporate-Governance-Themen für Publikumsgesellschaften vorgestellt. Die Darstellung erfolgt zunächst aus einer rechtlichen Perspektive, weshalb insbesondere wesentliche Gesetzesbestimmungen, wie die RLCG und der SCBP zugrunde gelegt werden.

---

[26] Als Organisationsmangel gilt beispielsweise die nicht rechtzeitige Bestellung der statutarisch vorgesehenen Anzahl von Verwaltungsratsmitgliedern (Knobloch, 2015b, S. 9).

[27] Unterlässt der Emittent eine Begründung gemäss Art. 7 RLCG, so liegt eine Zuwiderhandlung gemäss Art. 49 Abs. 2 KR vor.

[28] Diese Grundordnung wird auch als *checks and balances* bezeichnet (Forstmoser, 2003, S. 697).

2.1.1 Generalversammlung

Aus rechtlicher Sicht stellt gemäss die Generalversammlung Art. 698 OR das oberste Organ einer Aktiengesellschaft dar, dem zahlreiche unübertragbare Befugnisse zustehen. Besonders hervorzuheben sind dabei die Festsetzung und Änderung der Statuten sowie die Genehmigung des Lageberichts und der Jahresrechnung bzw. Konzernrechnung. Für börsenkotierte Aktiengesellschaften, die der VegüV unterstehen, umfassen diese Rechte nach Art. 2 VegüV auch die direkte Wahl[29] aller Mitglieder des Verwaltungsrats sowie gemäss des *Say-on-Pay* in Art. 18 VegüV die Wahl über die Vergütungen (Knobloch, 2015a, S. 7). Die Stärkung der Aktionärskompetenzen wird auch durch den Art. 12 VegüV erweitert. Hierbei werden zahlreiche Regelungskompetenzen auf die Statuten übertragen, die zuvor im ausschliesslichen Kompetenzbereich des Verwaltungsrates lagen (Kägi, 2015, S. 144).

Die Offenlegungspflichten in Hinblick auf das Aktionariat werden unter anderem im RLCG konkretisiert. Demnach sind Kreuzbeteiligungen und bedeutende Aktionäre gemäss Ziff. 1.2 und 1.3 RLCG offenzulegen (vgl. Kapitel 3.2.3.2). Nach Ziff. 2 RLCG sind detaillierte Angaben über die Kapitalstruktur zu veröffentlichen, insbesondere in Hinblick auf genehmigtes bzw. bedingtes Kapital, auf Kapitalveränderungen, Aktien und Partizipationsscheine, Genussscheine, Wandelanleihen, Optionen, Beschränkungen der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen. In Ziff. 6 RLCG werden zahlreiche Mitwirkungsrechte der Aktionäre geregelt. Dies betrifft Bestimmungen zu Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretungen für Gesellschaften, die der VegüV unterstehen, und auch Regelungen für Gesellschaften, die der VegüV explizit nicht unterstehen. Mit Ziff. 6.2–6.5 RLCG bestehen Anforderungen zu statuarischen Quoren, zur Einberufung der Generalversammlung, zur Traktandierung und zur Eintragung im Aktienbuch. Auf Basis von Art. 125 Abs. 3–4 FinfraG und Art. 153 Abs. 1 FinfraG bestehen ausführliche Bestimmungen zur Pflicht für Kaufangebote und Kontrollwechselklauseln gemäss Ziff. 7 RLCG.

Diese Vorschriften werden durch die Anforderungen des SCBP ausgeweitet. In Ziff. 1 SCBP wird darauf verwiesen, dass die Aktionäre die letztendliche Entscheidungsinstanz innerhalb der Aktiengesellschaft darstellen. Der Verwaltungsrat hat gemäss

[29] Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind nach Art. 3 VegüV einzeln zu wählen, und die Amtsdauer endet mit der nächsten ordentlichen Generalversammlung (Knobloch, 2015b, S. 9).

Ziff. 30 Anhang 1 SCBP die grundsätzliche Pflicht, sicherzustellen, dass die Aktionäre bei der Generalversammlung ihre gesetzlichen Rechte ausüben können. Entsprechend ist die Aktiengesellschaft mit Ziff. 2 SCBP dazu angehalten, Massnahmen zu erlassen, die die Ausübung der Rechte erleichtern. Darunter fällt gemäss Ziff. 3 und 4 SCBP die ordnungsgemässe Organisation der Generalversammlung in Hinblick auf eine rechtzeitige Kommunikation von Terminen und Fristen. Gemäss Ziff. 8 SCBP ist die Kommunikation zwischen den Aktionären und dem Verwaltungsrat entsprechend zu pflegen (vgl. Ziff. 5 SCBP). Zudem ist die Generalversammlung so auszurichten, dass sie als Forum für einen angemessenen Informationsaustausch genutzt werden kann. Dies betrifft nach Ziff. 6 und 7 SCBP insbesondere die Wahrung der Informations- und Einsichtsrechte der Aktionäre und die klare Kommunikation des Mehrheitswillens (Economiesuisse, 2016, S. 7-9).

2.1.2 Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat hat gemäss 716a Abs. 1 OR klar definierte unübertragbare und unentziehbare Aufgaben. Ihm obliegt die Oberleitung der Gesellschaft und die damit verbundene Erteilung von Weisungen sowie die Festlegung der Organisation. Dies beinhaltet insbesondere die Ausgestaltung des Rechnungswesens sowie der Finanzkontrolle und -planung. Darüber hinaus kann der Verwaltungsrat eine Geschäftsführung ernennen und abberufen (vgl. Art. 617a Abs. 1 OR). Die Möglichkeit zur Übertragung der Geschäftsführung an Dritte ist gemäss Art. 716b OR in den Statuten zu regeln. Die Statuten enthalten auch Ausführungen über die erforderlichen Stellen, die Aufgaben und die Berichterstattung. Wird die Geschäftsführung nicht an Dritte übertragen, so steht sie gesamthaft den Mitgliedern des Verwaltungsrats zu (vgl. Art. 716b OR). Die Übertragung von Aufgaben an eine Geschäftsleitung entbindet den Verwaltungsrat jedoch nicht von der Oberaufsicht über die Geschäftsleitung zur Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglementen und Weisungen (vgl. Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR). Der Verwaltungsrat ist nach Art. 5 VegüV auch für die Vorbereitung der Generalversammlung sowie der Ausführung der getroffenen Beschlüsse und für die Erstellung des Geschäfts- und Vergütungsberichtes verantwortlich. Im Fall einer Überschuldung hat der Verwaltungsrat zudem die Pflicht, das Gericht zu benachrichtigen (vgl. Art. 617a Abs. 1 OR und Art. 5 VegüV).

Weiterhin haben der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung gemäss Art. 717 OR[30] eine Sorgfalts- und Treuepflicht. Entsprechend sind alle Aufgaben mit höchster Sorgfalt ausführen und die Interessen der Aktiengesellschaft sind in guten Treuen zu wahren. Liegt eine absichtliche oder fahrlässige Pflichtverletzung vor, so sind der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung nach Art. 754 Abs. 1 OR gegenüber der Aktiengesellschaft und den einzelnen Aktionären für Schäden haftbar. Die befugte Übertragung von Aufgaben an ein anderes Organ entbindet von dieser Haftung, sofern eine den Umständen gebotene Sorgfalt nachgewiesen werden kann (vgl. Art. 754 Abs. 2 OR).

Diese Grundsätze gelten für alle schweizerischen Aktiengesellschaften. Im Hinblick auf die Corporate Governance von Publikumsgesellschaften ist insbesondere Ziff. 3 RLCG für Verwaltungsräte von Relevanz. Diverse persönliche Informationen über die einzelnen Mitglieder und verschiedene Angaben über die Amtszeit in der Aktiengesellschaft sind offenzulegen. Insbesondere sind etwaige Abhängigkeiten zum Emittenten oder einer der Konzerngesellschaften zu nennen. Darüber hinaus sind auch externe Tätigkeiten im Rahmen von Führungs- und Aufsichtsgremien, Leitungs- und Beraterfunktionen, amtlichen sowie politischen Ämtern darzulegen[31]. Der Verwaltungsrat ist zudem zur Offenlegung der internen Organisation verpflichtet. Darunter fällt die Aufgabenteilung im Rahmen von Ausschüssen und die Kompetenzregelung zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat. Im Rahmen der Corporate Governance sind hierbei vor allem die Informations- und Kontrollinstrumente, wie die interne Revision[32] oder das Risikomanagementsystem, zu beschreiben. Die Geschäftsleitung wird in Ziff. 4 RLCG behandelt. Vergleichbar mit Ziff. 3 RLCG sind bestimmte persönliche Informationen, etwaige Abhängigkeiten und aktuelle Tätigkeiten offenzulegen. Dies betrifft unter anderem die Kernelemente von Managementverträgen von Geschäftsleitungsmitgliedern zwischen dem Emittenten und externen Gesellschaften. Über die Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen von aktiven und ehemaligen Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern sind gemäss Ziff. 5 RLCG detaillierte

[30] Im Rahmen der Aktienrechtsrevision ist mit dem Art. 717a Abs. 1 nOR bei Interessenkonflikten eine Informationspflicht für die Mitglieder des Verwaltungsrats vorgesehen.

[31] Die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten ist gemäss Ziff. 3.3 RLCG in den Statuten festzulegen (vgl. Art. 12 Abs. 1 Ziff. 1 VegüV). Dies gilt nach Ziff. 4.3 RLCG auch für die Geschäftsleitung.

[32] Die interne Revision wird im deutschen Sprachgebrauch auch als Internal Audit bezeichnet und ist nachfolgend synonym zu dieser zu verstehen.

Regelungen[33] im Rahmen der VegüV offenzulegen (vgl. Kapitel 2.1.5). Publikumsgesellschaften, die nicht der VegüV unterstehen, sind lediglich zur Offenlegung eines Vergütungsberichts nach Art. 14–16 VegüV verpflichtet.

Der SCBP verweist in Ziff. 9–11 SCBP ebenfalls auf die gesetzlichen Pflichten des Verwaltungsrats zur Oberaufsicht der Gesellschaft, die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben sowie die Aufgaben- und Kompetenzregelung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Die Zusammensetzung[34] des Verwaltungsrats ist gemäss Ziff. 12 SCBP unter Berücksichtigung der Anzahl der Mitglieder, der Kompetenzen[35] und der Geschlechterverteilung den Bedürfnissen des Unternehmens anzupassen. Hierbei ist vor allem die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder sicherzustellen, und mögliche Interessenkonflikte mit der Aktiengesellschaft sind zu vermeiden (Ziff. 14 und 17 SCBP).

Der Verwaltungsratspräsident (VRP) hat mit der Ziff. 16 SCBP die Verantwortung für die Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen und die Bereitstellung angemessener Informationen. Grundsätzlich sollte nach Ziff. 19 SCBP keine Personalunion der Funktionen VRP und CEO bestehen. Unter bestimmten Voraussetzungen ist dies aber möglich, sofern entsprechende Kontroll- und Steuerungsmechanismen implementiert sind. Das interne Kontrollsystem ist insbesondere in Hinblick auf das Risikomanagement und die Compliance dem Unternehmen anzupassen (vgl. Ziff. 20–21 SCBP). Entsprechend hat der Verwaltungsrat geeignete Massnahmen zu ergreifen, um die Konformität mit den anzuwendenden Gesetzen zu gewährleisten und das Risikomanagement in geeigneter Weise an den finanziellen, operativen und Reputationsrisiken auszurichten. Der Verwaltungsrat muss gemäss Ziff. 18 SCBP zudem Massnahmen zur Einhaltung der Ad-hoc-Publizität (vgl. Kapitel 3.2.3.1) und zur Verhinderung des Insidertradings (vgl. Kapitel 3.2.3.2) einrichten.

Wie in Ziff. 3.5 RLCG sind nach Ziff. 15 SCBP klare organisatorische Prozesse zur Funktionsweise des Verwaltungsrats zu bestimmen. Darunter fällt mit der Ziff. 22

---

[33] Darunter fallen insbesondere die Grundlagen der Beteiligungsprogramme, erfolgsabhängige Vergütungen, Zuteilung von Beteiligungspapieren, Wandel- und Optionsrechten und weitere Zusatzbeträge von Vergütungen gemäss Ziff. 5.2.1 RLCG.

[34] Die Geschäftsleitung sollte nach Ziff. 19 SCBP ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Führung und Kontrolle anstreben (Economiesuisse, 2016, S. 12).

[35] Die Verwaltungsratsmitglieder haben nach Ziff. 13 SCBP zur ordnungsgemässen Erfüllung ihrer Funktionen entsprechende Weiterbildungen zu absolvieren (Economiesuisse, 2016, S. 11).

SCBP vor allem die Bildung von Komitees[36] gemäss Ziff. 23–26 SCBP. Zunächst ist ein Prüfungs- bzw. Revisionsausschuss[37] einzurichten, der sich ein unabhängiges Urteil über die Qualität des internen und externen Audits, des Kontrollsystems und der Jahresabschlüsse bildet. Weiterhin ist ein Vergütungsausschuss zu konstituieren, der durch nicht-exekutive und unabhängige Mitglieder besetzt wird. Als letztes ist ein Nominierungsausschuss zur Planung der Nachfolgeregelung für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung einzurichten (Economiesuisse, 2016, S. 9-15). Hierbei ist zu beachten, dass die Mitgliedschaft in einem Ausschuss zu einer Erweiterung der Pflichten führt, womit eine grundsätzliche Haftungsverschärfung einhergeht. Besitzt ein Teilnehmender die erforderliche Kompetenzen nicht, so kann dies als Übernahmeverschulden qualifiziert werden (Vogt, 2015, S. 38-39, 41).

2.1.3 Revisionsstelle

Der im Jahr 2002 in den USA eingeführte SOA hatte erhebliche Implikationen auf Unternehmen, die an einer Börse in den Vereinigten Staaten (US) emittiert[38] waren. Die Regelungen zur Aufsicht des Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) hätten zur Akteneinsicht bei ausländischen Revisionsgesellschaften geführt. Dies stand jedoch im Konflikt mit dem nationalen Recht vieler Länder und insbesondere auch mit dem Schweizer Recht[39]. Aus diesem Grund wurde im Jahr 2003 eine Vereinbarung zwischen der Schweiz und dem PCAOB geschlossen, in der eine Kooperation mit gleichwertigen Aufsichtsbehörden vereinbart wurde (Ruud & Hess, 2007, S. 261). In Anlehnung an das neue US-Recht verabschiedeten die Eidgenössischen Räte Ende 2005 das Revisionsaufsichtsgesetz (RAG). Gemäss Art. 2a RAG konnte die neu gegründete Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) im Jahr 2007 ihre Tätigkeit zur Aufsicht über die Qualität von Revisionsdienstleistungen aufnehmen (Burger, 2010, S. 8, 18).

In Hinblick auf die Corporate Governance ist insbesondere die Wahl der korrekten Revisionsprüfung zu beachten. Hierbei kann grundsätzlich zwischen der ordentlichen

---

[36] Die Verantwortung liegt jedoch weiterhin bei allen Mitgliedern des Verwaltungsrats (Ziff. 22 SCBP).

[37] Nachfolgend wird auch der englische Terminus *Audit Committee* verwendet.

[38] Der SOA bezieht sich zudem auf nicht US domizilierte Unternehmen, die Wertpapiere bzw. Eigenkapital an US-Börsen und ausserbörslich handeln, sowie Wertpapiere, die in den USA öffentlich angeboten werden (Ruud & Hess, 2007, S. 255).

[39] Gemeint ist der Art. 162 im Schweizerischen Strafgesetzbuch (StGB) zur Verletzung des Fabrikations- oder Geschäftsgeheimnisses (Rieder & Falge, 2013, S. 90).

und der eingeschränkten Revision unterschieden werden. Die ordentliche Revision umfasst nach Art. 728a OR die Prüfung der Jahres- bzw. Konzernrechnung, den Antrag des Verwaltungsrats zur Verwendung des Bilanzgewinns und die Existenzprüfung des internen Kontrollsystems (vgl. Kapitel 2.2.3). Nach Art. 728b Abs, 1–2 OR erhält der Verwaltungsrat einen umfassenden und die Generalversammlung einen zusammenfassenden Bericht. Wesentliche Verstösse gegen Gesetze, Statuten oder das Organisationsreglement muss die Revisionsstelle nach Art. 728c OR schriftlich an den Verwaltungsrat melden. Leitet dieser keine angemessenen Massnahmen ein, so hat die Revisionsstelle die Generalversammlung zu informieren. Die ordentliche Revision ist nach Art. 727 OR für Publikumsgesellschaften, wirtschaftlich bedeutende Unternehmen und Gesellschaften, die zur Erstellung einer Konzernrechnung verpflichtet sind, obligatorisch. Darüber hinaus ist eine ordentliche Revision auf Beschluss der Generalversammlung, bei entsprechenden Statutenbestimmungen oder auf Verlangen von Aktionären mit mehr als zehn Prozent des Aktienkapitals durchzuführen. Publikumsgesellschaften müssen nach Art. 727b OR durch staatlich beaufsichtigte Revisionsunternehmen revidiert werden. Unterliegen börsenkotierte Unternehmen der VegüV nach Art. 1, so ist gemäss Art. 17 VegüV zusätzlich der Vergütungsbericht prüfen zu lassen. Nicht börsenkotierte Unternehmen, die jedoch zur ordentlichen Revision verpflichtet sind, müssen die Revision durch einen zugelassenen Revisionsexperten durchführen lassen.

Im Vergleich dazu bezieht sich die eingeschränkte Revision nach Art. 729a OR auf Sachverhalte, die darauf schliessen lassen, dass die Jahresrechnung und der Antrag des Verwaltungsrats zur Verwendung des Bilanzgewinns nicht den gesetzlichen Vorschriften und Statuten entsprechen. Entsprechend begrenzt sich die Prüfung auf Befragungen, analytische Prüfungshandlungen und angemessene Detailprüfungen. Insofern besteht keine umfassende Prüfung der Regelkonformität. Stattdessen wird die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften geprüft (Rieder & Falge, 2013, S. 92). Nach Art. 729b OR erstattet die Revisionsstelle der Generalversammlung einen zusammenfassenden Bericht. Die Prüfung ist nach Art. 727a OR für alle Gesellschaften obligatorisch, die nicht den Bestimmungen der ordentlichen Revision unterliegen. Wenn alle Aktionäre zustimmen, kann jedoch auf eine eingeschränkte Revision verzichtet werden, sofern die Gesellschaft weniger als zehn Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt aufweist. Die Revision kann in diesem Fall auch durch einen zugelassenen Revisor nach Art. 727c OR durchgeführt werden. Zudem ist die Revisionshaftung im Art. 755 Abs. 1 OR her-

vorzuheben, die sich gegenüber der Gesellschaft, den Aktionären und Gläubigern erstreckt. Demnach sind alle Personen, die insbesondere mit der Prüfung der Jahres- und Konzernrechnung befasst sind, für Schäden verantwortlich, die aus absichtlicher oder fahrlässiger Pflichtverletzung entstanden sind.

In Hinblick auf die Richtlinien der Corporate Governance der Swiss Exchange Regulation (SER) zur Revisionsstelle werden Angaben über die Dauer des Mandats und die Amtsdauer des leitenden Revisors verlangt. Hierzu sind das Revisionshonorar sowie sämtliche zusätzlichen Honorare offenzulegen. Weiterhin sind die Instrumente des Verwaltungsrats zu beschreiben, mit denen Informationen über die Tätigkeiten der externen Revision eingeholt werden. Dies betrifft beispielsweise die Berichterstattung und die Anzahl an Sitzungen mit der externen Revision (vgl. Ziff. 8 RLCG). In diesem Zusammenhang verweist Ziff. 28 SCBP lediglich auf die Einhaltung der Wahl des externen Revisors durch die Generalversammlung (Economiesuisse, 2016, S. 15).

2.1.4 Transparenz

Schweizer Aktiengesellschaften sind nach Art. 927 OR zur Offenlegung wesentlicher rechtlicher Tatsachen über Rechtseinheiten im Handelsregister verpflichtet. Zusätzlich sind börsenkotierte Unternehmen gemäss Art. 958 Abs. 2 OR zur Anfertigung einer Jahresrechnung innerhalb eines Geschäftsberichts verantwortlich. Die Jahresrechnung enthält eine Bilanz, eine Erfolgsrechnung und einen Anhang. Zudem haben Unternehmen, die zu einer ordentlichen Revision verpflichtet sind, gemäss Art. 961 Ziff. 2 OR eine Geldflussrechnung zu erstellen. Kontrolliert eine börsenkotierte Aktiengesellschaft mehrere rechnungslegungspflichtige Unternehmen, so ist zusätzliche eine Konzernrechnung zu erarbeiten (vgl. Art. 963 Abs. 1 OR). Spätestens 20 Tage vor der Generalversammlung sind den Aktionären der Geschäftsbericht und der Revisionsbericht zugänglich zu machen (vgl. Art. 969 Abs. 1 OR).

Publikumsgesellschaften müssen im Anhang zur Bilanz bzw. im Vergütungsbericht die Entschädigungen des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und des Beirats offenlegen (vgl. Art. 663b bis OR und Art. 13 Abs., 1 VegüV). Auch Angaben zu Darlehen und Krediten dieser Personengruppen oder allfälliger nahestehender Personen werden verlangt. Mit Art. 663c Abs. 1 OR wird zudem die Veröffentlichung von bedeutenden

Aktionären[40] und deren Beteiligung an börsenkotierten Aktiengesellschaften gesetzlich verankert.

Weiterhin müssen Publikumsgesellschaften nach Art. 961 Abs. 3 OR unter anderem einen Lagebericht erstellen. Dieser enthält grundsätzliche Angaben über die wirtschaftliche Lage der börsenkotierten Aktiengesellschaft bzw. des Konzerns nach Art. 961c OR. Hierzu gehört insbesondere die Durchführung einer Risikobeurteilung, wodurch das Risikomanagement eine gesetzlich verankerte Grundlage erhält (vgl. Kapitel 2.2.2). Grundsätzlich gilt für börsenkotierte Aktiengesellschaften, dass eine Publikation des Revisionsberichtes und der Jahres-[41] bzw. Konzernrechnung gegenüber Dritten sicherzustellen ist (vgl. Art. 958e OR).

Die aufgeführten rechtlichen Grundlagen werden durch zahlreiche Informationspflichten der SIX Group für börsenkotierte Aktiengesellschaften ergänzt. Darunter fallen insbesondere verschiedene Pflichten zur Berichterstattung, die Ad-hoc-Publizität, die Regelmeldepflichten und die Offenlegung von Managementtransaktionen (vgl. Kapitel 3.2.3.1). Weiterhin gelten spezifische Offenlegungspflichten zur Sicherstellung der Verhaltensregeln für Finanzmarktteilnehmer (vgl. Kapitel 3.2.3.2). Betreffend der RLCG sind alle Informationen zur Corporate Governance gemäss Art. 4 und 6 RLCG in einem Corporate-Governance-Bericht innerhalb des Geschäftsberichts zu veröffentlichen. Neben den bereits erwähnten Themenbereichen wird in Ziff. 9 RLCG auf die Bedeutung der Informationspolitik des Emittenten verwiesen. Demnach sind der Rhythmus und die Form von Informationen sowie zusätzliche Informationsquellen und Kontaktmöglichkeiten für Aktionäre zu publizieren. Zu erwähnen ist gemäss Art. 9 RLCG die Möglichkeit zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts. Emittenten können der SER auf Grundlage von Art. 9 Ziff. 2.03 Richtlinie Regelmeldepflichten (RLRMP) ein *Opting-In* melden. Dann ist die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts auf Basis eines anerkannten Standards[42] verpflichtend und es erfolgt eine Veröffentlichung auf der Website der SIX Group (SIX Exchange Regulation [SER], 2021a). Neben den Vorgaben der SER verweist der SCBP in Ziff. 29 SCBP explizit auf die Ein-

[40] Im Regelfall klassifiziert eine Überschreitung von mehr als fünf Prozent der Stimmrechte für die Einordnung als bedeutender Aktionär (vgl. Art. 663c Abs. 2 OR).

[41] Die gesetzlichen Anforderungen der Jahresrechnung werden insbesondere in Art. 959–960e OR geregelt.

[42] Die nichtfinanzielle Berichterstattung unterliegt einem sehr dynamischen Wandel. In diesem Zusammenhang ist die Global Reporting Initiative (GRI) zu erwähnen, die von zahlreichen Unternehmen auf freiwilliger Basis befolgt wird (Berndt, 2019, S. 36).

haltung der Pflichten bei den Angaben zur Corporate Governance im jährlichen Geschäftsbericht (Economiesuisse, 2016, S. 15).

2.1.5 Vergütungen

Wie bereits einleitend erwähnt, konstituiert der Art. 95 Abs. 3 BV Grundsätze für Aktiengesellschaften (vgl. Kapitel 2.1). Diese Grundsätze konkretisieren die Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrats und die Mitglieder eines Vergütungsausschusses bei der Generalversammlung. Zudem wird über die Vergütungen von Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Beirat gemäss Art. 95 Abs. 3 Ziff. a BV abgestimmt. In Art. 95 Abs. 3 lit. b BV werden zudem verbotene Vergütungen festgehalten. Darunter fallen Abgangsentschädigungen für Organmitglieder oder Vergütungen, die im Voraus ausbezahlt werden. Werden etwaige Kredite, Darlehen oder Renten an die Organmitglieder gezahlt, so ist dies nach Art. 95 Abs. 3 lit. c BV in den Statuten[43] zu regeln. Dies betrifft auch Erfolgs- und Beteiligungspläne, die Anzahl der Mandate ausserhalb des Konzerns und die Dauer von Arbeitsverträgen der Geschäftsleitung.

Für Publikumsgesellschaften sind gemäss Art. 663b bis OR weitere Angaben im Anhang zur Bilanz bzw. in einem Vergütungsbericht anzugeben (vgl. Art. 13 Abs. 1 VegüV). Darunter fallen alle Vergütungen[44], die direkt oder indirekt an gegenwärtige oder ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und des Beirats entrichtet werden. Dies umfasst auch nicht marktübliche Vergütungen der obersten Unternehmensvertretung und nahestehender Personen (vgl. Art. 663b bis Abs. 1 OR). Darüber hinaus sind alle Darlehen und Kredite, die gegenwärtigen Mitgliedern des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und des Beirats oder nahestehenden Personen gewährt wurden oder noch ausstehen, offenzulegen (vgl. Art. 663b bis Abs. 3 Ziff. 1, 3 OR). Darlehen und Kredite, die gemäss Art. 663b bis Abs. 3 Ziff. 2–3 OR zu nicht marktüblichen Bedingungen früheren Mitgliedern der genannten Personengruppen oder nahestehenden Personen gewährt wurden oder noch ausstehen, sind ebenfalls darzulegen. Die Angaben zu den Vergütungen umfassen nach Art. 663b bis Abs. 4

[43] Zudem müssen die Statuten unter anderem Bestimmungen über die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten und die Vertragsdauer von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung enthalten (vgl. Art. 12 Abs. 1 Ziff. 1–2 VegüV).

[44] In Art. 663b bis Abs. 2 OR gelten als Vergütungen: Honorate, Löhne, Bonifikationen, Gutschriften, Tantiemen, Umsatzbeteiligungen, Beteiligungen am Geschäftsergebnis, Sachleistungen, Zuteilung von Beteiligungen, Wandel- und Optionsrechen, Abgangsentschädigungen, Bürgschaften, Garantieverpflichtungen, Pfandbestellungen zugunsten Dritter und andere Sicherheiten, Verzicht auf Forderungen, Aufwendungen mit Ansprüchen auf Vorsorgeleistungen und alle Leistungen für zusätzliche Arbeiten.

Ziff. 1, 3 OR für Verwaltungsrat und Beirat den Gesamtbetrag und den auf jedes Mitglied entfallenen Betrag unter Nennung des Namens und der Funktion. Für die Geschäftsleitung sind ebenfalls der Gesamtbetrag der Vergütung und der höchste auf ein Mitglied entfallene Betrag unter Nennung des Namens und der Funktion offenzulegen (vgl. Art. 663b bis Abs. 4 Ziff. 2).

Mit der im Jahr 2014 in Kraft getretenen VegüV haben sich einschneidende Änderungen bei der Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ergeben. Es handelt sich um eine separate Verordnung, die zukünftig in das OR überführt werden soll (Watter & Vogt, 2015, S. V). Die zentralen Offenlegungspflichten in Zusammenhang mit den Art. 14–16 VegüV sind jedoch im Wesentlichen deckungsgleich mit den bisherigen gesetzlichen Bestimmungen des Art. 663b bis OR (Watter & Maizar, 2015b, S. 178). Eine wesentliche Neuerung besteht gemäss Art. 1 Abs. 1 OR der VegüV in der Pflicht zur Erstellung eines Vergütungsberichts (vgl. Art. 13 Abs. 1 VegüV). Als ursprünglicher Bestandteil der Jahresrechnung im Anhang der Bilanz wurden die Vorgaben von Art. 663b bis Abs. 1, 3–4 OR regulär durch die Revisionsstelle geprüft. Mit der Herauslösung in Form eines separaten Vergütungsberichts wurde eine separate Prüfung durch die Revisionsstelle erforderlich, weshalb der Art. 17 VegüV ergänzt wurde (Maizar, 2015, S. 233). Die Verantwortlichkeit zur Erstellung des Vergütungsberichts obliegt nach Art. 5 VegüV dem Verwaltungsrat (Watter & Maizar, 2015a, S. 15). Dieser hat gemäss Art. 7 VegüV einen Vergütungsausschuss zu bilden. Der Ausschuss dient zum einen der vertieften Behandlung der Vergütungsthematik in Vorbereitung auf die Entscheidungsfindung im Verwaltungsrat. Zum anderen unterstützt der Ausschuss die Oberaufsicht durch die Entschärfung des Interessenkonflikts, dem die Verwaltungsratsmitglieder bei der Festlegung ihrer eigenen Vergütung unterliegen (Vogt, 2015, S. 30). Die Aufgaben der Kompetenzen des Vergütungsausschusses sind in den Statuten zu regeln (vgl. Art. 12 Abs. 3 VegüV). Zu beachten sind zudem die zusätzlichen Strafbestimmungen gemäss Art. 24 VegüV. Demnach werden unzulässige Vergütungen durch den Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung und den Beirat auf Grundlage von Art. 20–21 VegüV mit bis zu drei Jahren Freiheitsstrafe oder Geldstrafe geahndet (vgl. Art. 24 Abs. 1 VegüV). Ausserdem greifen die Strafbestimmungen auch für den Fall, dass die Wahlen gemäss Art. 3, 4, 7, 8 und 18 VegüV durch ein Mitglied des Verwaltungsrats verhindert werden (vgl. Art. 24 Abs. 2 Ziff. 3 a-b VegüV).

Der RLCG bezieht sich mit der Ziff. 5 RLCG zu Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen insbesondere auf die statutarischen Regeln auf Grundlage von Art. 12 VegüV. Hierbei werden konkretere Ausführungen, unter anderem zu erfolgsabhängigen Vergütungen, Darlehen, Krediten, Vorsorgeleistungen und den Abstimmungen über die Vergütungen bei der Generalversammlung verlangt (vgl. Ziff. 5.2 RLCG). Entsprechend sind nicht nur quantitative Angaben zu Vergütungen zu machen, sondern auch die zugrunde liegenden Vergütungssysteme zu konkretisieren (Watter & Maizar, 2015b, S. 189). Gesetzliche Abweichungen bei der Ernennung der Mitglieder im Vergütungsausschusses müssen im Corporate Governance Bericht angegeben werden (Vogt, 2015, S. 32). Publikumsgesellschaften, die der VegüV nicht unterstehen, sind lediglich zur Publikation eines Vergütungsberichts analog zu den Art. 14–16 VegüV verpflichtet (vgl. Ziff. 5.3 RLCG).

In Anhang 1 des SCBP sind zusätzliche Empfehlungen in Zusammenhang mit der Vergütung ausgeführt. Zunächst wird die Rolle des Verwaltungsrats thematisiert, denn Vergütungspolitik und Vergütungsstrategie sind Bestandteil der Oberleitung der Gesellschaft (Vogt, 2015, S. 80-81). So ist das Vergütungssystem gemäss Ziff. 31 Anhang 1 SCBP durch den Verwaltungsrat idealerweise abzusegnen, bevor es der Generalversammlung vorgelegt wird. Dafür ist ein Vergütungsausschuss einzurichten, der durch nicht-exekutive und unabhängige Mitglieder zu besetzen ist (vgl. Ziff. 32 Anhang 1 SCBP). Somit soll insbesondere die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder sichergestellt werden (Vogt, 2015, S. 32). Die Mitglieder des Vergütungsausschuss sollten gemäss Ziff. 33 Anhang 1 SCBP ausreichend Sachkenntnis besitzen, um die Gesetze und Statuten ordnungsgemäss und im Sinne des Unternehmens einhalten zu können. Auf Grundlage der Vergütungspolitik des Unternehmens ist ein entsprechendes Vergütungssystem zu erarbeiten (vgl. Ziff. 34 Anhang 1 SCBP). Dieses sollte sowohl fixe wie auch variable Vergütungskomponenten beinhalten, die sich an der langfristigen Performance des Unternehmens ausrichten (vgl. Ziff. 35 Anhang 1 SCBP). Gemäss Ziff. 36–37 Anhang 1 SCBP sollte das Vergütungssystem zudem dem Standard des Markts entsprechend und nicht gerechtfertigte Vorteilszuweisungen oder Fehlanreize vermeiden. Zuletzt wird in Ziff. 38 Anhang 1 SCBP die hohe Bedeutung von angemessener Transparenz im jährlich zu erstellenden Vergütungsbericht hervorgehoben.

2.2 Governance-System

Aus juristischer Sicht stellt die Einhaltung der dargelegten gesetzlichen Grundlagen zur Corporate Governance und Compliance eine wesentliche Leistung des Unternehmens dar. Aus ökonomischer Sicht steht jedoch der betriebliche Leistungserstellungsprozess im Mittelpunkt. Betriebswirtschaftlich gesehen stellen die gesetzlichen Anforderungen zunächst eine Nebenbedingung des operativen Geschäfts dar. Aufgrund dieser unterschiedlichen Sichtweisen resultiert ein Grundkonflikt, der häufig auf mangelndes Verständnis und nicht vorhandene Kommunikationsstrukturen[45] zurückzuführen ist (Berndt, 2014, S. 18-19). Diese drei Schnittstellen bilden somit einen zentralen Ansatzpunkt. Zunächst wird mit der Corporate Governance der zentrale Ordnungsrahmen konstituiert. Mit der Integration des Enterprise Risk Management (ERM), der Internal Control und der internen Revision wird ein integrales Governance-System gebildet. Im Kern zielt dieses System darauf ab, den Verwaltungsrat bei der *Good Corporate Governance* zu unterstützen (Ruud & Bensultana, 2020, S. 267-268). Gleichzeitig sind die Governance-Systeme auf die Generierung eines Wertbeitrags ausgerichtet, weshalb in den nächsten Abschnitten eine detaillierte Auseinandersetzung mit den genannten Elementen erfolgt (Ruud & Schramm, 2019a, S. 205, 226).

2.2.1 Ordnungsrahmen der Corporate Governance

Die Corporate Governance bildet einen grundsätzlichen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens (Hauschka et al., 2016, S. 5). In Zusammenhang mit Unternehmen etablierte sich der Begriff erstmals in den 1930er Jahren, als durch Berle und Means (1932) die Interessenkonflikte zwischen Investoren und Managern, bedingt durch die Trennung von Eigentum und Kontrolle, beschrieben wurden (Berle & Means, 1932, S. 352-357). Als wegbereitendes unternehmerisches Prinzip gewährleistet dieses System der Führung und Kontrolle insbesondere die Sicherstellung der nachhaltigen Unternehmensinteressen (Economiesuisse, 2016, S. 3, 6). Der Zweck der Corporate Governance besteht in Folgendem: «to help build an environment of trust, transparency and accountability necessary for fostering long-term investment, financial stability and business integrity, thereby supporting stronger growth and more inclusive societies» (OECD, 2015, S. 7). Hiermit wird deutlich, dass

[45] Es konnte bereits empirisch nachgewiesen werden, dass die Kommunikation einen wesentlichen Bestandteil der Mehrwertschaffung im Rahmen der internen Revision darstellt (Ruud & Schramm, 2019b, S. 722).

das Verständnis über das Unternehmen hinausgeht und auch gesellschaftliche Aspekte berücksichtigt werden (OECD, 2015, S. 7). Dieser fundamentale Ordnungsrahmens soll Vertrauen und Transparenz schaffen, um einerseits das Unternehmen und anderseits die Marktwirtschaft vor Schaden zu bewahren (Hauschka et al., 2016, S. 5-6). Die primäre Ausrichtung der Corporate Governance liegt dabei auf Publikumsgesellschaften, wobei die Bedeutung auch für andere Rechtsformen wie kleine und mittlere Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2021, 9. April). Die nachfolgende Abbildung zeigt das Governance-System im Rahmen wesentlicher Anspruchsgruppen und Unternehmensfunktionen (vgl. Abbildung 3).

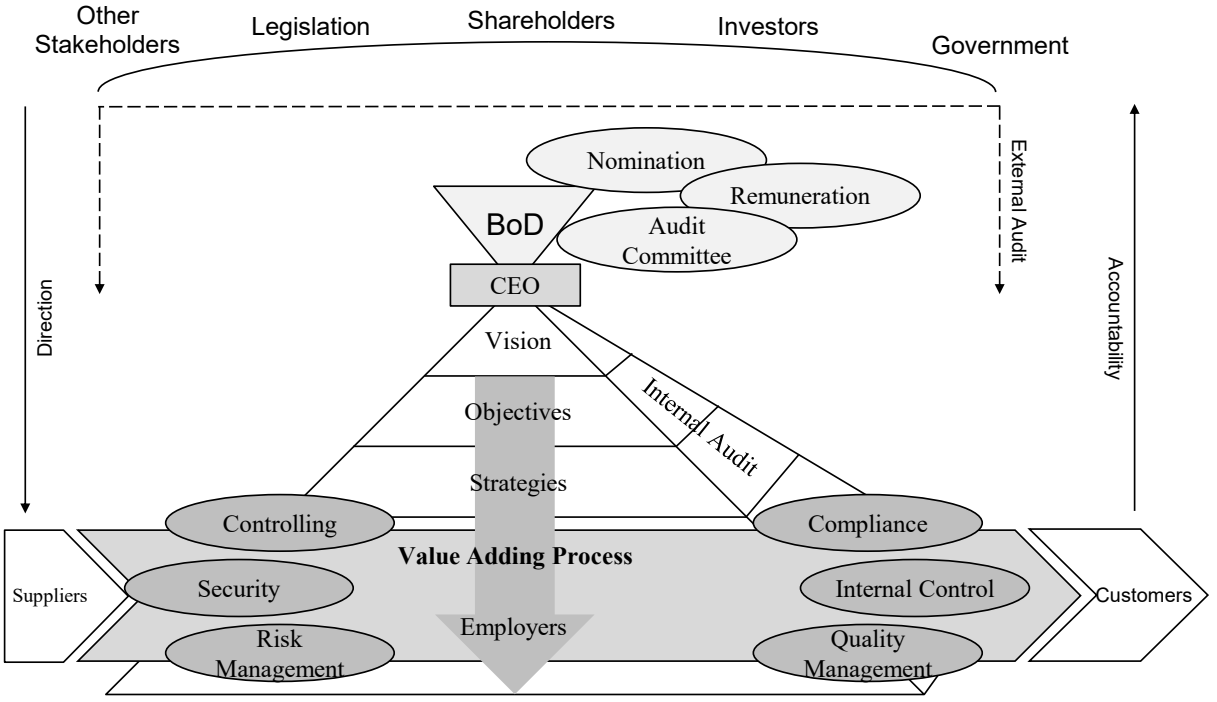


Abbildung 3: Ordnungsrahmen der Corporate Governance
Quelle: Ruud & Bensultana, 2020, S. 268

Ein erstes bedeutendes Element des dargelegten Governance-Systems bilden die *Stakeholder*. Gemäss dem kontinentaleuropäischen Verständnis berücksichtigt die Corporate Governance die Interessen aller relevanten Stakeholder und geht damit über das enger gefasste angelsächsische Verständnis[46] hinaus (Welge & Eulerich, 2014, S. 32). Hierdurch wird ein wesentlicher Unterschied zwischen der Corporate Governance und

[46] Nach dem angelsächsisch geprägten Verständnis bezieht sich die Corporate Governance primär auf den Shareholder Value (Welge & Eulerich, 2014, S. 32).

der Compliance begründet. Die Corporate Governance stellt die Beziehungen zwischen den Aktionären und der Unternehmensführung sowie den Investoren und dem Kapitalmarkt in den Mittelpunkt. Hingegen dient die Compliance dem Schutz des Unternehmens, indem durch präventive Massnahmen das Risiko für zivil- und strafrechtliche Konsequenzen gesteuert wird (Hauschka et al., 2016, S. 5-6).

Ein weiteres zentrales Element im Governance-System bildet der *Verwaltungsrat*, der die oberste strategische Führung verantwortet und als zentrales Bindeglied zwischen dem Management und den Aktionären fungiert (Müller et al., 2007, S. 1). In Hinblick auf die Organisation ist grundsätzlich zwischen dem angelsächsisch geprägten monistischen und dem deutsch geprägten dualistischen System zu unterscheiden. Im dualistischen System wird eine strikte funktionale Trennung zwischen der Leitung durch einen Vorstand und der Kontrolle durch einen Aufsichtsrat verlangt. Hingegen sind in einem monistischen System Leitungs- und Kontrollfunktionen in einem Organ zusammengefasst (Welge & Eulerich, 2014, S. 39-42). Die Schweiz ist aus rechtlicher Sicht dem monistischen System zuzuordnen und kennt daher keine rechtliche Pflicht[47] zur Bildung einer Geschäftsleitung (vgl. Kapitel 2.1.2). Bei grösseren Gesellschaften ist eine Delegation der Geschäftsführung an Dritte und damit die Bildung einer Geschäftsleitung aber die Regel[48]. Zurückzuführen ist dieser Umstand insbesondere auf die grosse Flexibilität in Hinblick auf die Organisation, die Strategie, die Oberleitung und die Überwachung einerseits und die starke gesetzliche Stellung des Verwaltungsrats anderseits (Forstmoser, 2003, S. 689-690). Diese Flexibilität ermächtigt zudem zur Bildung von Verwaltungsratsausschüssen, wie dem Prüfungs- oder Vergütungsausschuss (vgl. Kapitel 2.1.2). Die Ausschüsse setzen sich aus Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen und dienen unter anderem einer vertieften inhaltlichen Auseinandersetzung mit spezifischen Sachverhalten (Welge & Eulerich, 2014, S. 54). Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Festlegung der *Organisation* verantwortlich (716a Abs. 1 Ziff. 2 OR). Darunter fällt insbesondere die effektive und effiziente Steuerung der operativen Wertschöpfungsprozesse (Bach et al., 2017, S. 181).

Für den Unternehmenserfolg ist es im Kontext der Corporate Governance essenziell, ein funktionierendes Steuerungs- und Überwachungssystem einzurichten. In erster Li-

[47] Für Finanzmarktinfrastrukturen besteht gemäss Art. 8 Abs. 2 FinfraG eine gesetzliche Pflicht zur Einrichtung einer Geschäftsleitung (Ruigrok & Georgakakis, 2012, S. 2).

[48] Zudem gilt eine funktionale Trennung gemäss Ziff. 11 SCBP als Best Practice (Economiesuisse, 2016, S. 10).

nie ist das operative Management dafür verantwortlich, geeignete Kontrollen durchzuführen. Weiterhin ist die Steuerung und Kontrolle der Second Line[49] durch spezialisierte Unternehmensfunktionen hervorzuheben. Hierzu gehören unter anderem das Controlling, das Risikomanagement, die Compliance, das interne Steuerungs- und Kontrollsystem und das Qualitätsmanagement. Eine weitere, vom Management weitgehend unabhängige Instanz bildet die interne Revision. Diese Funktion überwacht die operative Wertschöpfung und die Second Line und übernimmt zusätzliche beratende Tätigkeiten. Ergänzt werden diese Systeme durch das externe Audit oder regulatorisch vorgeschriebene Aufsichtsorgane (Welge & Eulerich, 2014, S. 59, 62-63).

Zur Sicherstellung der langfristigen Wertschöpfungsfähigkeit im Sinne der Stakeholder ist zudem die effektive und effiziente Integration aller Funktionen innerhalb des Governance-Systems erforderlich. Dies gilt insbesondere für das Zusammenspiel von interner Revision, Risikomanagement und Compliance. Häufig wird in der Praxis die konzeptionelle Integration im Rahmen eines Gesamtkonzepts aus Governance, Risk und Compliance (GRC) etabliert (Otremba, 2016, S. 2). Der Schwerpunkt dieses Konzepts liegt vor allem auf der Second Line und der Unternehmensführung. Im Gegensatz dazu umfasst die konzeptionelle Sichtweise des COSO (2013) auch die operativ tätige First Line[50] und die interne Revision (COSO, 2013, S. i, 15, 173). Die nachfolgende Abbildung illustriert wesentliche Zusammenhänge zwischen den Grundelementen (vgl. Abbildung 4).

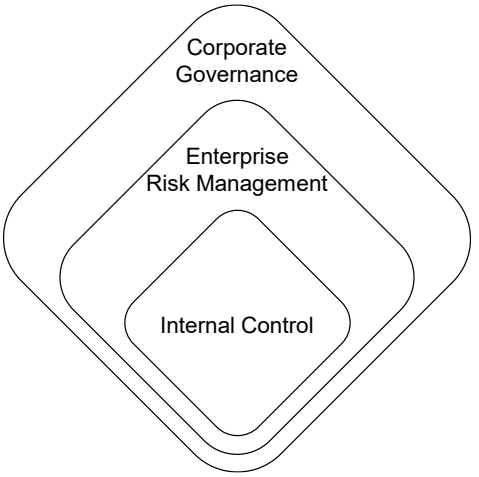


Abbildung 4: Zusammenhänge zwischen Governance, Risk und Control
Quelle: COSO, 2013, S. 173

[49] Detailliertere Ausführungen zur Organisation der Second-Line-Funktion erfolgen in Kapitel 2.3.2.

[50] Detailliertere Ausführungen zur Organisation der First Line erfolgen in Kapitel 2.3.2.

Bei der Internal Control handelt es sich um einen Prozess der Steuerung und Kontrolle, die der obersten Unternehmensvertretung hinreichend Sicherheit bei der Erreichung der Unternehmensziele bieten soll (COSO, 2013, S. 1). Das darüber hinaus gehende Verständnis des unternehmensweiten Risikomanagements koordiniert den Prozess einer risikoorientierten Steuerung und Kontrolle von Aktivitäten mit dem Ziel, einen Mehrwert im Unternehmen zu stiften (ISO, 2018a, S. 1-2). Die interne Revision schafft Sicherheit über die genannten Governance-, Risiko- und Control-Prozesse und bildet damit einen integralen Bestandteil der Corporate Governance (Institute of Internal Auditors [IIA], 2012, S. 4). In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Elemente thematisiert und die praktische Umsetzung anhand von relevanten Modellen aufgezeigt. Dabei werden wesentliche Schnittstellen mit der Compliance konkretisiert.

2.2.2 Enterprise Risk Management

Das Risikomanagement hatte ursprünglich das Ziel, Risiken bei Versicherungsleistungen zu transferieren. Ab den 1940er Jahren wurde der Prozess des Risikomanagements formaler und hat sich seither von Nordamerika in der ganzen Welt verbreitet. Ab den 1970er Jahren erweiterte sich dieses Verständnis auf Strategien zur Vermeidung, Reduktion und zum Transfer von Risiken. Das traditionelle Risikomanagement steht dabei von Beginn an in engem Zusammenhang mit der Internal Control, der internen Revision und der regulatorischen Compliance (Hampton, 2015, S.6-7). Ab den 1990er Jahren veränderte sich das Verständnis des Risikomanagements und es wurde nach operativen strategischen und finanziellen Risiken unterschieden. Zudem wurde unter dem Konzept die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses verstanden, dass von den erwarteten Ereignissen abweicht (Hampton, 2015, S. 10-13). Schliesslich entwickelte sich mit dem ERM ein Konzept, das Risiken unternehmensweit innerhalb eines umfassenden Programms behandelt (Hampton, 2015, S. 18-19). Mit der Einführung des SOA und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Schweiz veröffentlichte das COSO mit dem *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* ein erstes Modell (COSO, 2004, S. V). Anschliessend folgten die schweizerischen Aktienrechtsrevisionen in den Jahren 2008 und 2013, womit unter anderem die rechtliche Grundlage für das Risikomanagement begründet wurde. Demnach müssen alle Unternehmen, die zu einer ordentlichen Revision verpflichtet sind, einen Lagebericht erstellen und

dieser muss Aufschluss über die Durchführung einer Risikobeurteilung[51] geben (vgl. Art. 961c Abs. 2 Ziff. 2 OR). Dies verdeutlicht die rechtlich geforderte Implementierung des Risikomanagements innerhalb der bestehenden Unternehmensstrukturen (Jäger et al., 2009, S. 20).

Im Jahr 2018 wurde eine Weiterentwicklung vom COSO präsentiert. Das *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* geht über die gesetzlichen Grundlagen hinaus. Das Modell definiert das ERM folgendermassen: «the culture, capabilities and practices integrated into strategy and execution that organizations rely on to manage risk and in creating, preserving and realizing value» (COSO, 2017, S. 10). Entsprechend basiert das Verständnis eines ERM auf einem proaktiven und iterativen Prozess, um Einflüsse auf die Unternehmenszielerreichung zu identifizieren, zu beurteilen und zu steuern. Der ganzheitliche Ansatz bezieht die Dimensionen Kultur, Ressourcen, Prozesse und Verfahren in das Konzept ein und verbindet diese mit der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen (COSO, 2013, S. 175). Hierdurch soll die Entscheidungsfindung in Zusammenhang mit der Governance, der Strategie, der Zielsetzung und den operativen Prozessen verbessert werden (COSO, 2017, S. 3, 5). Ausgehend von einer risikoorientierten Portfoliosicht soll dadurch ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen und erhalten werden (COSO, 2013, S. 175). Das Modell unterscheidet insbesondere fünf Komponenten (vgl. Abbildung 5).

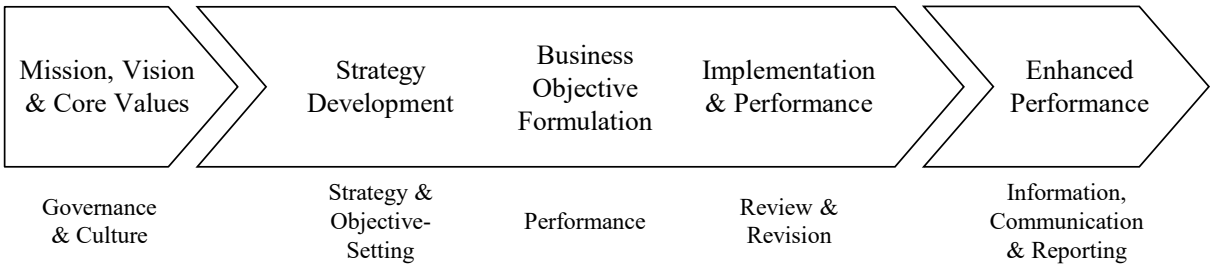


Abbildung 5: Zentrale Komponenten im ERM
Quelle: COSO, 2017, S. 21.

Die Ausgangslage des ERM bildet die normative Ebene der Unternehmensführung, die sich durch die *Governance & Culture* konstituiert. Demzufolge ist die Governance als breites Rahmenkonzept zu verstehen, in dem das ERM integriert ist (COSO, 2017, S. 5). Mit der zweiten Komponente, *Strategy & Objective-Setting*, wird das ERM in die

[51] Für Finanzmarktinfrastrukturen besteht gemäss Art. 8 Abs. 3 FinfraG die gesetzliche Pflicht zur Identifikation, Steuerung und Überwachung von Risiken.

unternehmerische Strategie, Zielsetzung und operative Umsetzung integriert. Die *Performance* als drittes Element identifiziert relevante Risiken, die die Zielsetzung gefährden können und wählt entsprechende Gegenmassnahmen aus, die fortlaufend überwacht werden müssen. Mit *Review & Revision* erfolgt die Beurteilung der Zielerreichung und damit der Grad der Wertgenerierung, der durch das ERM geschaffen wurde. Die letzte Komponente, *Information, Communication, and Reporting*, beschreibt den kontinuierlichen Prozess der Erhebung, Verarbeitung und Verteilung von Informationen im Unternehmen, der als Fundament für die Beurteilung des unternehmerischen Risikos, der Performance und der Unternehmenskultur gilt (COSO, 2017, S. 21-22).

Ein weiteres relevantes Modell im Bereich des Risikomanagements ist die Internationalen Organisation für Normung (ISO)-Norm 31000. Auch diese Norm zielt darauf ab, mit dem Risikomanagement einen Mehrwert in Organisationen zu schaffen, indem die Performance durch Entscheidungsunterstützung, Zielsetzung- und Zielerreichung unterstützt wird (ISO, 2018a, S. v, 1). Die ISO-Norm 31000 definiert das Risikomanagement als «coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk» (ISO, 2018a, S. 1). Diese Koordinierung basiert auf Prinzipien, dem Framework und dem Prozess (ISO, 2018a, S. V). Die Prinzipien stellen die Grundlage des Risikomanagements dar und müssen bei der Einführung festgelegt werden. Der zentrale Zweck der Prinzipien besteht in der Generierung und dem Schutz des Unternehmenswertes. Die Umsetzung erfolgt durch die Verbesserung der Performance, der Innovation und der Zielerreichung (ISO, 2018a). Das zweite zentrale Element ist das Framework, das die Organisation bei der Integration des Risikomanagement in signifikante Unternehmensaktivitäten und -funktionen unterstützen soll. Die Wirksamkeit des Risikomanagements hängt zudem entscheidend von der Integration in die Governance und der Unterstützung durch die oberste Unternehmensvertretung ab (ISO, 2018a, S. 4). Als letztes zentrales Element ist der Risikomanagementprozess zu erwähnen. Dieser stellt die systematische Anwendung der Richtlinien, Verfahren und Abläufe sicher. Entsprechend wird das Risikomanagement in die Unternehmensstruktur, die operativen Abläufe und die Prozesse der Organisation integriert und kann anschliessend auf allen Unternehmensebenen angewendet werden. Der gesamte Prozess ist iterativ ausgerichtet und stellt einen integralen Bestandteil der Entscheidungsfindung des Managements dar (ISO, 2018a, S. 8-9).

2.2.3 Internal Control

Im Zusammenhang mit der Internal Control ist zunächst auf eine sprachliche Besonderheit hinzuweisen. Im deutschen Sprachgebrauch wird die Internal Control mit *Internes Kontrollsystem* übersetzt. Diese Übersetzung kann jedoch zu Missverständnissen führen, da die Internal Control neben der Kontrollfunktion insbesondere auch eine steuernde Funktion ausübt (Ruud et al., 2018, S. 6). Dabei wird sichergestellt, dass die Unternehmensziele mit hinreichender Sicherheit erreicht und das Risikomanagement bei der Identifikation, der Analyse und dem Umgang von Risiken unterstützt wird (COSO, 2017, S. 6). Somit konstituiert sich die Internal Control als ein inhärenter Bestandteil eines ERM (COSO, 2013, S. 173).

Rückblickend ist die Internal Control auf die Korruptionsskandale in der Mitte der 1970er Jahre zurückzuführen. Damals wurde in Zusammenarbeit mit dem United States Department of Justice (DOJ) und der United States Securities and Exchange Commission (SEC) der Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) erlassen (vgl. Kapitel 3.1.1). Diese Ausgangslage führte im Jahr 1985 zur Gründung des COSO mit dem Ziel, das Financial Reporting zu verbessern. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Bemühungen steht in Zusammenhang mit der Internal Control, wofür im Jahr 1992 das *Internal Control – Integrated Framework*[52] publiziert wurde (Graham, 2015, S. 2). Auch das Schweizer OR führte im Jahr 1992 mit dem Art. 716a Abs. 1, Ziff. 3 OR die unübertragbaren und unentziehbaren Pflichten für Verwaltungsräte ein. Der Artikel sieht vor, dass die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines angemessenen IKS[53] sicherzustellen ist. Diese Pflicht ergibt sich aus der Verantwortung über die Grundsätze der ordnungsgemässen Buchführung und Rechnungslegung. Dabei hat der Verwaltungsrat geeignete und angemessene Kontrollmassnahmen zu ergreifen, sodass wesentliche Fehler der finanziellen Berichterstattung verhindert, aufgedeckt und korrigiert werden können. In diesem Zusammenhang trägt in der Regel die Geschäftsleitung die Verantwortung für die Umsetzung der Internal Control (EXPERTsuisse, 2007, S. 4, 5). Seit der Aktienrechtsrevision im Jahr 2008 ist für Un-

[52] Neben dem COSO-Ansatz (2013) existieren weitere Konzepte, wie beispielsweise das *Criteria of Control* des Canadian Institute of Chartered Accountants (Canadian Institute of Chartered Accountants [CICA], 1995).

[53] Darüber hinaus bestehen weitreichendere IKS-Anforderungen, beispielsweise für Finanzmarktinfrastrukturen nach Art. 8 Abs. 3 FinfraG und den Finanzsektor (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht [FINMA], 2017, S. 9-11).

ternehmen, die nach Art 728a Abs. 1, Ziff. 3 OR zu einer ordentlichen Revision verpflichtet sind, die Prüfung über die Existenz eins IKS durch eine Revisionsstelle gesetzlich vorgeschrieben. Im Gegensatz zur Anwendung des Prüfungsstandards (PS) 980 (vgl. Kapitel 3.4.3) erfolgt damit aber keine Prüfung über die Wirksamkeit durch die Revisionsstelle (EXPERTsuisse, 2007, S. 2).

Aufgrund der thematischen Nähe der Compliance und der Internal Control wird nachfolgend ein entsprechendes Modell vorgestellt. Dieses bietet die Möglichkeit, den unternehmerischen Zielzustand der Compliance mit hinreichender Sicherheit zu gewährleisten (COSO, 2013, S. 12-15). Damit stellt das Modell ein zentrales Instrument bei der Herleitung der Forschungshypothesen zur Beantwortung der Forschungsfragen dar.

Das Internal Control Integrated Framework vom COSO (2013) ist ein mehrfach überarbeitetes Framework, das sich bis heute zu einem richtungsweisenden Standard entwickelt hat (COSO, 2013, i-ii; 1-2). Auf dieser Grundlage wird die Internal Control folgendermassen definiert: «Internal control is a process, effected by an entity`s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance» (COSO, 2013, S. 1). Insofern dient die Internal Control dem primären Zweck, der Unternehmensführung angemessene Sicherheit zur Erreichung der unternehmerischen Zielsetzung zu bieten. Grundsätzlich kann zwar keine vollumfängliche Sicherheit gewährleistet werden, aber eine wirksame Internal Control ist imstande, die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu steigern (COSO, 2013, S. 2). Für die Darstellung des COSO-Modells (2013) wird häufig eine Würfel-Darstellung verwendet (vgl. Abbildung 6).

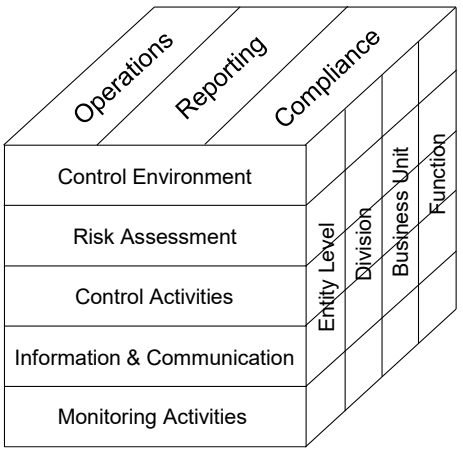


Abbildung 6: Der Internal Control-Würfel
Quelle: COSO, 2013, S. 5

Der Würfel gliedert sich in drei diagonale *Zielkategorien*, fünf horizontale *Komponenten*, sowie den vier vertikale *Organisationseinheiten*. Die Ziele sind voneinander abhängig, wobei die voneinander unabhängigen Komponenten benötigt werden, um die Ziele zu erreichen und für alle Organisationseinheiten relevant sind (COSO, 2013, S. 5). Die Gewährleistung von hinreichender Sicherheit zur Erreichung der genannten Zielkategorien wird durch eine wirksame Internal Control sichergestellt. Dahinter steht der Ansatz, das Risiko der Zielabweichung auf ein akzeptables Level zu steuern (COSO, 2013, S. 18). Die Umsetzung ist entscheidend von den Komponenten und Prinzipien des Modells abhängig. Entsprechend müssen die fünf Komponenten integral mit den operativen Prozessen verknüpft und spezifisch auf das Unternehmen angepasst werden. Die dazugehörigen Prinzipien müssen in Bezug auf die Relevanz für jede Unternehmenseinheit durch die Unternehmensleitung geprüft werden. Wird ein relevantes Prinzip nicht eingehalten kann es zu einem Mangel kommen, sodass die Zielerreichung gefährdet wird (COSO, 2013, S. 20).

Weiterhin ist die Wirksamkeit an bestimmte Voraussetzungen geknüpft, die explizit keine integralen Bestandteile des Modells darstellen. Hierzu gehört insbesondere das Treffen strategischer Entscheide, die wiederum Einfluss auf die Unternehmensziele haben. Ebenso ist die Festlegung des Risikoappetits in Zusammenhang mit dem unternehmensweiten Risikomanagementsystem kein Bestandteil des COSO-Modells (2013). Zudem wird die Ausgestaltung von Werten, einer Vision und einer Mission vorausgesetzt (COSO, 2013, S. 15). Nachdem nun ein kurzer Überblick über die wesentlichen Grundlagen dargelegt wurde, werden im nächsten Unterabschnitt die zentralen Zielkategorien vorgestellt.

2.2.3.1 Zielkategorien

Im COSO-Modell (2013) gibt es drei Zielkategorien: *Operations*, *Reporting* und *Compliance*. Diese Zielkategorien bieten hinreichende Sicherheit zur Erreichung der Unternehmensziele (COSO, 2013, S. 2). Das Operations-Ziel beinhaltet die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse und Organisationseinheiten, die massgeblich von der Mission, Vision und dem Management-Geschäftsmodell abhängen (COSO, 2013, S. 2, 7). Beim Reporting-Ziel geht es um die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung, worunter das finanzielle und nichtfinanzielle externe und interne Berichtswesen fallen (COSO, 2013, S. 2). Das Compliance-Ziel bezweckt die Konformität von Normen, Gesetzen und internen Weisungen (COSO, 2013, S. 2).

Das Operations-Ziel strebt die effektive und effiziente Erfüllung der operativen und finanziellen Performance-Ziele an und kann für alle Organisationen zugrunde gelegt werden. Dabei hängen die Ziele von zahlreichen Faktoren ab, wie dem Geschäftsmodell, den industriespezifischen Besonderheiten und der Performance. Mangelhaft konzipierte Ziele können zu einem fehlerhaften Ressourceneinsatz führen. Ein weiterer wichtiger Aspekt des Operations-Zieles ist die Sicherstellung von Unternehmenswerten. Damit wird der grundsätzliche Risikoansatz begründet, mit dem derartige Risiken bewertet werden. Davon ausgehend werden Regulierungsbestrebungen unternommen und entsprechende mitigierende Kontrollen abgeleitet. Aufgrund der Relevanz kann die effiziente Verwendung von Unternehmenswerten auch mit einem separaten Framework umgesetzt werden (COSO, 2013, S. 2, 7).

Das zweite Ziel des COSO-Modells (2013) bezieht sich auf die Erstellung von verschiedenen Berichten für die Organisation und Stakeholder. Darunter fallen das finanzielle und nichtfinanzielle Berichtswesen, sowie das interne und externe Reporting. Interne Berichterstattungen folgen internen Anforderungen und Bedürfnissen, wohingegen das externe Reporting von Regulierungsbehörden und Gesetzgebern bestimmt wird. Das Ziel der externen finanziellen Berichterstattung dient der Befriedigung der Stakeholder-Bedürfnisse. Es ermöglicht den Zugang zum Kapitalmarkt, kann eine vertragliche Voraussetzung für Zulieferer und Abnehmer darstellen und wird von Analysten und Investoren zur Bewertung der Unternehmensperformance benötigt. Das externe nichtfinanzielle Reporting dient der externen Kommunikation, kann aber auch durch gesetzliche Regelungen vorausgesetzt werden. Hierunter fällt beispielsweise das Reporting der Internal Control in Hinblick auf die finanzielle Berichterstattung. Das interne finanzielle und nichtfinanzielle Reporting ist für die Leitung der Organisation erforderlich. Die darin enthaltenen Informationen können in Abhängigkeit von der Abteilung sehr unterschiedlich sein aber sie unterstützen Entscheidungen und Bewertungen im Rahmen der Unternehmensaktivitäten (COSO, 2013, S. 8).

Alle Aktivitäten des Unternehmens müssen mit relevanten Gesetzen und Richtlinien im Einklang stehen. Es werden daher entsprechende Compliance-Massnahmen ergriffen. Zunächst ist es erforderlich, die relevanten Anforderungen zu identifizieren. Die Compliance-Themen sind sehr breit und umfassen beispielsweise das Steuerrecht für Tochterunternehmen im Ausland, können aber auch freiwillige Branchenstandards enthalten. Compliance-Grundsätze beinhalten also die gesetzlichen Anforderungen

und darüber hinausgehende interne Richtlinien (COSO, 2013, S. 10). Die Zielsetzung der Compliance steht damit im Fokus der vorliegenden Untersuchung.

2.2.3.2 Komponenten

Mit der zweiten Dimension wird das prozessuale Vorgehen zur Erreichung der drei genannten Ziele mittels der fünf Komponenten und der Prinzipien abgebildet (COSO, 2013, S. 12-15). Die 17 Prinzipien sind den Komponenten eindeutig zugewiesen und bilden das fundamentale Konzept des COSO-Modells (COSO, 2013, S. 12). In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Prinzipien in der Reihenfolge der Komponenten vorgestellt. Hierbei werden bereits erste wesentliche Kernaussagen festgehalten, um die Entwicklung der Forschungshypothesen zu unterstützen.

Das *Control Environment* hat massgeblichen Einfluss auf das gesamte interne Steuerungs- und Kontrollsystem und wird mittels Standards, Prozessen und Strukturen in der Organisation implementiert. Hierzu definiert die Unternehmensleitung den *Tone at the Top* in Hinblick auf die Bedeutung der Internal Control und der einzuhaltenden Vorgaben (COSO, 2013, S. 12-13, 31). Für diese Komponente werden fünf wesentliche Prinzipien definiert. Das erste Prinzip bezieht sich auf das organisatorische Bekenntnis zu Integrität und ethischen Werten. Hierfür muss die Unternehmensleitung durch ihre Vorbildfunktion deren Relevanz demonstrieren. Zudem müssen die Erwartungen in einem Verhaltenskodex zusammengefasst und den relevanten Stakeholdern verständlich gemacht werden. Die Einhaltung wird kontinuierlich überprüft und Abweichungen werden zeitnah behoben (COSO, 2013, S. 33). Zweitens hat der Verwaltungsrat die Unabhängigkeit vom Management und die Oberaufsicht über die Wirksamkeit der Internal Control sicherzustellen. Dafür müssen die Überwachungsaufgaben eindeutig identifiziert und die erforderlichen Kompetenzen im Verwaltungsrat gegeben sein. Nur dann können unabhängige Bewertungen durchgeführt und Entscheidungen über die vom Management ausgestaltete Internal Control getroffen werden (COSO, 2013, S. 39). Das dritte Prinzip thematisiert die Einführung von angemessenen Organisationsstrukturen. Dabei sind alle zur Organisation gehörenden Strukturen zu berücksichtigen, die Einfluss auf die drei Ziele des Modells haben. Die Umsetzung erfolgt insbesondere über angemessene Berichtswege, Verantwortlichkeiten und Befugnisse für die Unternehmensleitung, das Management, die Mitarbeitenden und relevante externe Dienstleister (COSO, 2013, S. 44). Ein weiteres Prinzip thematisiert die Bedeutung von kompetenten Mitarbeitenden zur Zielerreichung. Die Erwartungen an

die Kompetenzen müssen in Richtlinien und in der Geschäftspraxis kommuniziert und durch die Geschäftsleitung entsprechend überprüft werden. Zur Sicherstellung werden unter anderem Schulungen durchgeführt. Ausserdem werden Vorbereitung für Ausfälle von Schlüsselpersonen getroffen (COSO, 2013, S. 49). Wesentliche Aspekte zur Rechenschaftspflicht der Mitarbeitenden sind Gegenstand des letzten Prinzips. Wie bereits erwähnt besteht eine hohe Relevanz bei den organisatorischen Strukturen, um die Verantwortlichkeiten und allfällige Konsequenzen für die Mitarbeitenden eindeutig zu definieren. Darüber hinaus werden zielgerichtete Anreiz- und Performance-Mechanismen eingerichtet und evaluiert, um die Ziele der Internal Control zu erreichen. In diesem Zusammenhang wird auch eine angemessene Steuerung der Druckausübung durch die Unternehmensleitung berücksichtigt (COSO, 2013, S. 53). In Hinblick auf die Herleitung der zentralen Hypothesen zur Beantwortung der Forschungsfragen ist folgendes festzuhalten:

Die Komponente Control Environment unterstützt die Zielsetzung der Compliance.

Das *Risk Assessment* ist ein dynamisch und iterativ ausgerichteter Prozess. Er wird angewendet, um interne und externe Risiken bei der Erreichung der Organisationsziele zu identifizieren und zu analysieren (COSO, 2013, S. 13). Dabei werden Risiken als mögliche Ereignisse definiert, die die Zielerreichung nachteilig beeinflussen. Das Unternehmen muss zuvor eine Toleranzgrenze definieren, innerhalb derer Risiken akzeptiert werden bzw. bei deren Überschreiten entsprechende Gegenmassnahmen einzuleiten sind. Die Definition dieser Grenze und die Einführung der drei Ziele gelten als Voraussetzung für die Internal Control und ist somit kein integraler Bestandteil des Modells (COSO, 2013, S. 59). Für die Komponente des Risk Assessment bestehen vier Prinzipien. Ausgehend von den gegebenen Zielsetzungen werden mit dem sechsten Prinzip die Risiken identifiziert und beurteilt. Die operativen Risiken müssen durch Managemententscheidungen getragen und in Übereinstimmung mit den operativen und finanziellen Zielen stehen (COSO, 2013, S. 63). Die Ableitung der Risiken in Bezug auf die externen finanziellen Ziele muss insbesondere in Übereinstimmung mit den Rechnungslegungsstandards, der Wesentlichkeit und den unternehmerischen Aktivitäten stehen (COSO, 2013, S. 64). Auch bei der Ableitung von Risiken zu den nichtfinanziellen und internen Berichterstattungen müssen geltende Standards, die Genauig-

keit und die Geschäftsaktivitäten einbezogen werden (COSO, 2013, S. 67-68). Die externen Gesetze und Regulierungen definieren das minimal einzuhaltende Risiko der Compliance-Ziele, wobei auch in diesem Fall eine akzeptable Risikotoleranz bestimmt wird (COSO, 2013, S. 69). Beim siebten Prinzip geht es um die Identifizierung von Risiken als Ausgangslage der Risikosteuerung. Zunächst ist es wichtig, alle Unternehmenseinheiten in den Prozess einzubeziehen. Darüber hinaus sind sonstige interne wie externe Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die die Zielerreichung beeinträchtigen können. Bei der Risikobewertung werden verschiedene Managementebenen einbezogen, die die Auswirkungen der potenziellen Risiken untersuchen. Abschliessend müssen geeignete Gegenmassnahmen eruiert werden (COSO, 2013, S. 70). Mit dem nächsten Prinzip werden das Potenzial und die verschiedenen Arten von Betrug beurteilt. Das Potenzial ist insbesondere durch eine Beurteilung der Anreizmechanismen und Druckausübung durch Vorgesetzte zu beurteilen. Darüber hinaus muss auch das Betrugsrisiko von Opportunitäten berücksichtigt werden. Damit in Zusammenhang stehen auch die Einstellungen und Rechtfertigungen der Mitarbeitenden im Unternehmen (COSO, 2013, S. 78). Das neunte und letzte Prinzip dieser Komponente berücksichtigt Veränderungen, die einen wesentlichen Einfluss auf das interne Steuerungs- und Kontrollsystem haben können. Hierbei stehen Veränderungen im externen Umfeld, beim Geschäftsmodell und bei den Mitgliedern der Unternehmensleitung im Fokus (COSO, 2013, S. 83). Auch für diese Komponente ist auf Grundlage des dargelegten COSO-Modells folgendes festzuhalten:

Die Komponente Risk Assessment unterstützt die Zielsetzung der Compliance.

Die dritte Komponente, *Control Activities*, trägt direkt dazu bei, die Direktiven des Managements zur Risikominderung umzusetzen und die Unternehmensziele zu erreichen (COSO, 2013, S. 13-14). Kontrollaktivitäten werden im gesamten Unternehmen durchgeführt. Es gibt präventive und detektive Kontrollen, die manuell und automatisiert erfolgen, wobei eine Aufteilung der Verantwortung sehr wichtig ist. Im COSO-Modell werden drei zentrale Prinzipien zugrunde gelegt (COSO, 2013, S. 87). Das erste Prinzip selektiert und entwickelt Kontrollaktivitäten zur Senkung von Risiken auf ein akzeptables Niveau. Dies wird durch eine integrative Einbindung des Risikomanagements sichergestellt. Für die Umsetzung wird zunächst bestimmt, welche Geschäfts-

prozesse in welchen Einheiten des Unternehmens kontrolliert werden müssen. Bei der Auswahl der Kontrollaktivitäten sind die Eigenheiten des Unternehmens und des Umfelds zu berücksichtigen. Zudem sind mehrere Ansätze und Arten von Kontrollen heranzuziehen, wie beispielsweise automatisierte und manuelle Kontrollen. Dabei ist eine Aufteilung von Kontrollverantwortlichkeiten durch das Management sicherzustellen (COSO, 2013, S. 88-89). Das nächste Prinzip thematisiert Kontrollaktivitäten im Zusammenhang mit technologischen Systemen. Hierfür ist ein grundsätzliches Verständnis des Managements der Nutzung von Technologie für Geschäftsprozesse und von technologiebasierten Kontrollen zu gewährleisten. Es muss sichergestellt sein, dass die technologiebasierte Infrastruktur ebenfalls den Kotrollaktivitäten unterliegt. Zudem ist ein Sicherheitsmanagement erforderlich, dass die Kontrollaktivitäten spezifisch definierten Funktionen und Rollen zuweisen kann. Schliesslich ist das Management dafür verantwortlich, dass alle Kontrollaktivitäten erfasst, entwickelt und die Technologie bzw. ihre Infrastruktur instandgehalten wird (COSO, 2013, S. 97). Mit dem letzten Prinzip wird sichergestellt, dass die durchgeführten Kontrollaktivitäten den Direktiven des Managements entsprechen und damit auf Grundlage der unternehmerischen Richtlinien in die Geschäftsprozesse integriert werden. Zudem müssen Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten aus den Direktiven abgeleitet werden, die dann von kompetenten und weisungsbefugten Mitarbeitenden zeitgerecht durchzuführen sind. Diese Aufgaben beinhalten auch die Untersuchungen von Auffälligkeiten und korrektive Handlungen. Grundsätzlich hat das Management die Kontrollaktivitäten regelmässig zu überprüfen und die Relevanz zu beurteilen (COSO, 2013, S. 101). Für die erläuterte dritte Komponente ist entsprechend folgendes festzuhalten:

Die Komponente Control Activities unterstützt die Zielsetzung der Compliance.

Mit der Komponente *Information & Communication* wird die Bedeutung der Informationen für die Ausführung und Unterstützung von Kontrollverantwortlichkeiten hervorgehoben. Hierbei nutzt das Management die internen und externen Informationen, um die ordnungsgemässe Funktionsweise der anderen Komponenten zu unterstützen. Die Kommunikation stellt einen kontinuierlichen iterativen Prozess dar, um Informationen zielgerichtet relevanten Stellen zuzuweisen. Die Kommunikation ist sowohl nach innen als auch nach aussen gerichtet und vermittelt beispielsweise die Relevanz für die

Internal Control gegenüber den Stakeholdern (COSO, 2013, S. 14, 105). Die Komponente hat insgesamt drei Prinzipien. Das dreizehnte Prinzip thematisiert die Generierung und Nutzung von Informationen, um das Funktionieren der anderen Komponenten des COSO-Modells (2013) zu gewährleisten. Dafür ist ein Prozess zu implementieren, mit dem diejenigen Informationen identifiziert werden, die für die Zielerreichung der Internal Control erforderlich sind. Das zugrunde liegende Informationssystem beinhaltet sowohl externe als auch interne Datenquellen, mit denen die gewonnen Daten in relevante Informationen umgewandelt werden. Diese Informationen unterliegen bestimmten Qualitätsanforderungen in Bezug auf die Aktualität, Vollständigkeit und Überprüfbarkeit. Dabei sind die gewonnen Informationen im Hinblick auf das Wirtschaftlichkeitsprinzip zu bewerten (COSO, 2013, S. 107). Das nächste Prinzip bezieht sich auf die interne Kommunikation. Hierbei ist ein Prozess zu implementieren, bei dem alle Mitarbeitenden über ihre Verantwortlichkeiten zur Internal Control mit hochwertigen Informationen versorgt werden. Auch eine angemessene Kommunikation zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, damit diese ihre Verantwortlichkeiten gegenüber den Unternehmenszielen angemessen wahrnehmen können, fällt hierunter. Parallel zu diesen beiden Aspekten sind separate Kommunikationskanäle zu implementieren, wie beispielsweise anonyme Hinweisgebersysteme (COSO, 2013, S. 113). Das letzte Prinzip dieser Komponente adressiert den Kommunikationsprozess mit externen Stakeholdern, wie beispielsweise Regulierungsbehörden, Kunden und Aktionären. In diesem Zusammenhang sind offene Kommunikationskanäle von hoher Wichtigkeit, damit diese externen Stakeholder auch zu den relevanten Managementstellen durchdringen können. Relevante Informationen sind darüber hinaus bis zum Verwaltungsrat weiterzuleiten. Wie bei der internen Kommunikation sollen auch für die externen Stakeholder separate Kanäle wie Hinweisgebersysteme zur Verfügung stehen (COSO, 2013, S. 118). Für die vierte Komponente kann in Hinblick auf die Herleitung von Hypothesen folgendes festgehalten werden:

Die Komponente Information & Communication unterstützt die Zielsetzung der Compliance.

Die *Monitoring Activities*, als letzte der fünf Komponenten, sind auf die kontinuierliche Überwachung im Rahmen der Internal Control fokussiert. Dies dient der Sicher-

stellung der Existenz und Funktionsweise der Prinzipien und Komponenten. Die kontinuierliche Überwachung ist auf allen Stufen des Unternehmens in die Geschäftsprozesse zu implementieren. Die manuelle Überwachung ist in regelmässigen Abständen und zielgerichtet auf die Wirksamkeit und Risikobewertung hin auszurichten. Die Erkenntnisse sind den gegebenen Vorgaben gegenüberzustellen, und Abweichungen sind an die Unternehmensleitung zu melden (COSO, 2013, S. 14, 125). Für diese Komponenten existieren zwei Prinzipien. Das erste Prinzip stellt sicher, dass die Organisation die kontinuierliche und separate Überwachung über die Beurteilung und die Wirksamkeit der Internal Control systematisch auswählt, entwickelt und durchführt. Die Ausgangslage bildet das interne Steuerungs- und Kontrollsystem als Grundlage für die Ausgestaltung der Überwachung. Weiterhin ist eine Kombination zwischen den kontinuierlichen und separaten Überwachungsmöglichkeiten anzustreben, wobei die sich verändernden Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind. Hierfür ist kompetentes Personal erforderlich, das das erforderliche Fachwissen über den zu überprüfenden Sachverhalt besitzt. Bei der kontinuierlichen Überwachung ist eine Integration in die Geschäftsprozesse erforderlich. Für die regelmässige manuelle Überwachung ist eine Variation der Häufigkeit wichtig und die Ausrichtung ist in Bezug zum vorgegebenen Risiko zu setzen (COSO, 2013, S. 126). Das letzte Prinzip sorgt dafür, dass die identifizierten Mängel in angemessener Zeit an die zuständigen Parteien weitergeleitet werden, damit diese die erforderlichen korrektiven Schritte einleiten können. In Abhängigkeit vom Sachverhalt beurteilen das Management und der Verwaltungsrat die Erkenntnisse aus den Überwachungstätigkeiten. Die Mängel werden anschliessend an die zuständigen Verantwortlichen kommuniziert, die die erforderlichen Korrekturen vornehmen. Dabei überwacht das Management die Beseitigung der Mängel (COSO, 2013, S. 132). Für die letzte Komponente des beschriebenen COSO-Modells ergibt sich in Hinblick auf die Forschungsfragen dieser Arbeit die nachfolgende Kernaussage:

Die Komponente Monitoring Activities unterstützt die Zielsetzung der Compliance.

Die herausgestellten Kernaussagen werden im Rahmen der Hypothesenentwicklung zur Beantwortung der Forschungsfragen erneut aufgegriffen (vgl. Kapitel 5.3.2). Die fünf Komponenten des COSO-Modells stellen damit einen wichtigen Bestandteil dieser Arbeit dar.

2.2.3.3 Organisationseinheiten

Eine dritte Dimension adressiert die Strukturen der *Organisationseinheiten* und unterteilt diese nach verschiedenen Stufen wie Unternehmen, Divisionen, Tochterunternehmen, Geschäftseinheiten und Funktion inkl. der Geschäftsprozesse. Zu den Geschäftsprozessen werden zudem die originären Aktivitäten wie Einkauf, Verkauf und Produktion gezählt (COSO, 2013, S. 5). Das COSO-Modell kann grundsätzlich auf das gesamte Unternehmen angewendet werden (COSO, 2013, S. 24). Die Internal Control wird spezifisch an die Bedürfnisse der jeweiligen Organisation angepasst, so dass sich individuelle Ausgestaltungen massgeblich voneinander unterscheiden können (COSO, 2013, S. 6). Das Modell kann somit sowohl auf grosse als auch auf kleine Unternehmen angewendet werden. In kleineren Unternehmen hat die Geschäftsleitung einen viel direkteren Einfluss auf das Personal, wodurch die Wirksamkeit des internen Steuerungs- und Kontrollsystems positiv beeinflusst werden kann. In grösseren Unternehmen sind formalere Mechanismen erforderlich, wodurch sich beispielsweise die Kommunikation deutlich aufwendiger gestaltet. Auf der anderen Seite profitieren die Unterstützungsfunktionen durch grössere Skaleneffekte, weshalb die Kosten anteilsmässig geringer ausfallen (COSO, 2013, S. 25-26).

2.2.4 Interne Revision

Mit der Expansion des privaten Sektors im 19. und 20. Jahrhunderts stieg im Rahmen der zunehmenden Komplexität auch die Nachfrage nach entsprechenden Kontrollsystemen (IIA, 2020a). Als Geburtsstunde der internen Revision wird dabei häufig die Gründung des Institute of Internal Auditors (IIA) im Jahre 1941 genannt (Ramamoorti, 2003, S. 2). In den späten 1970er Jahren wurde der Berufsverband weiter professionalisiert. Mit der Gründung des PCAOB im Jahr 2002 in den USA erfolgte die Einrichtung eine staatlichen Regulierungsstelle für die interne Revision (Dowling et al., 2018, S. 353). Heute ist das IIA in der Schweiz mit dem Institute of Internal Auditing Switzerland vertreten, das sich stufenweise den Trends und Entwicklungen des Berufsstands anpasst. Zuletzt wurden insbesondere Anpassungen zur Verbesserung der Unabhängigkeit und Objektivität vorgenommen (Ruud & Kyburz, 2016, S. 434). Da das IIA in seiner Vision einen wesentlichen Beitrag zur *Good Corporate Governance* leisten möchte, werden nachfolgend die wesentlichen Grundlagen zur internen Revision dargelegt (The Institute of Internal Auditing Switzerland, 2021).

Das IIA definiert die interne Revision als: «an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes» (IIA, 2019). Entsprechend umfassen die Prüfungsaktivitäten eine objektive Beurteilung über eine Einheit, einen Prozess, ein System oder andere spezifische Themen, wobei das IIA die Art und den Umfang eigenständig festgelegt. Die Beratungsaktivitäten werden auf Anfrage eines Auftraggebers getätigt, der jeweils die Art und den Umfang bestimmt (IIA, 2017, S. 2). In beiden Fällen werden die Unabhängigkeit und Objektivität[54] des internen Revisors vorausgesetzt (Barr-Pulliam et al., 2017, S. 20). Dabei erbringen die Aktivitäten einen Mehrwert für das Unternehmen. Erstens unterstützt die interne Revision bei der Erreichung der strategischen, operationellen, finanziellen und Compliance-Ziele, indem Sicherheit über die Governance-, Risiko- und Control-Prozesse erbracht wird. Zweitens ermöglicht die interne Revision einen vertieften Einblick, um Empfehlungen zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz in der Organisation zu erbringen. Als letzter Mehrwert ist die Objektivität zu nennen, die Werte wie Integrität, Verantwortlichkeit und Unabhängigkeit beinhaltet, wodurch die Unternehmensführung eine verlässliche Beratung erwarten kann (IIA, 2012, S. 4).

Mit dem International Professional Practices Framework (IPPF) wurde vom IIA ein konzeptionelles Regelwerk entwickelt. Es beinhaltet international gültige Standards und Richtlinien für die berufliche Praxis (IIA, 2018, S. 7). Das IPPF definiert Compliance folgendermassen: «Adherence to policies, plans, procedures, laws, regulations, contracts, or other requirements» (IIA, 2018, S. 58). Die interne Revision ist gemäss Ziff. 2210.A2 IIAdarauf ausgerichtet, mögliche Compliance-Verstösse bei der Festlegung der Prüfungsziele zu berücksichtigen (IIA, 2018, S. 46). Diese Integration kann so weit gehen, dass Compliance-Aktivitäten explizit in den Aufgabenbereich des Leiters der internen Revision übertragen werden können (IIA, 2018, S. 26). Grundsätzlich wird der konzeptionelle Aufbau des IPPF in drei zentrale Abschnitte untergliedert: Die *Mission*, die *verpflichtenden (mandatory)* und die *empfohlenen (recommended)* Leitlinien (vgl. Abbildung 7).

[54] Vgl. Attribute Standard 1100 (Institute of Internal Auditors [IIA], 2016, S. 4).

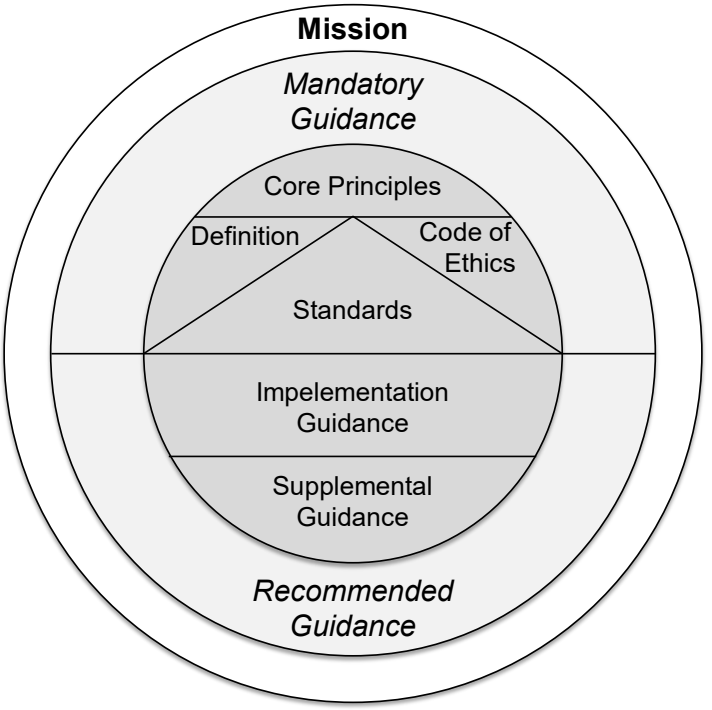


Abbildung 7: Das IPPF
Quelle: IIA, 2018, S. 1

Die Mission begründet die Existenz und den zentralen Zweck, den die interne Revision für die Stakeholder erreichen möchte (Müller-Stewens & Brauer, 2009, S. 157). Hierbei wird insbesondere auf die drei genannten Wertbeiträge Bezug genommen. Mit risikobasierter und objektiver Sicherheit sollen ein vertiefter Einblick und eine objektive Beratungsleistung erbracht werden, mit der der unternehmerische Wert erhalten und gesteigert werden kann (IIA, 2020g).

Die verpflichtenden Leitlinien sind vier obligatorisch einzuhaltende Elemente für die berufliche Praxis in der internen Revision: Die Kernprinzipien, die Definition, der Verhaltenskodex und die Standards (IIA, 2020f). Sie bilden ein Gesamtkonzept, dessen Kernprinzipien[55] dazu dienen, die Wirksamkeit der internen Revision zu gewährleisten und die Mission zu erfüllen (IIA, 2020d). Der Verhaltenskodex setzt die Mindestanforderungen an die Individuen und die Organisationen in Bezug auf das ethisch-kulturelle Verhalten fest. Es wird erwartet, dass die internen Auditoren die vier Prinzipien Integrität, Objektivität, Vertraulichkeit und Kompetenz einhalten (IIA, 2020c). Die prinzipienbasierten Standards liefern verpflichtende Richtlinien bei der professionellen Ausübung im Bereich der internen Revision. Sie bestehen aus den grundlegen-

[55] Für eine Übersicht zu den Kernprinzipien vgl. IIA (2020f).

den Anforderungen bei der Beurteilung der Wirksamkeit und Performance, den Interpretationen der Anforderungen zur korrekten Anwendung und der Erläuterung zentraler Begrifflichkeiten (IIA, 2020e).

Die empfohlenen Richtlinien bestehen aus zwei Elementen und dienen dem Zweck, wirksame Praktiken bei der Implementierung der verpflichtenden Richtlinien zu gewährleisten. Zunächst sind die Leitlinien zur Implementierung zu nennen, die die Prüfer bei der Anwendung der Standards unterstützen. Zweitens gibt es die ergänzenden Leitlinien, die den Prüfern detaillierte Prozesse und Verfahren bieten (IIA, 2020h).

Zusammenfassend kann die interne Revision als integraler Bestandteil der Corporate Governance eingeordnet werden, die sich darüber hinaus dem Ziel einer *Good Corporate Governance* verpflichtet sieht (Ruud, 2017, S. 703). Das vorgestellte Regelwerk kann zudem einen Wertbeitrag leisten, wenn ein einheitliches und wertorientiertes Verständnis vorliegt, das durch die zentralen Stakeholder unterstützt wird, und entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden (Ruud & Schramm, 2018, S. 796). Inwiefern die organisatorische Umsetzung eines ganzheitlichen Governance-Systems ausgestaltet sein kann, wird im nachfolgenden Kapitel vorgestellt.

2.3 Three-Lines-Modell

Ein international etabliertes Modell für die Organisation eines ganzheitlichen und wirksamen Corporate Governance Systems stellt das *Three-Lines-of-Defense-Modell* dar (Ruud & Bensultana, 2020, S. 263). Ausgehend von ersten Ansätzen in den 1990er Jahren wurde im Jahr 2006, im Rahmen einer Kooperation zwischen der European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) und der Federation of European Risk Management Association (FERMA), das Three-Lines-of-Defense-Modell entwickelt. Mit der Veröffentlichung in der *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* im Jahr 2010 wurde das Modell einem breiten Publikum bekannt gemacht. Mit der Erwähnung in einem Positionspapier des IIA avancierte es zu einem Best-Practice-Ansatz (Ruud & Kyburz, 2014, S. 761). Darüber hinaus publizierten das COSO und das IIA im Jahr 2015 ein Konzept zur Verbesserung der übergreifenden Governance-Strukturen. Dieses Konzept verbindet das Three-Lines-of-Defense-Modell mit dem COSO-Modell (2013). Darin wird eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten aufgezeigt und das Rollenverständnis der Mitarbeitenden im Governance-System wird verständlicher. Darüber hinaus werden Lücken sowie Doppelspurigkeiten reduziert (COSO, 2015, S. 1, 14). Schliesslich publizierte das IIA 2020 eine

überarbeitete Version des Three-Lines-Modells. Die Grundstruktur blieb erhalten, aber die Ausrichtung zur Mehrwertschaffung rückte in den Fokus (Ruud et al., 2020, S. 721). Das Modell wird nachfolgend eingehend erläutert (vgl. Abbildung 8).

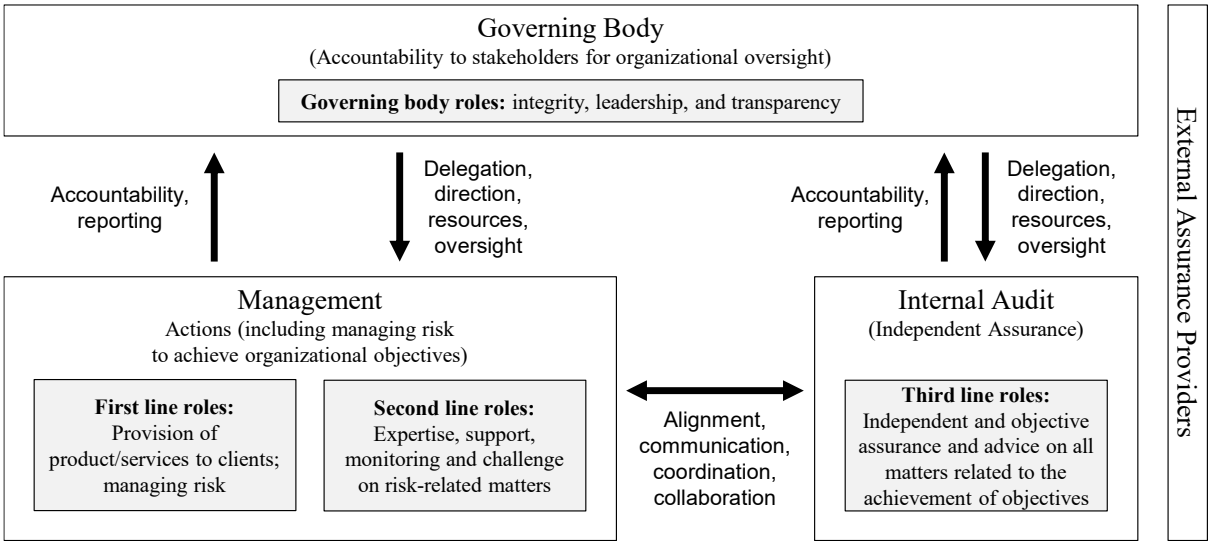


Abbildung 8: Das überarbeitete Three-Lines-Modell des IIA
Quelle: IIA, 2020b, S. 4

Bezugnehmend auf die vorherrschenden komplexen und globalisierten Wirtschaftsprozesse mit vielen unterschiedlichen Stakeholdern, sind wirksame Organisationsstrukturen und -prozesse wichtig, um die gesetzten Unternehmensziele erreichen zu können. Das Three-Lines-Modell kann mit einer wirksamen Corporate Governance und einem starken Risikomanagement die Erreichung der gesetzten Ziele unterstützen (IIA, 2020b, S. 1). Hierfür ist das Modell im Wesentlichen nach drei zentralen Verantwortungsbereichen zu untergliedern. Zum einen gibt es den Verwaltungsrat, der die Oberaufsicht über die Gesellschaft und eine Rechenschaftspflicht gegenüber den Stakeholdern hat. Zum anderen gibt es das Management, das für die Erreichung der gesetzten Unternehmensziele und den Einsatz der operativen Massnahmen verantwortlich ist. Zuletzt ist die vom Management unabhängige interne Revision zu erwähnen, die Sicherheit und Beratung in Bezug auf die Governance-, Risikomanagement und Control-Prozesse bietet (IIA, 2020b, S. 1-2, 10). Obwohl alle Bereiche unterschiedliche Verantwortlichkeiten wahrnehmen, sind die Aktivitäten aufeinander abzustim-

men[56], damit der Unternehmenswert unter Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen erhalten und gesteigert wird (IIA, 2020b, S. 3, 8).

2.3.1 Governing Body

Der Verwaltungsrat (*governing body*) gibt die grundsätzliche Strategie vor und delegiert die Verantwortlichkeiten zur Erreichung der gesetzten Unternehmensziele an das Management. Die Kommunikation und die Berichtswege zwischen dem Verwaltungsrat und dem Management sind zentral, insbesondere die Kommunikation mit dem CEO nimmt eine bedeutende Rolle ein (IIA, 2020b, S. 7). Für besonders kritische Themenbereiche kann der Verwaltungsrat die Kontrolle und Aufsicht erhöhen, indem er spezifische Komitees bildet, wie beispielsweise für Audit, Risiko oder Finanzen (IIA, 2020b, S. 9). Darüber hinaus obliegt dem Verwaltungsrat die Festlegung des Risikoappetits und die Oberaufsicht über das Risikomanagement, die interne Kontrolle und die Compliance (IIA, 2020b, S. 5).

2.3.2 Management

Als zweites wesentliches Element der Corporate Governance ist das Management zu erwähnen, das für die Erreichung der Organisationziele und für das Risikomanagement verantwortlich ist. Dem Management untersteht sowohl die First als auch die Second Line (IIA, 2020b, S. 3).

Die First Line steht in einem direkten Zusammenhang mit der Leistungserstellung von Produkten und Dienstleistungen. Dabei müssen die operative Ausführung und die Ressourcenallokation im Hinblick auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein. Zu den Aufgaben der First Line gehören insbesondere auch die operative Handhabung von Risiken und die Ausführung der internen Steuerung und Kontrolle. Weiterhin ist die First Line für die Sicherstellung der Einhaltung von Gesetzen, regulatorischen Anforderungen und ethischen Erwartungen zuständig (IIA, 2020b, S. 3, 5).

Die Second Line bietet Expertise, Unterstützung und Überwachung und hinterfragt die First Line beim Management der Risiken. In ihren Aufgabenbereich fallen die Entwicklung, Implementierung und kontinuierliche Verbesserung des Risikomanagements und der internen Steuerung und Kontrolle sowie deren jeweilige

[56] Die *Combined Assurance* bezeichnet einen integrativen und abgestimmten Ansatz für Prüfungs- und Kontrollaktivitäten im Rahmen der Corporate Governance (Ruud & Schramm, 2017, S. 214).

Zielsetzungen. Darüber hinaus kann die Second Line auch Analysen und Berichterstattungen über die Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagements und der internen Kontrolle liefern (IIA, 2020b, S. 6). Im Regelfall besteht ein gewisser Grad an Unabhängigkeit zwischen der First Line und der Second Line. Letzten Endes unterstehen beide Organisationslinien aber der Verantwortung und den Entscheidungen des Managements, sodass die Objektivität begrenzt bleibt (IIA, 2020b, S. 9).

2.3.3 Internal Audit

Der Verwaltungsrat hat die Oberaufsicht über die interne Revision. Diese erbringt unabhängige und objektive[57] Sicherheit und berät zur Angemessenheit und Wirksamkeit der Corporate Governance und des Risikomanagements (IIA, 2020b, S. 1). Dies wird durch die kompetente Anwendung von Prozessen, Fachwissen und Einblicken in das Unternehmen erreicht (IIA, 2020b, S. 3). Die interne Revision ist gegenüber dem Verwaltungsrat rechenschaftspflichtig, wobei die Kommunikation primär über den Chief Audit Executive (CAE) erfolgt (IIA, 2020b, S. 8). Ein wesentliches Kriterium ist die Unabhängigkeit des internen Audits gegenüber dem Management. Aus diesem Grund darf die interne Revision keine Entscheidungen oder Handlungen vornehmen, die in den Zuständigkeitsbereich des Managements fallen (IIA, 2020b, S. 6). Auf der anderen Seite ist ein regelmässiger Austausch zwischen den beiden Bereichen erforderlich, um die Relevanz und Ausrichtung des internen Audits auf die Strategie und die operativen Bedürfnisse der Organisation auszurichten (IIA, 2020b, S. 7).

2.3.4 External Assurance Providers

Als letztes sind die externen Assurance-Anbieter zu nennen, die zusätzliche Sicherheit zur Erfüllung von regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen bieten. Sie dienen insbesondere dem Schutz der Interessen von Stakeholdern und können durch die Geschäftsleitung oder den Verwaltungsrat zusätzlich in Anspruch genommen werden (IIA, 2020b, S. 5).

[57] Siehe IIA Attribute Standard 1100 (IIA, 2016, S. 4).

2.4 Zusammenfassung

Das 2. Kapitel thematisiert die grundlegenden Aspekte der Corporate Governance und berücksichtigt dabei sowohl rechtliche Grundlagen als auch zentrale betriebswirtschaftliche Ansätze. Entsprechend erfolgt zunächst eine Analyse der rechtlichen Grundsätze der Corporate Governance für die Schweiz. Darunter fällt insbesondere die Diskussion um die Ausrichtung der *Checks and Balances* zwischen der Generalversammlung, dem Verwaltungsrat und der Revisionsstelle. Darüber hinaus werden die weitreichenden Offenlegungspflichten im Rahmen der Corporate Governance thematisiert, die in einem engen Zusammenhang mit den Vorschriften der Vergütungsthematik der obersten Unternehmensvertretung stehen (vgl. Kapitel 2.1).

Das Kapitel 2.2 bezieht sich auf etablierte betriebswirtschaftliche Grundlagen und fasst diese in einem ganzheitlichen Governance-System zusammen. Zu diesem gehören u. a. relevante externe Stakeholder, der Verwaltungsrat und die Steuerungs- und Kontrollfunktionen über die wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten. Innerhalb der Corporate Governance zielt das unternehmensweite Risikomanagement auf eine Mehrwertgenerierung ab, indem eine Verbindung zwischen der Unternehmenskultur und der Unternehmensstrategie erfolgt. Die Internal Control bietet hierbei hinreichende Sicherheit zur Erreichung der Unternehmensziele. Für diese Arbeit wird das Ziel der Compliance durch die fünf Komponenten des COSO-Modells unterstützt und entsprechend dienen diese als zentrale Instrumente für die Hypothesenbildung. Als letztes wesentliches Element des Governance-Systems ist die interne Revision zu nennen, die Sicherheit und Wirksamkeit im Hinblick auf die Corporate Governance, das Risikomanagement und die Prozesse der Internal Control gewährleistet.

Das letzte Kapitel thematisiert die organisatorische Umsetzung des Governance-Systems, womit wesentliche Verantwortlichkeiten der zuvor erläuterten Governance-Elemente zusammengetragen werden. Dem Verwaltungsrat obliegen die Oberaufsicht und Strategie. Das Management ist für die Erreichung der Organisationsziele und für das Risikomanagement verantwortlich. Zudem unterstehen dem Management die operativ tätige First Line und die Second Line. Die interne Revision berichtet direkt an den Verwaltungsrat, um eine möglichst objektive Beurteilung über die Wirksamkeit der Corporate Governance und das Risikomanagement abgeben zu können (vgl. Kapitel 2.3).

3 Compliance

Das dritte Hauptkapitel thematisiert die Compliance als zentralen Forschungsgegenstand dieser Arbeit. Hierbei wird das Ziel verfolgt, mit den erforderlichen theoretischen Grundlagen, die zielgerichtete Beantwortung der Forschungsfragen zu gewährleisten. Neben einer betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung erfolgt insbesondere der Einbezug von rechtlichen Grundlagen. Für die Auswahl relevanter rechtlicher Compliance-Themen werden die Verhaltenskodizes der Emittenten des Swiss Market Index (SMI)[58] Expanded[59] der SIX Group analysiert (vgl. Anhang 1). In einem mehrstufigen Prozess werden die behandelten Themen zunächst identifiziert und anschliessend gruppiert. Schliesslich erfolgt eine inhaltliche Zuordnung der Themen in primär staatlich regulierte und freiwillig selbstverpflichtende Compliance-Themen (vgl. Abbildung 9).

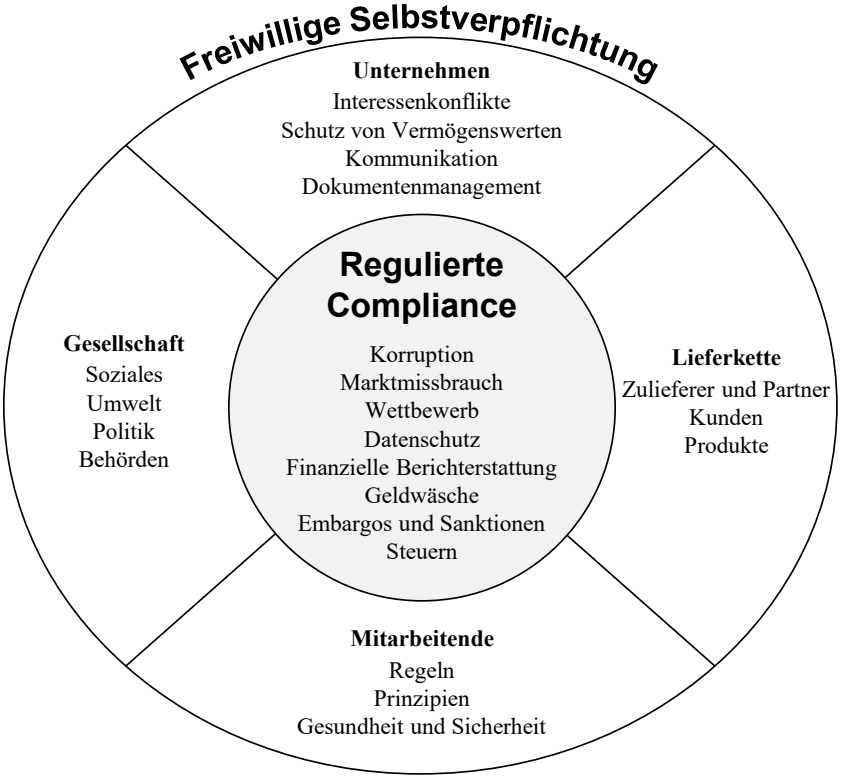


Abbildung 9: Identifizierte Compliance-Themen
Quelle: Eigene Darstellung

[58] Der SMI beinhaltet die 20 höchstkapitalisierten und liquidesten Titel der SIX Group (Swiss Infrastructure and Exchange Group [SIX], 2018, S. 1, 4).

[59] Der SMI Expanded beinhaltet die 50 höchstkapitalisierten und liquidesten Titel der SIX Group (SIX, 2018, S. 1, 4).

In der Tendenz beinhalten die Verhaltenskodizes fast doppelt so häufig freiwillig selbstverpflichtende, wie staatlich regulierte Compliance-Themen. Zudem decken nicht bindende Selbstverpflichtungen ein deutlich breiteres Themenspektrum ab und werden um ein Vielfaches häufiger behandelt. Dieser Umstand steht im Kontrast zur Entwicklung einer stetig steigenden Regulierungsdichte, die insbesondere für die Finanzbranche zu beobachten ist (Schoch et al., 2016, S. 282, 292; Staub et al., 2016, S. 21).

Die acht primär staatlich regulierten Compliance-Themen bilden den zentralen Ausgangspunkt für die rechtlichen Rahmenbedingungen der Compliance in der Schweiz. Diese Themen sind gesetzlich verankert und können durch Verordnungen, Normen und Richtlinien ergänzt werden (Schweizerische Normen-Vereinigung [SNV], 2021). Parallel dazu existieren 14 nicht bindende Selbstverpflichtungen. Unternehmen können sich zu diesen Compliance-Themen freiwillig verpflichten. Entsprechend liegt keine unmittelbar gesetzliche Grundlage vor. Darüber hinaus stehen diese Themen in Zusammenhang mit der CSR, deren Inhalte wesentlich durch die Anforderungen von Stakeholdern geprägt werden (Martens & Kleinfeld, 2018, S. 4-5). Aufgrund der inhaltlichen Vielfalt an internen Richtlinien, wird eine übergeordnete Gruppierung in Unternehmen, Mitarbeitende, Gesellschaft und Lieferkette eingeführt.

Im Weiteren erfolgt zunächst eine Erläuterung zu den historischen Meilensteinen der Compliance-Entwicklung in den USA, die den Ausgangspunkt für die gesetzlichen Grundlagen in der Schweiz konstituieren (vgl. Kapitel 3.1). Anschliessend wird entsprechend der gewählten Definition nach Poppe (2013) eine Unterscheidung zwischen der rechtlichen und der betriebswirtschaftlichen Sichtweise der Compliance vorgenommen (vgl. Kapitel 1.4.2). Danach werden die staatlich regulierten Compliance-Themen dargelegt (vgl. Kapitel 3.2) und anschliessend die von den Unternehmen freiwilligen Selbstverpflichtungen thematisiert (vgl. Kapitel 3.3). Bei den Ausführungen zur betriebswirtschaftlichen Umsetzung von Compliance-Massnahmen wird ein enger Bezug zu relevanten CMS-Modellen hergestellt (vgl. Kapitel 3.4). Der letzte Abschnitt enthält eine kurze Zusammenfassung zu den zentralen Erkenntnissen des Kapitels (vgl. Kapitel 3.5).

3.1 Historische Entwicklung

Das Ziel dieses Unterkapitels besteht darin, einen detaillierten Überblick über zentrale Meilensteine in der Entwicklung der Compliance darzulegen. Hierdurch wird ein fun-

damentales Grundverständnis zur Nachvollziehbarkeit des heutigen Zustands in der Schweiz sichergestellt.

Aus historischer Sicht können einschneidende Regulierungsbestrebungen meist auf ein bestimmtes unternehmerisches Verhalten zurückgeführt werden, in denen Investoren oder Konsumenten in erheblichem Masse finanziell geschädigt wurden (Gray et al., 2007, S. 859). Rückblickend lassen sich erste dokumentierte Spekulationsblasen zu Beginn des 17. Jahrhunderts mit der Tulpenmanie[60], der Mississippi Company und der South Sea Company[61] aufzählen (Cullen et al., 2012, S. 1610). Die ersten systematischen Regulierungsbemühungen entstanden zu Anfang des 20. Jahrhunderts in den USA mit den *Blue-Sky*-Gesetzen. Neuemissionen von Wertpapieren mussten bestimmte Offenlegungsvorschriften einhalten, wobei sich die Vorschriften ausschliesslich auf den Kauf und Verkauf innerhalb des jeweiligen Staatsgebietes der USA beschränkten und der Grad der Durchsetzung variierte (Gray et al., 2007, S. 871). Im Zuge der Grossen Depression Ende der 1920er Jahre kam es zu mehreren Insolvenzen[62], die in Verbindung mit massiven Betrugsfällen standen (Gray et al., 2007, S. 872). Als Reaktion wurde im Jahr 1934 mit dem Security Exchange Act die SEC gegründet (vgl. 15 United States Code [U.S.C.] § 78dd-1). Diese unabhängige US-Institution hat bis heute weitreichende Befugnisse zur Regulation der Wertpapierbranche in den USA, um Investoren vor Betrug zu schützen (Gray et al., 2007, S. 878). Zudem führten ab den 1950er Jahren einige US-amerikanische Unternehmen selbstverpflichtende Regularien ein. Diese Selbstregulation ergab sich als Reaktion aus der Verurteilung von US-Kapitalgesellschaften, bei denen sehr hohe Geldstrafen ausgesprochen wurden (Pape, 2010, S. 18).

In den nachfolgenden Jahrzehnten setzte sich diese Entwicklung mit zunehmender Intensität fort. Aufgrund von diversen Unternehmensverfehlungen stieg jeweils die Nachfrage der Öffentlichkeit nach einschneidenden Regulierungsmassnahmen

---

[60] Die Tulpenmanie in den Niederlanden führte zu Spekulation von seltenen Tulpen, was zu einem massiven Preisanstieg in ganz Europa führte. Letztendlich brach der Markt zusammen und es folgte eine Wirtschaftskrise (Moore et al., 2017, S. 47).

[61] Anfang des 18. Jahrhunderts restrukturierten Frankreich und Grossbritannien ihre Staatschulden über monopolistischen Handelsgesellschaften durch die Ausgabe von Aktien. Da hohe zukünftige Renditen erwartet wurden, stieg der Aktienkurs um ein Vielfaches, bevor er schliesslich zusammenbrach (Gray et al., 2007, S. 860-861).

[62] Beispielhaft zu nennen sind die Konkurse der *Bank of the United States*, der *Kreuger & Toll Company* und der *Middle West Utilities Holding Company* (Gray et al., 2007, S. 872).

(Grummer & Kopka-Seeburg, 2013, S. 145-146). Der Ausgangspunkt solcher regulatorischer Entwicklungen ist massgeblich auf die USA zurückzuführen und überträgt sich jeweils in unterschiedlichem Ausmass auf Europa (Poppe, 2013, S. 3). In den nächsten Abschnitten werden zentrale Ausgangspunkte für die Entwicklung der Compliance-Thematik dargelegt und die Auswirkungen auf Europa und die Schweiz beschrieben.

3.1.1 Foreign Corrupt Practices Act

Nach dem politischen Skandal um die US-Watergate-Affäre, deckte die SEC Mitte der 1970er Jahre einen umfangreichen Korruptionsskandal auf (US-Department of Justice [DOJ] & US-Securities and Exchange Commission [SEC], 2020, S. 2). Mehr als 400 US-Unternehmen waren darin verwickelt, u. a. auch 117 der grössten US-Unternehmen aus dem Fortune 500[63]. Bei den Nachforschungen durch die SEC kam heraus, dass mehr als USD 300 Millionen an Schmiergeldern für die Bestechung von hochrangigen ausländischen Beamten, Politikern und Parteien geflossen waren (US-House of Representatives [H.R.], 1977, S. 4). Die Folgen aus dem Korruptionsskandal wurden in mehreren Berichten des US-Kongresses aufgearbeitet. Dieser sprach sich für die Bekämpfung von Korruption aus, da alles andere dem geltenden moralischen Werteverständnis der amerikanischen Öffentlichkeit widersprochen und zu einem massiven Vertrauensverlust in Bezug auf die Integrität der freien Marktwirtschaft geführt hätte. Darüber hinaus habe die Korruption negative Folgen für die ökonomische Stabilität, da Unternehmen sich nicht mehr durch den Preis, die Qualität oder die Services differenzierten, sondern das Wettbewerbssystem durch ineffiziente Organisationen erodieren liessen (H.R., 1977, S. 4-5).

So begründete der amerikanische Gesetzgeber den Ausgangspunkt der Compliance-Entwicklung mit der Einführung des FCPA im Jahr 1977 (Wilmes, 2017, S. 11). Ziel war es, korrupte Praktiken zu unterbinden, Investoren zu schützen und den Unternehmen einen fairen Rahmen zu bieten, um sich im Wettbewerb über Qualität und Preise zu differenzieren (DOJ & SEC, 2020, S. 86). In Zusammenhang mit dem FCPA wird Korruption gemäss dem US-Senate Report (1977) folgendermassen beschrieben: «The word ‹corruptly› is used in order to make clear that the offer, payment, promise, or

[63] Seit 1955 werden im Fortune 500 jeweils die 500 umsatzstärksten US-Unternehmen aufgeführt (Fortune, 2020).

gift, must be intended to induce the recipient to misuse his official position in order to wrongfully direct business to the payor or his client, or to obtain preferential legislation or a favorable regulation» (S. 10). Insofern verbietet der FCPA ausländischen verbeamteten Personen, monetäre Zuwendungen oder Wertgegenstände anzunehmen, um eine Handlung im Rahmen der amtlichen Funktion zu einem bestimmten Vorteil zu beeinflussen (DOJ & SEC, 2020, S. 9).

Neben der Antikorruption werden im FCPA insbesondere auch die Vorschriften der Rechnungslegung in Zusammenhang mit den Anforderungen der Internal Control für öffentliche Unternehmen reguliert (DOJ & SEC, 2020, S. 9). Demnach müssen nach 15 U.S.C. § 78, m(b)(2)(B) alle Emittenten ein Internal-Control-System für die Buchhaltung entwickeln und aufrechterhalten, sodass das Management eine angemessene Kontrolle und Verantwortung über die Vermögenswerte im Unternehmen gewährleisten kann (DOJ & SEC, 2020, S. 38). Für Unternehmen, die unter die Gesetzgebung des FCPA fallen, beginnt damit auch die grundlegende Auseinandersetzung mit der Compliance. Zwar gibt es klare Unterschiede zwischen der Internal Control und einem Compliance-Programm, jedoch stehen zahlreiche kritische Komponenten der Rechnungslegung mit der Compliance in einem engen Zusammenhang (DOJ & SEC, 2020, S. 40).

Bei einer Verletzung des FCPA können erhebliche Sanktionen gegen Individuen und Unternehmen ausgesprochen werden. Dabei führen Verstösse gegen die Anforderungen der Rechnungslegung zu weit höheren Strafen als bei einem Verstoss in Zusammenhang mit Korruption. Rechnungslegungsverstösse können bei Organisationen mit einer Geldstrafe von bis zu USD 25 Millionen beziehungsweise bei Individuen von bis zu USD 5 Millionen und einer Freiheitsstrafe von bis zu 20 Jahren belegt werden (vgl. 15 U.S.C. § 78, ff(a))[64]. Bei der Erwägung angemessener Sanktionen bezieht sich das DOJ insbesondere auf die US-Sentencing Guidelines (USSG) (DOJ & SEC, 2020, S. 69). Diese Richtlinien beinhalten Anreizmechanismen zur Förderung von Compliance-Programmen und werden als zweiter wesentlicher Meilenstein nachfolgend erläutert.

[64] Nach 18 U.S.C. § 3571(d) können auch Strafen über den Bewertungsmassstab des FCPA hinaus ausgesprochen werden (US-Department of Justice [DOJ] & US-Securities and Exchange Commission [SEC], 2020, S. 69).

3.1.2 Sentencing Guidelines

Den Eingang in die Jurisprudenz und Betriebswirtschaft erlangte die Compliance mit den USSG (Behringer, 2013, S. 34). Sie liefern eine Grundlage für die Bemessung von straffällig gewordenen US-Unternehmen und können darüber hinaus einen präventiven Schutz bei Ermittlungen oder einer Verurteilungen bieten (Gordon, 2017, S. 2-1). Im Jahr 1984 wurde ausgehend von dem US-Sentencing Reform Act die US-Sentencing Commission (USSC) ins Leben gerufen (US-Sentencing Commission [USSC], 2018, S. 13). Dieses unabhängige juristische Gremium hat das Ziel, «to establish sentencing policies and practices for the federal criminal justice system that will assure the ends of justice by promulgating de-tailed guidelines prescribing the appropriate sentences for offenders convicted of federal crimes» (USSC, 2018, S. 1). Entsprechend geht es darum, die Beurteilung des Strafmasses in den USA, im Hinblick auf die Einheitlichkeit, die Verhältnismässigkeit, die Wirksamkeit und Gerechtigkeit zu verbessern (USSC, 2018, S. 13).

Die ersten Richtlinien wurden 1987 wirksam und seither kontinuierlich weiterentwickelt (USSC, 2018, S. 2). Auf dieser Grundlage entstanden mit dem *Chapter 8* im Jahr 1991 Richtlinien für die Strafbemessung von Organisationen. Dieser Mechanismus wurde im Jahr 2004 durch bestimmte Faktoren erweitert, die das Strafmass erhöhen, aber auch reduzieren können (USSC, 2018, S. 509). Die beiden reduzierenden Straffaktoren bestehen zum einen in der Kooperation mit den Behörden und der Übernahme von Verantwortung und zum anderen im Nachweis eines wirksamen Compliance- und Ethik-Programms (USSC, 2018, S. 509). Damit tragen die USSG massgeblich dazu bei, dass viele Unternehmen Compliance-Programme zur Vermeidung von Gesetzesverstössen implementieren (USSC, 2003, S. 3).

Spätestens seit Ende der 1980er Jahre üben die USA einen starken Einfluss auf andere Länder und Organisationen aus, wie beispielsweise auf die OECD. Hierbei wird das Ziel verfolgt, Themen wie Korruption und Geldwäsche weltweit einzudämmen und Wettbewerbsverzerrungen durch hochregulierte US-Unternehmen zu reduzieren. Die nachfolgenden Beispiele untermauern den Bedeutungszuwachs für den Themenbereich der Compliance ausserhalb der USA (Bühr & Seitz, 2015, S. 29). Die OECD erarbeite-

te im Jahr 1997 eine Konvention[65] gegen Korruption im internationalen Geschäftsverkehr. Diese trat im Jahr 1999 in Kraft und wird seitdem fortlaufend überarbeitet (OECD, 2009, S. 48). Im selben Jahr veröffentlichte die OECD erstmals Prinzipien zur Corporate Governance (OECD, 2015, S. 3). Mit der Inkraftsetzung der *Convention Against Corruption* der Vereinten Nationen im Jahr 2005 wurde der erste rechtlich bindende Vertrag zur Bekämpfung der weltweiten Korruption geschlossen (UN, 2003, S. 1-3).

Im Vereinigten Königreich wurde 1992 der Cadbury Report[66] veröffentlicht, der ein erstes einheitliches Regelwerk zu Themen wie der Corporate Governance und der Compliance darstellt (Ulrich, 2019, S. 9). Die Bemühungen des Vereinigten Königreichs setzen sich insbesondere mit dem Bribery Act fort, der im Jahr 2010 erlassen wurde (United Kingdom Parliament, 2010, S. 1). Dieser erstreckt seine Gültigkeit auf extraterritoriales Gebiet und umfasst darüber hinaus auch den Privatsektor (Schwarzbartl & Pyrcek, 2012, S. 15). Einen wesentlichen Bedeutungszuwachs erlangten die Compliance und die Corporate Governance aber erst zur Jahrtausendwende.

3.1.3 Sarbanes-Oxley Act

Mit der Verabschiedung des SOA im Jahr 2002 erfolgte eine grundlegende Sensibilisierung der Compliance, die sich nicht nur auf die unternehmerische Praxis, sondern insbesondere auch auf die Betriebswirtschaft auswirkte (Menzies, 2006, S. 2). Der SOA wird als einer der einschneidendsten Regulierungsmassnahmen im US-Kapitalmarkt seit der Gründung der SEC bewertet (Cutler, 2004, September 20). Seitdem gelten für US-Unternehmen umfassende Rechenschaftspflichten in Bezug auf die Corporate Governance, das Risikomanagement und Compliance Managementsysteme (Bostrom, 2002, S. 165).

Der Ausgangspunkt dieser Regulierung findet sich im Wirtschaftsaufschwung der 1990er Jahre, in denen die Aktienkurse im Zuge der *New Economy* neue Höchststände erreichten (Gray et al., 2007, S. 881). Die damit verbundene Spekulationsphase[67] führ-

---

[65] Es handelt sich um das *Übereinkommen über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr* (Beschluss des Bundesamts für Justiz AS 2003 4243 vom 17. Dezember 1997).

[66] Die offizielle Bezeichnung des *Cadbury Report* lautet: *The Financial Aspects of Corporate Governance* (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992).

[67] Umgangssprachlich wird auch von der *Dotcom-Blase* gesprochen (Illing, 2013, S. 15).

te schliesslich zum Zusammenbruch des Marktes, der erneut mit öffentlichkeitswirksamen Unternehmensskandalen[68] und Insolvenzen verbunden war (Plumpe, 2017, S. 108-110).

Als Reaktion auf die Skandale versprach der damalige US-Präsident George W. Bush: «My administration will do everything in our power to end the days of cooking the books, shading the truth, and breaking our laws» (Bush, 2002, July 9). Kurz darauf wurde mit dem SOA die grösste Aktienrechtsrevision seit den 1930er Jahren erarbeitet, die vom US-Kongress Mitte 2002 verabschiedet wurde (Webb, 2008, S. 5). Mit der Überarbeitung der Finanzregulierung und der Corporate Governance sollte insbesondere das enorme Misstrauen der Öffentlichkeit wiederhergestellt werden (Gray et al., 2007, S. 860). Das übergeordnete Ziel des SOA besteht darin, den Investorenschutz zu erhöhen, und zwar durch eine verbesserte Zuverlässigkeit und Korrektheit der finanziellen Berichterstattung von US-Emittenten (vgl. 15 U.S.C. § 7201).

Für die Compliance ist gemäss 15 U.S.C. § 7262 insbesondere die Sektion 404 des SOA hervorzuheben, die die Einhaltung einer umfassenden Beurteilung der Internal Control mit besonderem Fokus auf die Finanzberichterstattung verlangt (Webb, 2008, S. 5). Bei vorsätzlichen und fehlerhaft erstellten Berichten des Managements drohen bis zu 20 Jahre Haft und bis zu USD 5 Millionen Geldstrafe (18 U.S.C. § 1350).

Eine weitere grosse Neuerung resultierte mit der Gründung der PCAOB auf Grundlage von 15 U.S.C. § 7211. Aufgrund der erwähnten Unternehmensschieflagen in Zusammenhang mit Prüfgesellschaften wurde das PCAOB als eine staatliche Aufsichtsfunktion geschaffen (Dowling et al., 2018, S. 356). Es ist für die Beaufsichtigung von Prüfgesellschaften verantwortlich und stärkt die Unabhängigkeit der Auditoren, indem alle fünf Jahre eine Rotation des verantwortlichen Revisors verlangt wird (vgl. 15 U.S.C. § 78j-1[j]).

Ausserhalb der USA machte sich ein starker Handlungsdruck auf die Industrienationen bemerkbar. In Korea und Japan wurde der SOA fast vollständig übernommen (Grummer & Kopka-Seeburg, 2013, S. 149). In Europa werden freiwillige Best Practices den gesetzlichen Regelungen tendenziell vorgezogen (Menzies, 2006, S. 17). In der Schweiz wurde im Jahr 2002 der SCBP als freiwilliges Regelwerk für eine effektive

[68] Bekannte Beispiele sind: WorldCom, Enron, Tyco, Global Crossing oder Fannie Mae in den USA sowie Parmalat und Ahold in Europa (Tarantino, 2006, S. xiii; Webb, 2008, S. 5).

Corporate Governance eingeführt (Economiesuisse, 2016, S. 3). Im gleichen Jahr entstand in Deutschland mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) die ebenfalls freiwillige Erstfassung für eine ordnungsgemässe Leitung und Kontrolle (Hein, 2016, S. 2). Im Jahr 2005 veröffentlichte das Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)[69] zehn Prinzipien für eine effektive Compliance bei Banken (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2005, S. 1, 7).

Die Europäische Union (EU) beschloss, u. a. mit der 8. EU-Richtlinie[70] im Jahr 2006, weitreichende Anforderungen an die Corporate Governance. Diese wurden anschliessend in das nationale Recht der EU-Mitgliedsländer umgesetzt (Grummer & Kopka-Seeburg, 2013, S. 149). Hierbei wurde definiert, dass eine zentrale Aufgabe des Aufsichtsorgans darin besteht, «die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, gegebenenfalls des internen Revisionssystems, und des Risikomanagementsystems des Unternehmens zu überwachen» (Europäisches Parlament & Europäischer Rat, 2006, Art. 41, Abs. b). Die Konkretisierung dieser Anforderungen hatte massgeblichen Anteil an der Popularität des *Three-Lines-of-Defence-Modells* (vgl. Kapitel 2.3). In der Schweiz erliess die SER der SIX Group im Jahr 2008 die RLCG auf Grundlage des *Comply-or-Explain-Prinzips*[71] (SER, 2018, S. 3-4).

3.1.4 Dodd-Frank Act

Die nach dem Zusammenbruch des Marktes zur Jahrtausendwende eingeführte Niedrigzinspolitik löste eine hohe Kreditvergabe im US-Hypothekarmarkt aus. In den darauffolgenden Jahren stieg der Zinssatz sukzessiv an, wodurch zahlreiche Kreditnehmer zum Verkauf ihrer Immobilien gezwungen waren und ein hohes Überangebot schufen. Zeitgleich wurden die Hypothekarkredite durch die Finanzinstitute in komplexe handelbare Finanzinstrumente umgewandelt, die durch die Ratingagenturen fehlerhaft bewertet wurden (Illing, 2013, S. 15-18). Die daraus resultierende Finanzkrise

[69] Das BCBS wurde im Jahr 1975 durch die Zentralbanken der G10 gegründet, um die Zusammenarbeit in der Bankenaufsicht zu verbessern (Bank for International Settlements, 2005, April 29).

[70] Die offizielle Bezeichnung der 8. EU-Richtlinie lautet: *Richtlinie 2005/43/EG* (Europäisches Parlament & Europäischer Rat, 2006).

[71] Nach dem *Comply-or-Explain*-Prinzip ist es dem Emittenten gestattet, von der Offenlegung bestimmter Informationen abzusehen. In diesem Fall ist dem Corporate-Governance-Bericht jedoch eine entsprechende Begründung hinzuzufügen (SIX Exchange Regulation [SER], 2018, S. 3).

der Jahre 2007 und 2008 führte zu einer weitreichenden Reform im US-Finanzsektor (Anand, 2011, S. xvi, 8).

Daraus ging der Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (DFA) hervor, der im Jahr 2010 durch den damaligen US-Präsidenten Barack Obama unterzeichnet wurde. Ziel des Gesetzes war es, «To promote the financial stability of the United States by improving accountability and transparency in the financial system, to end ‹too big to fail›, to protect the American taxpayer by ending bailouts, to protect consumers from abusive financial services practices, and for other purposes» (DFA, Pub. L. 111-203, 124 Stat. 1376 (2010)). Es handelt sich um eine der umfangreichsten Bestrebungen zur Regulation des US-Banken- und Finanzsektors seit der Grossen Depression Ende der 1920er Jahre (Anand, 2011, S. 6-7). Im Unterschied zu den vorangegangen grossen Regulationen bezieht sich der DFA primär auf den US-Finanzsektor, wobei nach 12 U.S.C. § 5311 auch extraterritoriale Finanzinstitute betroffen sein können. Damit wird einer möglichen Benachteiligung von US-Finanzinstituten entgegengewirkt. Die Anforderungen sind beispielsweise auch für Europäische Finanzinstitute von Relevanz (Hünermann & Dietrich, 2010, S. 357). Entsprechend prägt das Gesetz das Verständnis des Compliance-Managements im Finanzsektor (Hein, 2016, S. 2).

Eine weitere Folge der Finanzkrise war die Einführung des Schutzes von Whistleblowern[72] im SOA mit der Sektion 21F (vgl. 18 U.S.C. § 1514[A] und 15 U.S.C. § 78u-6). Das Gesetz verbietet Vergeltungsmassnahmen von Arbeitgebenden gegenüber Arbeitnehmenden und führt ein entsprechendes Klagerecht ein. Weiterhin wurde ein Anreizprogramm für Whistleblower etabliert. Wenn hochwertige Informationen an die SEC geliefert werden und die resultierenden Sanktionen für das betreffende Unternehmen die Grenze von USD 1 Million überschreiten, so wird dem Whistleblower zwischen 10 bis 20 Prozent des Sanktionsbetrags zugesprochen (DOJ & SEC, 2020, S. 82). Die EU verankerte im Jahr 2019 den Schutz von Whistleblowern in der *Verordnung 2019/1937* gesetzlich (Europäisches Parlament & Europäischer Rat, 2019). Auch in der Schweiz ist unter gewissen Voraussetzungen die Meldung von Gesetzesverstössen an eine Behörde oder die Öffentlichkeit möglich, ohne dass die Mitarbeitenden

[72] Unter Whistleblowern werden Personen verstanden, die «Arbeitnehmer, [...] auf Missstände am Arbeitsplatz hinweisen» (Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement [EJPD], 2013, 20. November).

ihre Treuepflicht gegenüber dem Arbeitgebenden verletzen (Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement [EJPD], 2013, 20. November).

Die dargelegten Meilensteine zur historischen Entwicklung der Compliance haben einen fundamentalen Einfluss auf das heutige Verständnis der Compliance in der Schweiz. Im nächsten Abschnitt wird die rechtliche Ausgestaltung dieses Verständnisses näher untersucht.

3.2 Regulierte Compliance

In diesem Kapitel werden regulierte Compliance-Themen erläutert, die für Schweizerische Publikumsgesellschaften eine herausragende Relevanz einnehmen. Hiermit wird das Ziel verfolgt, einen Überblick über die wesentlichen Anforderungsbereiche der Compliance zu liefern. Entsprechend wird nicht auf die Gesetzgebung im Allgemeinen, sondern auf spezifische Compliance-Themen eingegangen, die insbesondere durch die regulatorische Entwicklung seit der Jahrtausendwende geprägt wurden. Die Auswahl der Themen basiert auf der Untersuchung der publizierten Verhaltenskodizes des SMI Expanded der SIX Group (vgl. Anhang 1).

Die nachfolgende Abbildung gibt Aufschluss über die rechtlichen und regulatorischen Themen, die in diesem Kapitel behandelt werden. Die prozentuale Häufigkeit bezieht sich auf die Anzahl der 46 Emittenten, die das jeweilige Compliance-Thema in ihrem Verhaltenskodex behandeln (vgl. Abbildung 10).

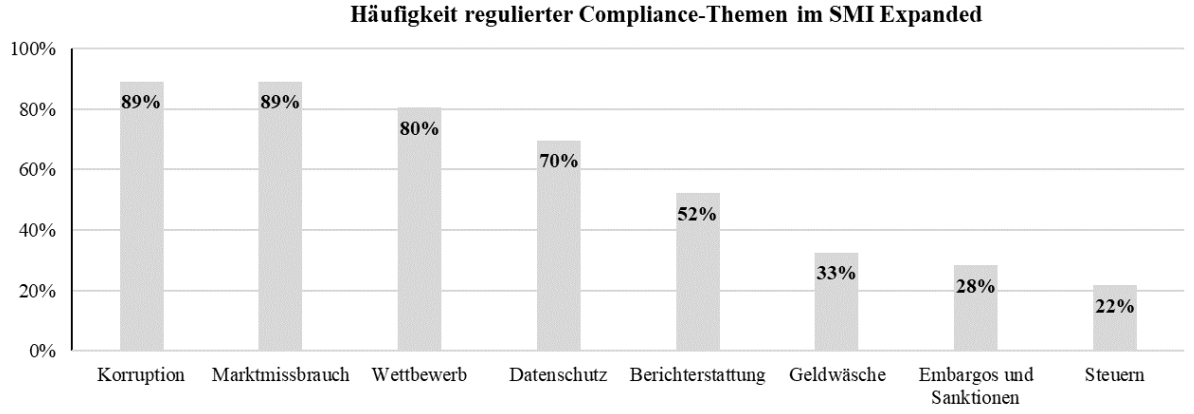


Abbildung 10: Regulierte Compliance-Themen
Quelle: Eigene Darstellung

In über 80 Prozent der untersuchten Verhaltenskodizes werden Themen zur Korruption, Markmissbrauch und Wettbewerb thematisiert. Zudem wird bei zwei Drittel der Emittenten der Datenschutz thematisiert und bei etwa der Hälfte die externe

Berichterstattung. Themen zur Geldwäsche sind in einem Drittel aller Verhaltenskodizes erwähnt, gefolgt von Embargos und Sanktionen sowie Steuern. Die identifizierten rechtlichen Themen werden nachfolgend eingehend erörtert, da eine entsprechende Relevanz für die Praxis abgeleitet wird. Da die Themen Berichterstattung und Marktmissbrauch für börsenkotierte Unternehmen in einem engen rechtlichen Zusammenhang stehen, erfolgt in Kapitel 3.2.3 eine zusammenfassende Erläuterung zur Börsenkotierung. Die Themen *Steuern* sowie *Embargos und Sanktionen* werden aufgrund der geringen prozentualen Häufigkeit nicht behandelt.

3.2.1 Einführung

Im Zuge des FCPA wurden in der Schweiz zu Beginn der 1970er Jahre die ersten Compliance-Grundsätze für Personen in leitender Stellung durch das Schweizerische Bundesgericht eingeführt (Rieder & Falge, 2013, S. 78). Mit dem USSC folgte im Jahr 1992 auch eine erste gesetzliche Implementierung für die Schweiz. Hierbei wurden mit dem Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2, 5 OR die Pflicht der Compliance und die Festlegung der Organisation für Aktiengesellschaften als unentziehbare und unübertragbare Aufgaben des Verwaltungsrats verankert. Im selben Jahr wurde die erste Position eines Compliance-Verantwortlichen durch den Schweizerischen Bankverein eingeführt. Diese Position war bereits direkt dem CEO unterstellt (Roth, 2000, S. 10-11). Schliesslich verabschiedete der Schweizer Bundesrat im Jahr 2007 eine grosse Aktienrechtsrevision, die unter anderem auf eine Verbesserung der Corporate Governance abzielte (Ruud & Hess, 2007, S. 255, 258). Im Jahr 2014 erfolgte die zweite Aktienrechtsrevision, mit der insbesondere Anpassungen zur Vergütung der obersten Unternehmensvertreter[73] in das Aktienrecht überführt wurden (Bundesamt für Justiz [BJ], 2021). Ausgehend von der Einführung des FinfraG im Jahr 2015 wurde die Richtlinie RLCG entwickelt. Diese schreibt weitreichende Corporate-Governance-Richtlinien für alle Emittenten der SIX Group vor (SER, 2018, S. 3).

In Hinblick auf die rechtliche Ausgestaltung ergeben sich im Vergleich zwischen dem Ausland und der Schweiz vor allem zwei Besonderheiten. Zum einen ist auf das föderalistische Prinzip hinzuweisen, wonach Behörden nicht notwendigerweise auf Bun-

[73] Die obersten Unternehmensvertreter umfassen alle Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung.

desebene, sondern auf kantonaler und Gemeindeebene verantwortlich sind. Zum anderen ist der hohe Grad der Selbstregulierung zu erwähnen, bei dem viele Compliance-Regeln über private Institutionen organisiert werden (Rieder & Falge, 2013, S. 79). Insofern stehen für die regulierte Compliance häufig nichtstaatlichen Organisationen in der Verantwortung.

3.2.2 Korruption

Ausgehend von den Bestrebungen der Anti-Korruptionsprävention der OECD im Jahr 1997 und dem Strafrechtsübereinkommen mit dem Europarat im Jahr 1999, hat sich die Schweizer Regulatorik zur Korruption insbesondere seit der Jahrtausendwende verschärft. Viele der Schweizer Gesetze zur Bestechung und Bestechlichkeit haben zudem einen exterritorialen Geltungsbereich. Demnach unterliegen Schweizer Unternehmen auch dann den Strafrechtsbestimmungen, wenn der Verstoss im Ausland begangen wurde. Auch ausländische Unternehmen können belangt werden, wenn diese direkt oder über Tochtergesellschaften korrupte Handlungen in der Schweiz begehen (Rieder & Falge, 2013, S. 85-86). Diese Entwicklung ist zum Teil auch auf die zahlreichen öffentlichkeitswirksamen Kartellverfahren und Preisabsprachen zurückzuführen, die die hohe Relevanz des Themas unterstreichen. Gleichzeitig ist die unternehmerische Berichterstattung zur Korruption kaum reguliert (Berndt & Jablowski, 2019, S. 110).

Die geltenden Regelungen im StGB unterscheiden dabei grundsätzlich zwischen der Bestechung und Bestechlichkeit bei schweizerischen Amtsträgern, ausländischen Amtsträgern und Privaten (vgl. Art. 322ter ff. StGB). Im Hinblick auf die Bestechung schweizerischer Amtsträger gilt, dass bestraft wird, wer «einem Mitglied einer richterlichen oder anderen Behörde, einem Beamten, einem amtlich bestellten Sachverständigen, Übersetzer oder Dolmetscher, einem Schiedsrichter oder einem Angehörigen der Armee» (vgl. Art. 322ter StGB) einen nicht gebührenden Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt, der mit dessen amtlicher Tätigkeit in Zusammenhang steht. Dabei macht es keinen Unterschied, ob diese amtliche Tätigkeit pflichtwidrig ist, sich im Ermessen befindet oder eine Unterlassung beinhaltet (vgl. Art. 322ter StGB). Die Bestechlichkeit eines schweizerischen Amtsträgers[74] wird in 322quater StGB geregelt.

[74] Die Bestechlichkeit eines Angehörigen der Armee wird nicht in 322quater StGB aufgeführt, sondern ist in Art. 142 Militärstrafgesetz geregelt.

Bestechlichkeit liegt vor, wenn in Zusammenhang mit der amtlichen Tätigkeit ein nicht gebührender Vorteil für den Amtsträger oder einem Dritten gefordert, für sich versprochen oder angenommen wird. Die Regelung umfasst auch Handlungen, die im Widerspruch zu den Pflichten, dem Ermessensspielraum und der Unterlassung liegen (vgl. Art. 322quater StGB). Bestechung und Bestechlichkeit nach Art. 322ter und Art. 322quater StGB gelten als Verbrechen und können mit bis zu fünf Jahren Freiheitsstrafe oder Geldstrafe geahndet werden.

Zu unterscheiden sind diese beiden Fälle jedoch von der Vorteilsgewährung gemäss Art. 322quinquies StGB beziehungsweise Vorteilsannahme und Art. 322sexies StGB. Diese Artikel beziehen sich spezifisch auf die Amtsführung von Schweizerischen Amtsträgern in Zusammenhang mit einer Vorteilsannahme bzw. Vorteilsgewährung bei dem Schweizerischen Amtsträger oder einem Dritten. Die Vorteilsgewährung und Vorteilsannahme nach Art. 322quinquies und Art. 322sexies StGB gelten als Vergehen und sind entsprechend mit bis zu drei Jahren Freiheitsstrafe oder Geldstrafe belegt (vgl. Art. 322quinquies und Art. 322sexies StGB).

Die Bestechung und Bestechlichkeit von ausländischen Amtsträgern ist in Art. 322septies StGB zusammengefasst. Demnach gilt als Bestechung, wer einem Amtsträger eines ausländischen Staates oder einer internationalen Organisation in Zusammenhang mit dessen amtlicher Tätigkeit einen nicht gebührenden Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt. Im Gegensatz dazu gilt Bestechlichkeit, wer als Amtsträger eines ausländischen Staates oder einer internationalen Organisation einen nicht gebührenden Vorteil fordert, sich versprechen lässt oder annimmt. Derartige Handlungen werden mit einer Freiheitsstrafe von bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe geahndet. Vorteilsgewährungen gegenüber ausländischen Amtsträgern sind nach Schweizer Recht hingegen straflos. Eine Differenzierung zwischen Bestechung und Vorteilsgewährung ist in der ausländischen Rechtsgebungspraxis jedoch häufig kaum zu differenzieren, da diese in vielen Fällen lückenhaft oder unklar definiert ist (Rieder & Falge, 2013, S. 86).

Die Bestechung Privater wird mit den Art. 322octies, 322novies StGB geregelt. Unter *Privater* werden ein Arbeitnehmender, ein Gesellschafter, ein Beauftragter oder eine andere Hilfsperson eines Dritten im privaten Sektor verstanden. Eine Bestechung nach 322octies Abs. 1 StGB ergibt sich, wenn «im Zusammenhang mit dessen dienstlicher oder geschäftlicher Tätigkeit für eine pflichtwidrige oder eine im Ermessen stehende Handlung oder Unterlassung» (vgl. 322ocites Abs. 1 StGB) zu dessen Gunsten oder den Gunsten eines Dritten ein ungebührender Vorteil angeboten, versprochen oder

gewährt wird. Im Vergleich dazu ergibt sich die Bestechlichkeit nach 322novies Abs. 1 StGB durch die Forderung, das Versprechen oder die Annahme eines nicht gebührenden Vorteils. In beiden Fällen kann ein Verstoss mit einer Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren oder mit einer Geldstrafe geahndet werden. Die Vorteilsgewährung und Vorteilsannahme eines Privaten ist nach Schweizer Recht nicht strafbar (Rieder & Falge, 2013, S. 87). Bestechung und Bestechlichkeit sind in Art. 4 Abs. 1 des Schweizerischen Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) geregelt. Demnach wird ein Privater bei strafbewährtem unlauterem Wettbewerb mit bis zu drei Jahren Freiheitsstrafe oder Geldstrafe geahndet (vgl. Art. 23 Abs. 1 UWG).

In Hinblick auf die Sozialadäquanz und die gesetzlichen Bestimmungen nach Art. 322decies Abs. 1 StGB bestehen auch Ausnahmen von diesen Bestimmungen. Entsprechend sind dienstrechtlich erlaubte, von Dritten genehmigte und geringfügige soziale Vorteile nicht als Bestechung bzw. Bestechlichkeit zu klassifizieren. Für den Privatsektor besteht folglich keine Strafbarkeit, wenn die Vorteilsannahme durch den Geschäftsherrn bewilligt wurde. Für Amtsträger entfällt die Strafbarkeit, wenn die Vorteilsannahme durch die vorgesetzte Stelle bewilligt wurde und eine entsprechende gesetzliche Bewilligungskompetenz besteht. Sozial übliche Vorteile, deren Höhe eine Verhaltensbeeinflussung ausschliessen, sind ebenfalls zulässig (Rieder & Falge, 2013, S. 88-89).

In diesem Zusammenhang ist auch die unternehmerische Verantwortung nach Art. 102 StGB zu beachten, die in einem Bezug zur Compliance steht. Liegt ein Verstoss in Zusammenhang mit aktiver Bestechung nach Art. 322ter, 322 quinquies, 322septies Abs. 1 oder Art. 322octies StGB vor, so kann das Unternehmen auch unabhängig von der Strafbarkeit natürlicher Personen bestraft werden. Der Art. 102 Abs. 1 und 3 sehen für diesen Fall eine Busse von bis zu fünf Millionen Franken vor, die je nach Schwere der Tat, Organisationsmangel, angerichtetem Schaden und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit des Unternehmens bemessen wird (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 162-163).

Die Anti-Korruptionsbemühungen sind in der Schweiz nicht durch eine zentrale Stelle koordiniert, sondern stellen eine Querschnittsaufgabe aller Behörden dar (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA], 2021b, 18. März). Entsprechend einer Empfehlung der Group of States against Corruption

(GRECO) des Europarats[75] verantwortet die Interdepartementale Arbeitsgruppe Korruptionsbekämpfung (IDAG) die schweizerischen Bemühungen in der Korruptionsprävention. Dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) obliegt der Vorsitz und es ist vom Bundesrat beauftragt, den Austausch von Informationen innerhalb und ausserhalb der Schweiz zu koordinieren und zu stärken. Für das Ausland sind insbesondere die nachfolgenden Institutionen zu erwähnen (EDA, 2021c, 18. März).

Als Mitglied des Europarats ist die Schweiz ein Mitglied der GRECO, die eine wichtige Institution für die Korruptionsprävention darstellt. Die rechtliche Grundlage bildet das im Jahr 2006 in Kraft getreten *Strafrechtsübereinkommen über Korruption*[76], das vor allem innerstaatliche Massnahmen und die internationale Zusammenarbeit reguliert. Im Rahmen der GRECO wird damit das Ziel verfolgt, die Korruption durch gegenseitige Überwachung innerhalb der Mitgliedsländer zu bekämpfen. Darüber hinaus dient die Institution als Plattform, um Best Practices bei der Identifikation und Prävention von Korruption auszutauschen (Groupe d'Etats contre la Corruption [GRECO], 2021). Auch von Seiten der OECD bestehen Bestrebungen bei der Korruptionsbekämpfung. Im Jahr 2000 trat in der Schweiz die *OECD Anti-Bribery Convention*[77] in Kraft, die vor allem die Bestechung von ausländischen Amtsträgern reguliert. Es handelt sich um eine internationale Vereinbarung, um die aktive Bestechung als Verstoss im nationalen Recht zu implementieren, zu untersuchen, zu verfolgen und zu sanktionieren (OECD, 2021). Weiterhin sind die Bestrebungen der UN hervorzuheben, die mit der im Jahr 2009 in der Schweiz in Kraft getretenen *Convention against Corruption* ein rechtlich bindendes und universelles Anti-Korruptionsinstrument eingeführt haben. Hierbei handelt es sich um einen breiten Ansatz in der Korruptionsbekämpfung, mit dem präventive Massnahmen, Strafverfolgung, internationale Zusammenarbeit, die Wiederbeschaffung von Vermögenswerten und der Informationsaustausch geregelt werden (UN, 2021). Dieser Ansatz wird durch die enge Vernetzung zwischen

[75] Der Europarat ist eine internationale europäische Organisation und dem Ziel verpflichtet, einen engeren Zusammenschluss unter seinen Mitgliedern zu verwirklichen (vgl. Art. 1 lit. a SR 0.192.030). Die Institution ist nicht zu verwechseln mit dem Europäischen Rat oder der Europäischen Union (Europarat, 2021).

[76] Es handelt sich um einen Beschluss des Bundesamts für Justiz der AS 2006 2375 vom 27. Januar 1999.

[77] Es handelt sich um das *Übereinkommen über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr* (Beschluss des Bundesamts für Justiz der AS 2003 4243 vom 17. Dezember 1997).

der IDAG und der Arbeitsgruppe der G20[78] zur Korruptionsprävention ergänzt (EDA, 2021c, 18. März).

3.2.3 Börsenkotierung

Aufgrund der Komplexität der zugrunde liegenden Materie, erfolgt eine Selektion wesentlicher Aspekte zu den Themen Marktmissbrauch und Berichterstattung. Die Rechtsgrundlagen für Börsen basieren seit der Inkraftsetzung 2016 auf dem Art. 2 lit. a FinfraG. Die Grundlage bilden die Art. 95 und 98 BV (Sethe, 2017, S. 3-5). Dem FinfraG obliegen wirtschaftspolizeiliche Regelungsbereiche durch die Organisation und den Betrieb von Finanzmarktinfrastrukturen sowie Verhaltenspflichten im Effekten- und Derivatehandel (vgl. Art. 4 ff und Art. 93 FinfraG). Das FinfraG stellt eines von vier[79] zentralen Finanzmarktregulationen dar, die mit einer sektorübergreifenden Gesetzgebung zu einer konzeptionellen Neugestaltung und Modernisierung im schweizerischen Finanzmarktrecht geführt haben (Sethe, 2017, S. 3-5). Zurückzuführen ist diese Entwicklung insbesondere auf den weltweiten Regulierungsschub durch die Finanzmarktkrise im Jahr 2008. Aufgrund der Erfahrungen im Finanzmarkt in Zusammenhang mit dem Risikobewusstsein und dem Umgang mit Stresssituationen folgt die Schweiz mit der gesetzlichen Neuauflage den internationalen Regulierungsbestrebungen. Darüber hinaus erfordert der Zugang zum Europäischen Binnenmarkt ein Äquivalenzerfordernis gleichwertiger Finanzmarktregulierungen (Sethe, 2017, S. 8, 14, 17). Neben internationalen und europäischen Standards ist das FinfraG zudem stark vom US-amerikanischen Dodd-Frank Act beeinflusst (Sethe et al., 2017, S. V). Das schweizerische Merkmal der Selbstregulierung ist gemäss Art. 27 FinfraG jedoch beibehalten worden und nimmt in Zusammenhang mit der Börsenkotierung eine besondere Relevanz ein (Thier, 2017, S. 49). Für die rechtliche Konkretisierung zur Börsenkotierung erfolgt im Weiteren eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen den Informationspflichten für kotierte Unternehmen (vgl. Art. 35 Abs. 2 FinfraG) und den Verhaltensregeln für Finanzmarktteilnehmer (vgl. Art. 120-143 FinfraG).

---

[78] Die Schweiz ist kein festes Mitglied der G20, nimmt aber seit mehreren Jahren als Gastland teil (Staatssekretariat für Wirtschaft, 2019, 23. Dezember).

[79] Bei den vier Finanzmarktgesetzen handelt es sich neben dem FinfraG um das Finanzinstitutsgesetz (FINIG), das Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG) und das Finanzmarktaufsichtsgesetz (FINMAG) (Fahrländer, 2019, S. 225).

3.2.3.1 Informationspflichten für kotierte Unternehmen

Das FinfraG hat in Bezug auf die Zulassung und Aufrechterhaltung der Kotierung an einer Börse lediglich eine rahmengebende Funktion. Gemäss Art. 28 und 34-35 FinfraG ist die Kotierung von Emittenten damit weitestgehend der Selbstregulierung überlassen. Jedoch ist nach Art. 28 und 34 Abs. 1 FinfraG der Erlass eines Reglements vorgeschrieben, sofern die Überwachungsorganisation nach Art. 27 Abs. 4 FinfraG der Genehmigung durch die FINMA unterliegt (Borens & Baumann, 2017, S. 543-544). Aus inhaltlicher Sicht haben die Anforderungen des Reglements insbesondere den Vorgaben nach Art. 35 Abs. 2 FinfraG zu genügen. Konkret betrifft dies die grundsätzlichen Anforderungen und Pflichten für und während der Kotierung, die Bestimmungen zur Einhaltung des RAG sowie die Offenlegung bestimmter Informationen über den Emittenten. Diese rudimentären Bestimmungen untermauern die Bedeutung der Selbstregulierung und ermöglichen eine flexible Gestaltung der Börsen in Hinblick auf internationale Entwicklungen (Borens & Baumann, 2017, S. 548).

Das KR der SIX Group [80] bezweckt nach Art. 1 KR, dem Emittenten einen freien und gleichen Zugang zum Börsenhandel zu gewährleisten. Zugleich soll ausreichend Transparenz für die Anleger geschaffen werden. Dafür ist nach Art. 35 Abs. 2 FinfraG die Einhaltung internationaler Standards zu berücksichtigen. Diese beziehen sich auf Verhaltensregeln und Best Practices, die Folgendes ermöglichen müssen: «eine umfassende Beurteilung der finanziellen und wirtschaftlichen Lage des Emittenten ermöglichen» (Borens & Baumann, 2017, S. 549). In diesem Zusammenhang werden in den nächsten Abschnitten ausgewählte Regelungen des KR dargelegt, die für die Aufrechterhaltung[81] der Kotierung erforderlich sind. Dies betrifft insbesondere die Berichterstattung, die Ad-hoc-Publizität, die Regelmeldepflichten und die Offenlegung von Managementtransaktionen (vgl. Art. 49-56 KR und Art. 35 Abs. 2 lit. c FinfraG).

Auf Grundlage von Art. 35 Abs. 2 lit. b FinfraG ist die *Offenlegung von Informationen* unter anderem in den Art. 49-51 KR geregelt. Dies dient dem Ziel, den Anlegern eine fundierte Grundlage für Investitions- bzw. Desinvestitionsentscheidung zu ermöglichen. Art. 49 Abs. 1 KR schreibt den Emittenten vor, einen Geschäftsbericht zu veröf-

[80] Die Auswahl des KR der SIX Group wird mit der hohen Bedeutung für den Finanzmarkt der Schweiz begründet. Die Börse BX Swiss AG besitzt eine vergleichsweise untergeordnete Relevanz (FINMA, 2021b).

[81] Es wird entsprechend nicht auf die Vorschriften für den Prozess der Kotierung eingegangen.

fentlichen. Dieser Bericht muss einen geprüften Jahresabschluss nach anwendbaren Rechnungslegungsstandards und den Bericht des Revisionsorgans beinhalten. Darüber hinaus sind kotierte Unternehmen gemäss Art. 50 KR verpflichtet, einen Halbjahresabschluss zu veröffentlichen, der zwar keine Prüfung durch ein Revisionsorgan, aber eine Befolgung anerkannter Rechnungslegungsstandards erfordert. Die Anerkennung der Rechnungslegungsstandards erfolgt durch das Regulatory Board und ist in der Richtlinie «Rechnungslegung» geregelt (vgl. Art. 51 KR). Nach Art. 49 Abs. 2 KR besitzt das Regulatory Board[82] die Befugnis, zusätzliche Angaben in Bezug auf die Führung und Kontrolle des Unternehmens in der Berichterstattung zu verlangen. Hiermit sind die Bestimmungen des RLCG gemeint, die bestimmte Schlüsselinformationen zur Corporate Governance verlangen und gemäss Art. 4 RLCG für alle hauptkotierten Gesellschaften verpflichtend sind (Borens & Baumann, 2017, S. 554-555).

Die Informationspflichten bei potenziell kursrelevanten Tatsachen, die umgangssprachliche *Ad-hoc-Publizität*, hat den Zweck, die Anleger über Ereignisse zu informieren, die ausgehend vom Handlungsbereich des Emittenten zu erheblichen Kursänderungen führen können (vgl. Art. 53 Abs. 1 KR). Sobald Kenntnisse über die wesentlichen Sachverhalte vorliegen, hat der Emittent die Bekanntmachung umgehend vorzunehmen. Dabei ist insbesondere die Gleichbehandlung der Anleger zu gewährleisten (vgl. Art. 53 Abs. 2-3 KR). Eine Ausnahme von dieser Vorschrift bildet der Art. 54 KR mit dem Bekanntgabeaufschub. Demnach kann aufgrund eines zielgerichteten Vorgehens bzw. Entschlusses des Emittenten oder bei einer möglichen Beeinträchtigung berechtigter Interessen die Veröffentlichung aufgeschoben werden. Dabei besteht jedoch die Voraussetzung zur Wahrung strikter Geheimhaltung. Detailliertere Ausführungen sind in der Richtlinie zur Ad-hoc-Publizität (RLAhP) aufgeführt. Der Anwendungsbereich umfasst gemäss Art. 2 RLAhP alle Emittenten, deren Effekten an der SIX Group kotiert sind und die einen Gesellschaftssitz in der Schweiz haben. Der Verpflichtung zur Einhaltung der Regelung gilt für ausländische Gesellschaften nur, sofern Ihre Effekten an der SIX Group und gleichzeitig nicht in ihrem Heimatstaat kotiert sind (Borens & Baumann, 2017, S. 555).

Neben der Ad-hoc-Publizität ist der Emittent mit den *Regelmeldepflichten* an weitere Offenlegungspflichten zur Aufrechterhaltung der Kotierung gebunden. Gemäss Art. 52

[82] Das *Regulatory Board* gehört als Teil der SER zur SIX Group und ist zuständig für die Regelsetzung von Emittenten, Teilnehmern und Händlern (SER, 2021b).

KR beinhaltet dies die jährliche und fortlaufende elektronische Publikation eines Unternehmenskalenders, der wesentliche Terminangaben über die Generalversammlung und die Publikation der Jahres- und Zwischenabschlüsse enthält. Darüber hinaus sind nach Art. 55 KR jegliche Änderungen, die in Zusammenhang mit den Rechten der Effekten stehen, gegenüber den Anlegern und der SIX Group zu publizieren. Im Rahmen einer angemessenen Informationspolitik dient dies dazu, dass die Anleger die Möglichkeit zur Ausübung der mit den Effekten verbundenen Rechte erhalten. Detailliertere Vorgaben enthält die RLRMP der SIX Group.

Die Offenlegung von *Management-Transaktionen* nach Art. 56 KR soll die Transparenz gegenüber den Anlegern sicherstellen und insbesondere zur Prävention und Sanktion bei Marktmissbräuchen beitragen. Demnach haben der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung bei Transaktionen mit Beteiligungsrechten des Emittenten eine Meldepflicht gegenüber dem Emittenten. Dies betrifft alle Transaktionen von Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und nahestehenden Personen, die das Vermögen der ausführenden Person direkt oder indirekt betreffen. Hingegen besteht explizit keine Meldepflicht, wenn eine Transaktion ohne Einflussnahme der meldepflichtigen Person getätigt wird. Die Meldungen sind unter Berücksichtigung entsprechender Fristen an die SER weiterzuleiten, die diese Informationen veröffentlicht. Die konkreten Ausführungen sind in der Richtlinie «Management-Transaktionen» (RLMT) geregelt.

Die Überwachung des KR und die Sanktion von Verstössen entsprechend geltenden Verträgen obliegen nach Art. 35 Abs. 3 FinfraG der Börse. Der Überwachungsauftrag wird in der Finanzmarktinfrastrukturverordnung (FinfraV) konkretisiert, wonach Art. 33 Abs. 3 FinfraV die Börse alle Vorkehrungen treffen muss, um die Kotierungs- und Zulassungsanforderungen zu überprüfen. Damit obliegen der SIX Group neben der Regelsetzung durch das Regulatory Board auch die Regelüberwachung und der Regelvollzug. Die damit verbundene Gewaltenteilung der Überwachung und Verhängung von Sanktionen wird in der Verfahrensordnung der SER geregelt (Ziff. 1.1 Abs. 1 und Ziff. 1.2 VO). Entsprechend Ziff. 1.2 VO obliegt der Abteilung *Listing & Enforcement* die Überwachung und der *Sanktionskommission* die Verhängung von Sanktionen (Borens & Baumann, 2017, S. 554). Liegt eine Verletzung des KR oder der Richtlinien durch Emittenten vor, so können gemäss Art. 61 KR unter anderem Verweise, Bussen bis zu 1 Million Franken bei Fahrlässigkeit bzw. 10 Millionen Franken bei Vorsatz, die Sistierung des Handels oder die Dekotierung ausgesprochen werden.

3.2.3.2 Verhaltensregeln für Finanzmarktteilnehmer

Die geltenden Verhaltensregeln für Finanzmarktteilnehmer haben das Ziel, sowohl einen Anlegerschutz zu gewährleisten als auch die Funktionsweise des Marktes sicherzustellen. Transparenz, Stabilität, Schutz und Gleichbehandlung repräsentieren die in Art. 1 Abs. 2 FinfraG kodifizierten Grundsätze. Unter die Marktverhaltensregeln fallen der Marktmissbrauch mit den Bestimmungen zum Insiderhandel bzw. der Marktmanipulation (vgl. Art. 142-143 FinfraG), die Offenlegung von Beteiligungen (vgl. Art. 120-124 FinfraG) sowie die Bestimmungen betreffend öffentlicher Kaufangebote (vgl. Art. 125-141 FinfraG). Die zugehörigen Regeln für Positionslimiten für Warenderivate sind in Art. 118-119 FinfraG geregelt. Aufgrund der untergeordneten Relevanz für börsenkotierte Unternehmen im Schweizer Recht wird auf eine nachfolgende detaillierte Auseinandersetzung verzichtet (Hubli, 2017, S. 1468-1469).

In Hinblick auf die Selbstregulierung sind die jeweiligen Börsen für die Überwachung der Effektenmärkte zuständig. Gleichzeitig untersucht die FINMA angezeigte oder vermutete Verstösse und setzt ihre Aufsichtsfunktion im Rahmen des FinfraG durch (FINMA, 2021d). Die aufsichtsrechtlichen Verbote des Insiderhandels und der Marktmanipulation werden in Art. 142-143 FinfraG festgelegt. Demnach gilt das Ausnützen von Insiderinformationen[83] gemäss Art. 142 Abs. 1 FinfraG als unzulässig, wenn die Kenntnis und das Handeln von in der Schweiz zugelassenen Effekten in einem kausalen Zusammenhang stehen. Dabei ist unerheblich, ob es sich um eine Empfehlung oder eine Information handelt, von der die Person wusste oder hätte wissen müssen, dass es sich um eine Insiderinformation handelt. Transaktionen, die auch ohne das Insiderwissen durchgeführt worden wären, fallen nicht unter diesen Tatbestand. Aufgrund des breiten Anwendungsbereichs wurde der Bundesrat nach Art. 142 Abs. 2 FinfraG dazu ermächtigt, bestimmte Ausnahmen[84] zu kodifizieren (Sethe & Fahrländer, 2017a, S. 1993, 2017b, S. 1945). Unter den Marktmissbrauch fällt darüber hinaus die Marktmanipulation gemäss Art. 143 Abs. 1 FinfraG. Demnach sind Transaktionen oder die Verbreitung von öffentlichen Informationen, die zu falschen oder irreführenden Signalen führen, unzulässig. Auch hierbei gilt es als unerheblich, ob die Person

[83] Der Begriff der *Insiderinformation* wird definiert als «vertrauliche Information, deren Bekanntwerden geeignet ist, den Kurs von Effekten, die an einem Handelsplatz in der Schweiz zum Handel zugelassen sind, erheblich zu beeinflussen» (Art. 2 lit. j FinfraG).

[84] Die Ausnahmen werden in Art. 122-128 FinfraV ausgeführt (Sethe & Fahrländer, 2017b, S. 1945).

von den Auswirkungen der Handlung Kenntnis hat oder Kenntnis hätte haben müssen. Gemäss Art. 143 Abs. 2 FinfraG kann der Bundesrat auch hier Vorschriften für Ausnahmeregelungen erlassen. Die praktische Auslegung der gesetzlichen Grundlagen wurde im Rundschreiben (RS) 2013/8 Marktverhaltensregeln der FINMA weiter konkretisiert (FINMA, 2013, S. 4-7). In Zusammenhang mit Marktmissbrauch obliegen der FINMA gemäss Art. 31 FinfraG Überwachungskompetenzen, die sie im Rahmen der eigenen Handelsüberwachung oder in Zusammenarbeit mit den Börsen bzw. mit ausländischen Aufsichtsbehörden ausübt. Bei Verdacht von Verstössen oder Missständen ist die FINMA verpflichtet, die zuständige Strafverfolgungsbehörde zu informieren. Der FINMA obliegen in Bezug auf den Marktmissbrauch entsprechend keine Sanktionskompetenzen (Sethe & Fahrländer, 2017a, S. 2004, 2017b, S. 1969). Zusätzlich besitzt die SER mit der *Surveillance & Enforcement* eine Handelsüberwachungsstelle, die das Handelsreglement und die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften sicherstellt. Bei Verdacht auf einen Tatbestand benachrichtigt sie die FINMA und gegebenenfalls die zuständige Strafverfolgungsbehörde (vgl. Ziff. 10.6 Handelsreglement). Bei Verstössen gegen das Reglement kann die Sanktionskommission entsprechende Sanktionen aussprechen (Swiss Infrastructure and Exchange Group [SIX], 2020, S. 25).

Das Ziel der Pflicht zur Offenlegung von Beteiligungen besteht in der Transparenz der tatsächlichen Beherrschungsverhältnisse von kotierten Gesellschaften. Für die Investitions- und Devestitionsentscheidungen stellt diese Information eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für Anleger dar, um insbesondere Informationsasymmetrien abzubauen und damit Informationsvorsprüngen entgegenzuwirken. Neben der Darlegung der tatsächlichen Beteiligungsverhältnisse und der Offenlegung der Identität der jeweiligen Aktionäre wird somit insbesondere die Gefahr von Übernahmeaktionen reduziert (Jutzi & Schären, 2017a, S. 1488-1490). Gemäss Art. 120 Abs. 1 FinfraG sind der direkte oder indirekte Erwerb oder die Veräusserung von Aktien, die in der Schweiz kotiert sind, an die Börse und an die Gesellschaft zu melden, sofern der Grenzwert von 3, 5, 10, 15, 20, 25, 33⅓, 50 oder 66⅔ Prozent der Stimmrechte erreicht, unter- oder überschritten wird. In Hinblick auf den indirekten Erwerb ist die Ausübung des Stimmrechts massgebend (Art. 120 Abs. 5 FinfraG). Die Gesellschaft ist mit dem Art. 124 FinfraG in die Informationspflicht eingebunden und zur Weitergabe an die SIX Group verpflichtet (Schären & Jutzi, 2017, S. 1588). Diese betreibt gemäss Art. 27

FinfraV-FINMA eine Offenlegungsplattform, womit die Veröffentlichung der Information im Markt gewährleistet wird (Jutzi & Schären, 2017a, S. 1549).

Der FINMA obliegt nach Art. 123 FinfraG die Möglichkeit zum Erlass über konkrete Bestimmungen, wie den Umfang der Meldepflicht, die Berechnung der Stimmrechte und die Fristen der Meldepflichten. Die Konkretisierungen sind in den Art. 10-29 FinfraV-FINMA subsumiert. Die Meldepflicht nach Art. 121 FinfraG gilt auch für organisierte Gruppen, wodurch die Möglichkeiten zur Umgehung unterbunden wird (Jutzi & Schären, 2017b, S. 1559-1560). Besteht von Seiten der Gesellschaft oder der Börsen der Verdacht, dass ein Anleger der Offenlegungspflicht nicht nachkommen ist, so ist die FINMA zu informieren (vgl. Art. 122 FinfraG). Diese kann auf Grundlage von Art. 144 FinfraG eine Stimmrechtssuspendierung oder ein Zukaufsverbot erlassen (Jutzi & Schären, 2017a, S. 1551). Bei strafbaren Widerhandlungen sind verwaltungsrechtliche Sanktionen einzuleiten und die zuständige Strafverwaltungsbehörde ist zu informieren (vgl. Art. 38, Abs. 3 FINMAG). Bei der Verletzung von Meldepflichten können nach Art. 151 FinfraG Bussen bis zu 10 Millionen Schweizer Franken bei Vorsätzlichkeit oder bis zu 100'000 Schweizer Franken bei Fahrlässigkeit ausgesprochen werden.

Grundsätzlich sind Aktionäre, die den Grenzwert von mehr als 33⅓ Prozent[85] der Stimmrechte überschreiten, zu einem öffentlichen Kaufangebot[86] gemäss Art. 135 FinfraG verpflichtet. Für diesen Sachverhalt bestellt die FINMA nach Art. 125 FinfraG eine Übernahmekommission aus sachverständigen Vertretern von kotierten Gesellschaften, Aktionären und Wertpapierhäusern[87]. Die Aufgabe des Gremiums besteht darin, die Einhaltung der gesetzlichen und reglementarischen[88] Bestimmungen sicherzustellen und insbesondere öffentliche Kaufangebote im Einzelfall zu prüfen (vgl. Art. 126, 138 FinfraG). Hierbei besitzt die Übernahmekommission weitergehende Kompetenzen in Bezug auf die Bestimmung zu Fristen, Inhalt, Änderungen und Veröffentli-

[85] Zielgesellschaften können in ihren Statuten einen Grenzwert bis zu 49 Prozent der Stimmrechte festlegen (vgl. Art. 135 Abs. 1 FinfraG).

[86] Öffentliche Kaufangebote werden gemäss Art. 2 lit. i FinfraG definiert als «Angebote zum Kauf oder zum Tausch von Aktien, Partizipations- oder Genussscheinen oder von anderen Beteiligungspapieren (Beteiligungspapiere), die sich öffentlich an Inhaberinnen und Inhaber von Aktien oder von anderen Beteiligungspapieren richten».

[87] Die Kriterien, die den Begriff des Werpapierhauses klassifizieren, sind in Art. 41 FINIG definiert.

[88] Die reglementarischen Bestimmungen sind in der Verordnung der Übernahmekommission über öffentliche Kaufangebote (UEV) geregelt und bezwecken die Lauterkeit und Transparenz von öffentlichen Kaufangeboten sowie die Gleichbehandlung der Aktionäre (vgl. Art. 1 UEV).

chung des öffentlichen Kaufangebots (vgl. Art. 131 FinfraG). Darüber hinaus gelten für die Anbieter des Kaufangebots, die Zielgesellschaft und allfällige Grossaktionäre bestimmte Pflichten.

Die Anbieter des Kaufangebots haben gemäss Art. 127 FinfraG die Verpflichtung, alle relevanten Informationen in einem Angebotsprospekt zu veröffentlichen und dabei insbesondere den Grundsatz der Gleichbehandlung der Aktionäre zu wahren. Hierbei ist das Angebot nach Art. 128 FinfraG durch eine zugelassene Revisionsgesellschaft gemäss Art. 9a Abs. 1 RAG oder durch ein Wertpapierhaus zu prüfen. Der Verwaltungsrat der Zielgesellschaft ist zur öffentlichen Stellungnahme des Angebots verpflichtet. In dieser Zeit darf die Gesellschaft gemäss Art. 132 FinfraG keine Rechtsgeschäfte tätigen, die den Aktiv- und Passivbestand wesentlich verändern. Davon ausgenommen sind etwaige Beschlüsse durch die Generalversammlung. Erfolgt die Einreichung eines Konkurrenzangebots, so dürfen die Anleger frei zwischen den Angeboten wählen. Die Übernahmekommission kann für diesen Fall jedoch weitere Bestimmungen vorsehen (vgl. Art. 133 FinfraG). Die Anleger mit mehr als drei Prozent der Stimmrechte unterliegen nach Art. 134 FinfraG einer Meldepflicht, sofern sie zwischen der Veröffentlichung des Angebots bis zur Angebotsfrist Beteiligungspapiere erwerben oder verkaufen. Besteht von Seiten der Gesellschaft oder der Börsen die Annahme zur Widerhandlung, so ist die Übernahmekommission zu informieren. Bei hinreichenden Verdachtsmomenten kann die Übernahmekommission bis zur Klärung des Sachverhalts die Stimmrechte des Aktionärs gemäss Art. 135 FinfraG suspendieren und den weiteren Erwerb von Beteiligungspapieren untersagen. Widerhandlungen gegen das Gesetz sind nach Art. 138 Abs. 4 FinfraG unverzüglich an die zuständigen Strafverfolgungsbehörden weiterzuleiten. Liegen Beschwerden gegen die Verfügungen der Übernahmekommission vor, so kann innerhalb einer Frist von fünf Börsentagen ein Beschwerdeverfahren bei der FINMA eingereicht werden (vgl. Art. 140 FinfraG). Die Entscheidung der FINMA kann darüber hinaus auf Grundlage von Art. 141 FinfraG beim Bundesverwaltungsgericht angefochten werden.

3.2.4 Wettbewerbsrecht

Das Wettbewerbsrecht umfasst zwei grundlegende Rechtsgebiete, die den Wettbewerb zwischen den Wirtschaftsteilnehmern regulieren. Mit dem UWG regelt das Lauterkeitsrecht den Schutz eines fairen und freien Wettbewerbs. Es handelt sich primär um ein Privatrecht, welches auf dem Zivilrechtsweg durchgesetzt wird (vgl. Kapitel

3.2.4.2). Auf der anderen Seite wird mit dem Kartellgesetz (KG) der Wettbewerb beschränkt, um missbräuchliches Verhalten zu unterbinden (vgl. Kapitel 3.2.4.1). Die Durchsetzung des KG erfolgt im Regelfall über den Verwaltungsweg, wobei auch ein Verfahren über das Zivilrecht möglich ist (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 1-2, 13). Die zentrale Grundlage für das Wettbewerbsrecht wird unter anderem im Art. 96 BV geregelt.

3.2.4.1 Kartellgesetz

Vor der Einführung des heutigen KG im Jahr 1995 war die schweizerische Gesetzgebung in diesem Bereich schwach ausgeprägt. Die Neukonzeption und die Einführung einer Sanktions- und Bonusregelung im Jahr 2004 führten schliesslich zu einer Angleichung der Gesetzgebung an das europäische Ausland (Rieder & Falge, 2013, S. 99). Nach Art. 1 KG besteht der Zweck des Gesetzes darin, schädliche Auswirkungen von Kartellen und Wettbewerbsbeschränkungen zu verhindern, um den Wettbewerb im Rahmen einer freiheitlichen Marktwirtschaft zu fördern (Wettbewerbskommission [WEKO], 2021). Nach Art. 2 Abs. 1 KG erstreckt sich das Schweizer KG auf inländische und ausländische Unternehmen, die in Zusammenhang mit horizontalen und vertikalen Kartell- oder Wettbewerbsabreden stehen, sich in einer marktbeherrschenden Stellung befinden oder an Unternehmenszusammenschlüssen beteiligt sind. Für den Geltungsbereich nach Art. 2 Abs. 2 KG ist dabei entscheidend, dass sich die genannten Sachverhalte auf die Schweiz auswirken.

Die Zulässigkeit bzw. Unzulässigkeit von Wettbewerbsabreden sind in Art. 5 und 6 KG geregelt. Nach Art. 6 Abs. 1 KG sind Abreden unter bestimmten Voraussetzungen zulässig, sofern diese dem Zweck wirtschaftlicher Effizienz unterliegen. Liegt hingegen eine Beeinträchtigung des Wettbewerbs vor und ist kein wirtschaftlicher Effizienzgrund gegeben, so gelten Abreden nach Art. 5 Abs. 1 KG als unzulässig. Die Zulässigkeit von Verhaltensweisen bei marktbeherrschenden Unternehmen ist in Art. 7 KG geregelt. Demnach ist der Missbrauch der marktbeherrschenden Stellung gegenüber anderen Unternehmen gegeben, wenn diese benachteiligt werden oder der Wettbewerb behindert wird. Die Schwelle zur Verfahrenseinleitung ist gering, da für die Qualifizierung einer marktbeherrschenden Stellung bereits Indizien ausreichend sind (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 28-29). Wettbewerbsabreden und der Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung haben gemein, dass das Verhalten der jeweiligen Unternehmen als Bemessungsgrundlage herangezogen wird. Hingegen erfolgt bei Un-

ternehmenszusammenschlüssen[89] eine strukturelle Beurteilung des Wettbewerbs (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 12). Hier besteht nach Art. 9 KG unter gewissen Voraussetzungen eine Meldepflicht gegenüber der Wettbewerbskommission (WEKO). Diese beurteilt gemäss Art. 9 Abs. 1 KG bestimmte Anhaltspunkte, die eine marktbeherrschende Stellung begründen oder verstärken. Dabei ist die WEKO ermächtigt, den Zusammenschluss zu untersagen oder bestimmte Auflagen zu erlassen (vgl. Art. 9 Abs. 2 KG).

Wie bereits eingangs erwähnt besteht im KG die Möglichkeit zu einem zivilrechtlichen Verfahren. Die Relevanz ist in der Schweizer Rechtspraxis aber als gering zu bewerten (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 109). Das gängigere verwaltungsrechtliche Verfahren obliegt nach Art. 18 und 19 KG der WEKO und nach Art. 23 KG dem Sekretariat, das institutionell von der WEKO getrennt ist. Entsprechend sind beide Behörden unabhängig und haben einen gesetzlich geregelten Aufgabenbereich (vgl. Art. 19 KG). Das Sekretariat kann nach Art. 26 und 27 KG eine Voruntersuchung einleiten und im Einvernehmen mit einem Mitglied des Präsidiums eine Untersuchung veranlassen. Darüber hinaus kann eine Untersuchung auch von der WEKO ausgehen. Mögliche Verwaltungssanktionen gegen unzulässige Wettbewerbsbeschränkungen, einvernehmliche Regelungen und behördliche Anordnungen können nach Art. 49a und 50 KG bis zu 10 Prozent des Umsatzes der letzten drei Geschäftsjahre betragen. In Zusammenhang mit unzulässigen Wettbewerbsbeschränkungen ist gemäss Art. 49a Abs. 2 die sogenannte Bonusregelung[90] zu erwähnen. Das Ziel besteht darin, die Solidarität von Kartellen zu untergraben, indem Unternehmen, die als erste Beweismittel für Verstösse vorlegen, vollständig von einer Sanktion befreit werden können (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 134).

Neben dem KG stellt das Binnenmarktgesetz (BGBM) nach Art. 1 Abs. 1 BGBM allen Unternehmen den freien und gleichberechtigten Zugang zum Markt sicher. Beide Gesetze ergänzen sich, da sich das BGBM insbesondere auf die Vermeidung öffentlicher Wettbewerbshindernisse bezieht (Weber & Volz, 2013, S. 42). Die WEKO überwacht

[89] Neben den Art. 9-11 und 32-38 KG sind weitere Details in der Verordnung über die Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen (VKU) geregelt (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 96).

[90] Im Rahmen der Bonusregelung können Unternehmen eine Selbstanzeige bei der WEKO einreichen. Personen mit Insiderwissen, sogenannte Whistleblower, können sich über einen beliebigen Kommunikationskanal an die WEKO wenden. Darüber hinaus steht allen Personen die Verdachtsmeldung über ein Kontaktformular offen (Wettbewerbskommission [WEKO], 2021, 22. Februar).

die Einhaltung gemäss Art. 8 BGBM und kann nach Art. 9 Abs. 2bis und 10a BGBM Empfehlungen abgeben und Untersuchungen einleiten (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 41-42). Es bestehen auch Überschneidungen zwischen dem KG und dem Preisüberwachungsgesetz (PüG), da beide Gesetze den Preismissbrauch aufgrund von Abreden und Marktmachtmissbrauch regeln. In Art. 3 Abs. 3 KG wurde eine Kollisionsnorm eingeführt, wodurch das Verfahren nach KG Vorrang vor dem PüG geniesst (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 40).

Entsprechend dem bereits erwähnten Art. 2 Abs. 2 KG kann die WEKO auch gegen ausländische Unternehmen tätig werden, sofern Auswirkungen auf die Schweiz festgestellt werden. Die Anwendung bzw. Durchsetzung von Schweizer Kartellrecht im Ausland ist jedoch hiervon zu unterscheiden, denn dazu ist eine internationale Koordination erforderlich. Im Jahr 2014 das Abkommen zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und der Europäischen Union über die Zusammenarbeit bei der Anwendung des Wettbewerbsrechts[91] in Kraft gesetzt. Dieses regelt nicht nur eine gemeinsame Koordination zur Vorgehensweise, sondern gestattet unter gewissen Voraussetzung auch den Austausch von Informationen (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 179-182). Die WEKO ist auch in zahlreichen Netzwerken involviert, wie beispielsweise dem Competition Committee der OECD oder dem International Competition Network, die keiner gesetzlichen Grundlage unterliegen (WEKO, 2015, 16. Februar). Das zweite Rechtsgebiet im Wettbewerbsrecht stellt das UWG dar.

3.2.4.2 Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb

Das UWG in seiner heutigen Form geht auf das Jahr 1986 zurück. Mit der Einführung konnten sich auch Nichtkonkurrenten gegenüber Wettbewerbern auf das UWG berufen. Zudem wurde im Jahr 1992 das Klagerecht des Bundes eingeführt. Mit der 2012 in Kraft getretenen Revision wurden weitere bestehende Mängel behoben, die insbesondere die Rechtsdurchsetzung und -koordination mit dem Ausland verbesserten (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 3). Der Art. 1 UWG zielt darauf ab, die Fairness im Wettbewerb zu gewährleisten. Mit der Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs wird die Nähe zum KG deutlich. Ein wesentlicher Unterschied besteht

[91] Es handelt sich um das *Abkommen zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und der Europäischen Union über die Zusammenarbeit bei der Anwendung ihres Wettbewerbsrechts* (Beschluss des Staatssekretariats für Wirtschaft der AS 2014 3715 vom 17. Mai 2013).

jedoch darin, dass das UWG über den Geltungsbereich der Unternehmen hinausgeht und zudem die Konsumenten und die Allgemeinheit umfasst (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 147-148). Nach Art. 2 UWG sind alle täuschenden oder gegen den Grundsatz von Treu und Glauben ausgelegten Handlungen, die einen Einfluss zwischen Mitbewerbern oder zwischen Anbietern und Abnehmern ausüben, als unlauter und widerrechtlich einzustufen.

Die Art. 3-8 UWG enthalten eine Reihe von Spezialtatbeständen, die in Hinblick auf den Grundsatz nach Art. 2 UWG eine nicht abschliessende Aufzählung von Handlungen darstellen. Diese betreffen insbesondere Regelungen zu Werbe- und Verkaufsmethoden, Verleitung zu Vertragsverletzungen oder -auflösung, Bestechung und Bestechlichkeit[92], Verwertung fremder Leistungen, Geschäftsgeheimnissen, Nichteinhaltung von Arbeitsbedingungen und Verwendung missbräuchlicher Geschäftsbedingungen (vgl. Art. 3-8 UWG). Auch wenn keiner dieser Tatbestände erfüllt ist, kann ein Verstoss gegen die Generalklausel nach Art. 2 UWG vorliegen. Dieser Grundsatz ist zentral für das UWG, da aufgrund der breiten Auslegung auch beispielsweise neue Geschäftspraktiken erfasst werden können (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 168).

Die Durchsetzung des UWG erfolgt primär über das Zivilverfahren. Entsprechend haben Unternehmen nach Art. 9 UWG die Möglichkeit der Klage, sofern wirtschaftliche Interessen bedroht oder verletzt werden. Nach Art. 10 UWG haben auch Kunden, Organisationen und der Bund das Klagerecht, sodass der Unterschied zum KG deutlich wird. Darüber hinaus haftet der Geschäftsherr nach Art. 11 UWG für die Handlungen von Arbeitnehmenden und Hilfspersonal in Zusammenhang mit dienstlichen oder geschäftlichen Handlungen. Wie bereits erwähnt hat auch der Bund ein Klagerecht in Bezug auf Art. 2-8 UWG, die auf dem Zivilrechtsweg zu beschreiten sind. Eine Ausnahme ergibt sich für die Preisbekanntgabe gegenüber den Konsumenten nach Art. 16-20 UWG. Hierbei gelten verwaltungsrechtliche Vorschriften, deren Vollzug den Kantonen obliegt; die Oberaufsicht liegt beim Bund[93]. Die Strafbestimmungen beziehen sich nach Art. 23 Abs. 1 UWG ausschliesslich auf Verstösse gegen die Art. 3-6 UWG, jedoch nicht gegen Art. 7-8 UWG. Zudem ist der Grundsatz nach Art. 2 UWG von den

[92] Die rechtlichen Grundlagen zur Bestechung und Bestechlichkeit wurden mit Art. 322octies und 322movies in das StGB überführt (Rieder & Falge, 2013, S. 87).

[93] Die Oberaufsicht des Bundes wird nach Art. 23 Abs. 1 Verordnung über die Bekanntgabe von Preise durch das Staatssekretariat für Wirtschaft ausgeübt.

Strafbestimmungen ausgeschlossen, da ein Verstoss gegen Treu und Glauben dem Bestimmtheitsgrundsatz widerspricht (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 177). Das Strafmass kann bei vorsätzlichem unlauteren Wettbewerb nach Art. 23 Abs. 1 mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe belegt werden.

Das KG und das UWG zielen beide darauf ab, die Wirksamkeit des Wettbewerbs sicherzustellen, weshalb beide Gesetze kumulativ anwendbar sind. Der Anwendungsbereich des KG kann durch das UWG jedoch teilweise eingeschränkt werden. Beispielsweise begründet eine Vereinbarung von Wettbewerbern zur Einhaltung der UWG-Bestimmungen kein rechtswidriges Verhalten nach dem KG. Darüber hinaus bezieht sich das UWG auch auf den Verstoss gegen geltende Arbeitsbedingungen (vgl. Art. 7 UWG). Hierdurch sollen Vorteile eines Wettbewerbers durch Nichteinhalten von Vorschriften unterbunden werden (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 150-152). In Hinblick auf das Ausland gilt für das UWG das Marktauswirkungsprinzip. Entsprechend ist das Schweizer UWG für unlauteres Verhalten aus dem Ausland nur dann relevant, wenn sich Auswirkungen auf den Wettbewerb in der Schweiz ergeben. Zur Reduktion der damit einhergehenden Komplexität ermöglichen die Art. 21-22 UWG unter gewissen Voraussetzungen eine Zusammenarbeit und einen Datenaustausch mit ausländischen Behörden (Heinemann & Kellerhals, 2018, S. 181).

3.2.5 Datenschutz

Gemäss dem Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten (EDÖB) bildet das informationelle Selbstbestimmungsrecht einen wichtigen Grundsatz für eine demokratisch und rechtsstaatlich ausgerichtete Gesellschaft (Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter [EDÖB], 2021b). Das geltende Rahmengesetz bietet jedoch einen grossen Spielraum und lässt allgemeine Aussagen zu Daten- und Persönlichkeitsschutzverletzungen kaum zu. Ein weiteres Problem besteht vor dem Hintergrund des rasanten technologischen Fortschritts zur Auswertung von grossen personenbezogenen Datenmengen. Die geringe Sensibilisierung in der Bevölkerung und das mangelhafte Sicherheitsbewusstsein der Datenbearbeiter zum Thema Datenschutz stellt in diesem Zusammenhang eine Herausforderung dar (EDÖB, 2021b).

Die Grundlage zum Schutz der Privatsphäre ist in Art 13 BV geregelt. Demnach hat jede Person das Recht auf Achtung des Privatlebens und Anspruch auf Schutz vor dem Missbrauch von persönlichen Daten. Eine widerrechtliche Verletzung der Persönlich-

keit ermöglicht auf Grundlage von Art. 28 und 28a Zivilgesetzbuch die Verständigung des Gerichts, um eine drohende Verletzung zu verbieten oder eine bestehende Verletzung zu beseitigen. Davon ausgenommen bleiben Klagen auf Schadenersatz, Genugtuung und Herausgabe des Gewinns. Eine Verschärfung der Bestimmungen erhält der Datenschutz bei der widerrechtlichen Herausgabe von Daten an eine ausländische Behörde oder einem Beamten im Ausland. Eine solche Handlung kann nach Art. 271 StGB mit einer Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren oder einer Geldstrafe geahndet werden.

Die Bearbeitung von Personendaten im Arbeitsbereich ist unter anderem im OR verankert. Hierbei wird gemäss Art. 328 OR und 328b Abs. 1 OR zunächst die Fürsorgepflicht[94] des Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden tangiert. Demnach hat der Arbeitgebende die Persönlichkeit des Arbeitnehmenden zu respektieren und auf dessen Gesundheit Rücksicht zu nehmen. Die Bearbeitung von Daten durch den Arbeitgebenden ist entsprechend nur zur Feststellung der Eignung im Bewerbungsprozess und zur Durchführung des Arbeitsvertrages gestattet. Eine gesetzliche Verankerung erfolgte im Jahr 1993 mit dem Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG), der auf grundsätzlichen Prinzipien beruht. Nach Art. 4 DSG hat die Bearbeitung von Personendaten stets nach Treu und Glauben und dem Prinzip der Verhältnismässigkeit zu erfolgen. Zudem muss der Zweck der Bearbeitung und der Beschaffung für die betroffene Person erkennbar sein. Entsprechend ist gemäss Art. 5 DSG die Richtigkeit der Daten in Hinblick auf einen bestimmten Zweck sicherzustellen. Weiterhin darf die Bearbeitung von Personendaten auf Grundlage von Art. 12 DSG die Persönlichkeit des Betroffenen nicht widerrechtlich verletzen.

Eine grundsätzliche Verhaltensüberwachung nach Art. 26 der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ArG) zur Wahrung des Gesundheitsschutzes der Mitarbeitenden ist somit verboten (EDÖB, 2013, S. 6). Unter Berücksichtigung der genannten Prinzipien darf der Arbeitgebende nach Art. 13 DSG und Art. 328b OR jedoch Daten über den Arbeitnehmenden bearbeiten, wenn ein überwiegendes Interesse bzw. ein Rechtfertigungsgrund gegeben ist. Ein solcher Rechtfertigungsgrund ergibt sich bereits durch die Interessen und Risiken des Arbeitgebenden zur Vermeidung, Verhinderung und Aufdeckung einer missbräuchlichen Nutzung von Daten. Dies ist beispielsweise in Hin-

[94] Der Fürsorgepflicht des Arbeitgebenden steht die Treuepflicht des Angestellten nach Art. 321a OR gegenüber.

blick auf die Überwachungspflichten von Banken der Fall. In anderen Branchen kann der Arbeitgebende sich auf sein überwiegendes Interesse berufen, sodass grundsätzlich keine Einwilligung von Seiten des Arbeitnehmenden eingeholt werden muss (EDÖB, 2013, S. 5). Derartige Massnahmen sind jedoch stets unter Berücksichtigung der Verhältnismässigkeit nach Art. 3 Abs. 2 DSG durchzuführen. Die Bearbeitung der Daten muss ausserdem zweckgebunden sein. Entsprechend ist die Überwachung auf die Aufdeckung von Missbräuchen auszurichten und der Eingriff in das Persönlichkeitsrecht ist zu minimieren (EDÖB, 2013, S. 5-6). Darf der Arbeitgebende die Daten nur soweit bearbeiten, wie er dies zuvor gegenüber dem Arbeitnehmenden kommuniziert hat (EDÖB, 2014). Insofern ist in bestimmten Bereichen der Privatwirtschaft eine systematische und dauerhafte Überwachung der Arbeitnehmenden zulässig[95], um beispielsweise die Einhaltung der Compliance sicherzustellen (EDÖB, 2013, S. 5, 9). Nach Art. 7 DSG hat der Arbeitgebende dabei angemessene technische und organisatorische Massnahmen zu ergreifen, um die Daten der Mitarbeitenden gegen unbefugten Zugriff zu schützen.

Bei einem Verstoss gegen das DSG können private Personen nach Art. 34 DGS mit Busse bestraft werden, sofern eine vorsätzliche Verletzung der Auskunfts-, Melde- und Mitwirkungspflichten vorliegt. Dies betrifft auch die vorsätzliche Verletzung der beruflichen Schweigepflicht nach Art. 35 DSG. Zudem haben die Arbeitnehmenden eine strafrechtliche Verantwortlichkeit zur Einhaltung der Vorschriften des Gesundheitsschutzes (vgl. Art. 60 Abs. 1 ArG). Eine strafrechtliche Verantwortlichkeit erstreckt sich auch auf den Arbeitgebenden, wenn eine Zuwiderhandlung des Gesundheitsschutzes der Mitarbeitenden besteht (vgl. Art. 59 Abs. 1 lit. a ArG).

Es findet zum Teil eine Überlagerung der in der Schweiz geltenden Gesetze mithilfe internationaler Rechtsgrundlagen zum Datenschutz statt. Auf europäischer Ebene ist die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)[96] von 2018 zu nennen (EDÖB, 2018, S. 2). Im Vergleich mit der DSG erstreckt sich der räumliche Anwendungsbereich gemäss Art. 3 § 2 DSGVO auf das Kriterium der Zielgruppe. Entsprechend bezieht sich

[95] Die Grad der Überwachung umfasst insbesondere die Auswertung anonymer Log-File-Daten beziehungsweise Randdaten, die nach Art. 3 lit. a DSG als Personendaten zu klassifizieren sind. Eine personenbezogene Auswertung darf nur im Fall eines konkreten Verdachts durchgeführt werden (Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter [EDÖB], 2013, S. 5, 9).

[96] Die DSGVO bezieht sich auf die Verordnung der EU 2016/679 des Europäischen Parlamentes und des Rates (EDÖB, 2018, S. 11).

die DSGVO auf alle Personen, die sich innerhalb der EU aufhalten, unabhängig von ihrem Wohnsitz. Weiterhin erstreckt sich die Verordnung nach Art. 3 § 1 auch auf alle Niederlassungen innerhalb der EU. Damit ist die Verordnung insbesondere für viele Schweizer Unternehmen von Relevanz. Die Beurteilung, ob die Verordnung zur Anwendung kommt, ist jedoch immer im Einzelfall und unter Berücksichtigung des Zwecks der Datenbearbeitung zu beurteilen. Das grundsätzliche Ziel der Verordnung besteht in der Stärkung der Rechte[97] der betroffenen Personen (EDÖB, 2018, S. 4-6). Hierbei ist vor allem das Prinzip der Beweislastumkehr relevant, wonach die Verantwortlichen über die Einhaltung der allgemeinen Grundsätze aktiv Rechenschaft ablegen müssen (vgl. Art. 24-25, 30, 35 DSGVO). Zudem haben die Verantwortlichen nach Art. 32 DSGVO angemessene organisatorische und technische Massnahmen zur Gewährleistung angemessener Sicherheit zu treffen. Bei einem Verstoss dieser Pflicht sind die Verantwortlichen nach Art. 33 DSGVO innerhalb einer Frist zur Meldung an die zuständige Aufsichtsbehörde verpflichtet (EDÖB, 2018, S. 8-9). Darüber hinaus können die europäischen Aufsichtsbehörden verschiedene Massnahmen wie Mahnungen, Verwarnungen und Beschränkungen der Bearbeitung durchsetzen. Nach Art. 58 DSGVO können Geldbussen bis zu 20 Millionen Euro oder bis zu vier Prozent des Jahresumsatzes verhängt werden (EDÖB, 2018, S.11).

In der Schweiz hat die Stelle des Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten (EDÖB) weniger weitreichende Kompetenzen. Diese hat vielmehr die Aufgabe, Privatpersonen und Bundesorgane in Hinblick auf die Datenschutzbestimmungen zu beraten und zu beaufsichtigen. Neben einer Sensibilisierung und Informierung von Betroffenen und Datenbearbeitenden wird der EDÖB vornehmlich bei systematischen Persönlichkeitsverletzungen tätig, die eine Vielzahl von Personen betreffen. Hierbei können auf Grundlage von Art. 29 DSG zunächst Empfehlungen gegen Unternehmen und Personen erlassen werden. Bei einer Ablehnung der Empfehlung kann das EDÖB zum Bundesverwaltungsgericht weiterziehen, das eine rechtlich bindende Entscheidung trifft (EDÖB, 2021a).

[97] Die Rechte der betroffenen Person werden insbesondere in Art. 12-22 und Art. 34 DSGVO geregelt.

3.2.6 Geldwäscherei

Die Reputation und die Integrität des Finanzplatzes sind für die Schweiz von hoher Bedeutung. Das internationale Engagement zur Bekämpfung der Geldwäscherei wird daher auf nationaler Ebene umgesetzt. So soll vermieden werden, dass Gelder von illegalen Aktivitäten in den legalen Wirtschaftskreislauf eingespeist werden (EDA, 2021a, 18. März). Das Thema Geldwäscherei bezieht sich somit nicht nur auf den Finanzsektor, sondern ist auf Grundlage von Art. 305bis StGB als strafrechtliches Delikt zu klassifizieren und damit für alle relevant. Jede Handlung, die aus einem Verbrechen oder Steuervergehen resultiert und bei der die Herkunft, die Auffindung oder die Einziehung von Vermögenswerten verschleiert werden, wird nach Art. 305bis Abs. 1 StGB mit einer Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren oder Geldstrafe belegt. Bei einem schweren Fall der Geldwäscherei kann das Strafmass nach Art. 305bis Abs. 2 StGB erhöht werden. Dies ist der Fall bei einer Mitgliedschaft in einer Verbrechensorganisation oder einer Bande, die Geldwäscherei fortgesetzt ausübt, oder wenn ein grosser gewerbsmässiger Umsatz oder Gewinn entstanden ist. 305bis Abs. 3 StGB erstreckt sich auch auf Taten, die im Ausland begangen wurden und dort unter Strafe stehen.

Für die berufsmässige Ausübung in Zusammenhang mit Finanzgeschäften wird der Artikel verschärft. Nach Art. 305ter Abs. 1 StGB ist die Annahme, Aufbewahrung, Anlage und Übertragung von fremden Vermögenswerten mit einer Freiheitsstrafe von bis zu einem Jahr oder Geldstrafe zu belegen, wenn unterlassen wird, mit der gebotenen Sorgfalt die Identität der wirtschaftlich Berechtigten festzustellen. Bei einem Verdachtsmoment qualifiziert die berufsmässige Ausübung nach Art 305ter Abs. 2 StGB zu einer Meldung bei der entsprechenden Stelle im Bundesamt der Polizei. Ergänzt wird der Artikel durch die Bestimmungen für kriminelle Organisationen[98], Finanzierung des Terrorismus[99] und der Einziehung[100].

Darüber hinaus hat jedes Unternehmen nach Art. 102 Abs. StGB eine strafrechtliche Verantwortlichkeit zur Vermeidung von Geldwäscherei. Kann eine Straftat aufgrund mangelnder Organisation keiner Einzelperson zugeordnet werden, so erfolgt eine Zurechnung mit bis zu fünf Millionen Franken auf das gesamte Unternehmen. Nach Art.

[98] Vgl. Art 260ter StGB.

[99] Vgl. Art 260quinquies StGB.

[100] Vgl. Art. 69-72 StGB.

102 Abs. 2 StGB kann sich die Strafbarkeit auch unabhängig von der Zuordnung auf eine Einzelperson auf das Unternehmen beziehen. Dies ist dann der Fall, wenn die Tat in Zusammenhang mit den Artikeln 260ter, 260quinquies oder 305bis steht und nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen wurden. Das Strafmass ist nach Art. 102 Abs. 3 StGB in beiden Fällen von der Schwere der Tat, der Schwere des Organisationsmangels, dem angerichteten Schaden und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens abhängig.

Neben diesen allgemeingültigen Strafbestimmungen unterliegen insbesondere Finanzintermediäre[101] sowie Händlerinnen und Händler[102] gemäss Art. 2 Abst. 1 dem Geldwäschereigesetz (GwG). Im Sinne von Art. 305bis StGB regelt das GwG die Bekämpfung der Geldwäscherei, die Bekämpfung der Terrorismusfinanzierung nach Art. 260quinquies StGB und die Sicherstellung der Sorgfalt bei Finanzgeschäften. Die Sorgfaltspflichten für Finanzintermediäre beinhalten nach Art. 3-4 GwG insbesondere die Identifizierung der Vertragspartei und die Feststellung der wirtschaftlich berechtigten Person. Zudem sind besondere Sorgfaltspflichten über die Art und den Zweck der von der Vertragspartei gewünschten Geschäftsbeziehung zu identifizieren und der Zweck einer Transkation oder einer Geschäftsbeziehung abzuklären (vgl. Art. 6 GwG). Weiterhin ist der Finanzintermediär verpflichtet, organisatorische Massnahmen zu Verhinderung der Geldwäscherei zu ergreifen. Diese umfassen nach Art. 8 GwG auch die Ausbildung der Mitarbeitenden und die Durchführung entsprechender Kontrollen. Bei Verdachtsmomenten hat der Finanzintermediär der zuständigen Meldestelle für Geldwäscherei MROS nach Art. 23 GwG unverzüglich Meldung[103] zu erstatten. Die nachfolgende Abbildung zeigt die auf dem GwG aufbauenden rechtlichen Grundlagen in Zusammenhang mit den Geldwäschereibestimmungen auf (vgl. Abbildung 11).

[101] Vgl. Art. 2 Abs. 2 GwG.

[102] Vgl. Art. 8a GwG.

[103] Vgl. Art. 9 GwG.

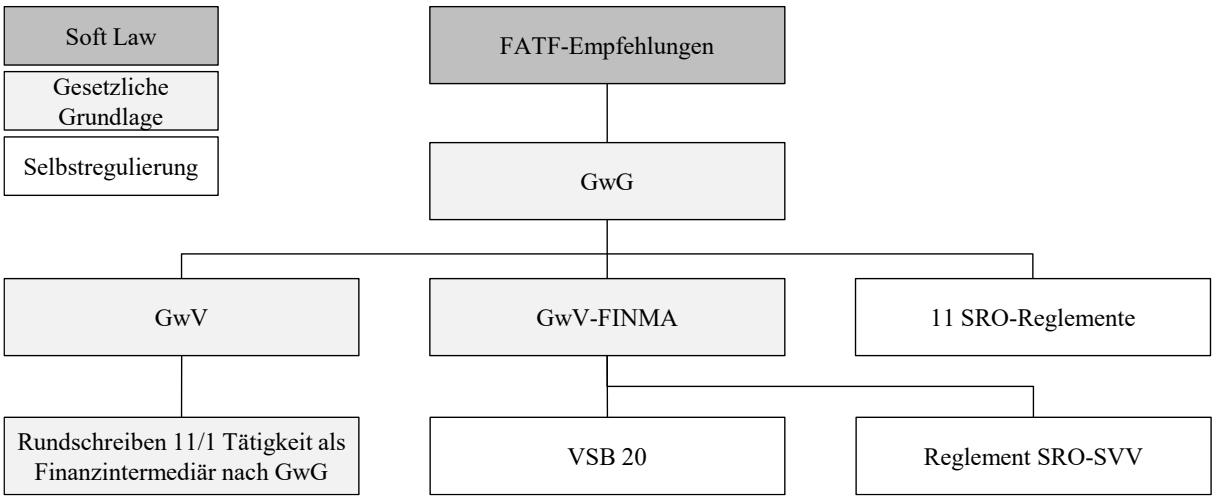


Abbildung 11: Rechtsgrundlagen zur Geldwäscherei für Finanzintermediäre
Quelle: FINMA, 2021c

Aufbauend auf dem GwG hat die FINMA die Geldwäschereiverordnung (GwV)-FINMA erlassen, die die Umsetzung der Pflichten für die Finanzintermediäre konkretisiert (vgl. Art. 1 Abs. 1 GwV-FINMA). Die Auslegung und, in welchem Fall eine berufsmässige finanzintermediäre Tätigkeit vorliegt, wird im RS 2011/1 erläutert (FINMA, 2011, S. 4). Darüber hinaus dient die GwV-FINMA nach Art. 1 Abs. 2 auch als Orientierungsrahmen für die Selbstregulierungsorganisationen (SRO). Alle berufsmässig tätigen Finanzintermediäre nach Art. 2 Abs. 3 GwG sind dazu verpflichtet, sich einer SRO anzuschliessen (vgl. Art. 14 Abs. 1 GwG). Die Umsetzung des GwG in Hinblick auf die Sorgfaltspflichten wird in den SRO-Reglementen konkretisiert. Diese werden von der FINMA genehmigt, die Durchsetzung wird durch die SRO überprüft (vgl. Art. 25 GwG).

Auch alle in der Schweiz domizilierten Banken, Effektenhändlerinnen und Effektenhändler unterliegen mit den Standesregeln zur Sorgfaltspflicht der Banken (VSB) 20 gemäss Art. 35 GwV-FINMA einem bestimmten Selbstregulierungsprozess. Die VSB 20 wird von der Schweizerischen Bankiervereinigung erlassen und bezieht sich auf Grundlage von Art. 3-5 GwG auf die Identifizierung der Vertragsparteien, der wirtschaftlich berechtigten Personen sowie der gebotenen Sorgfalt bei der Entgegennahme von Vermögenswerten im Sinne von Art. 305ter StGB (Schweizerische Bankiervereinigung [SBVg], 2020, S. 10). Auch für die Sorgfaltspflichten von Versicherungen hat die SRO des Schweizerischen Versicherungsverbandes (SVV) ein Reglement erlassen. Es stützt sich auf die GwV-FINMA und das GwG und regelt die Pflichten zur Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung, sowie die

Sicherstellung der erforderlichen Sorgfalt von Finanzgeschäften (Selbstregulierungsorganisation des Schweizerischen Versicherungsverbandes [SRO-SVV], 2018, S. 5-6).

Damit die Bestrebungen zur Bekämpfung der Geldwäscherei im Ausland nicht umgangen werden, wurde im Jahr 1989 die Financial Action Task Force (FATF) gegründet. Diese zwischenstaatliche Organisation verfolgt das Ziel, internationale Standards einzuführen und die Bekämpfung der Geldwäscherei zu fördern (Financial Action Task Force [FATF], 2020, S. 7). Obwohl es sich bei den Empfehlungen der FATF um kein bindendes Recht handelt, haben die Weltbank, der internationale Währungsfonds und der Sicherheitsrat der UNO die Empfehlungen als internationale Standards anerkannt (FINMA, 2021e). Auf Grundlage von entsprechenden Kontrollen identifiziert die FATF Hochrisikoländer bzw. Länder, die in Zusammenhang mit der Geldwäscherei unter besonderer Beobachtung stehen (FATF, 2020). Diese Einschätzungen sind beispielsweise gemäss Art. 13 Abs. 2a GwV-FINMA in Zusammenhang mit den besonderen Sorgfaltspflichten von Finanzintermediären zu berücksichtigen.

Die Aufsicht durch die FINMA basiert auf einem risikoorientierten Konzept. Banken, Versicherungen und andere Finanzdienstleister werden prudenziell und direkt beaufsichtigt (FINMA, 2021a). Versicherungen können sich für die Aufsicht zur Geldwäschereibekämpfung alternativ auch dem SRO-SVV unterstellen (FINMA, 2021c). Vermögensverwalter und Trustees werden ebenfalls prudenziell beaufsichtigt, jedoch erfolgt die Aufsicht indirekt durch die von der FINMA bewilligten und beaufsichtigten Aufsichtsorganisationen (AO). Für die fallbezogene Aufsicht und Durchsetzung des Rechts ist jedoch weiterhin die FINMA zuständig (FINMA, 2021a). Nicht prudenziell überwachte Finanzintermediäre müssen sich einer SRO anschliessen (FINMA, 2021a). Hierunter fallen Personen und Gesellschaften des Parabankensektors, wie Kreditkartenfirmen, Treuhänder oder Zahlungsdienstleister (FINMA, 2021c). Die SRO beaufsichtigt die Einhaltung der Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Geldwäscherei und kann bei einer Verletzung auch Sanktionen aussprechen (FINMA, 2021a).

3.3 Freiwillige Selbstverpflichtung

In diesem Kapitel werden die unternehmensinternen Richtlinien analysiert, die freiwillig und mittelbar reguliert sind. Die Grundlage bilden die untersuchten Verhaltenskodizes der Emittenten im SMI Expanded der SIX Group (vgl. Anhang 1). Mit der Identifikation der Compliance-Themen ergibt sich eine inhaltliche Überschneidung mit dem Begriff der CSR, die das verantwortungsbewusste unternehmerische Handeln in

Zusammenhang mit ökologischen und sozialen Aspekten umfasst (Hauschka et al., 2016, S. 8). Nachfolgend sind die identifizierten Themen und die Häufigkeiten in zwei Abbildungen illustriert. Erneut dient die prozentuale Häufigkeit der identifizierten Themen als Indikator für die Relevanz in der Praxis. In der ersten Abbildung werden die internen Richtlinien zu den übergeordneten Themen «Mitarbeitende» und «Unternehmen» dargestellt (vgl. Abbildung 12).

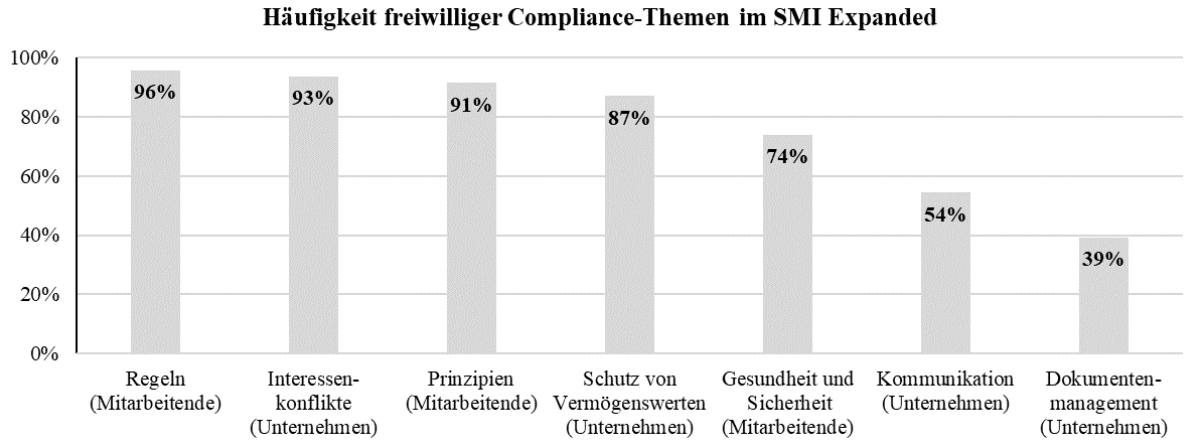


Abbildung 12: Selbstverpflichtende Compliance-Themen (1/2)
Quelle: Eigene Darstellung

Das übergeordnete Thema *Mitarbeitende* ist in fast allen Verhaltenskodizes erwähnt. Anhand der Abbildung wird deutlich, dass *Regeln* und *Prinzipien* als relevante Instrumente genutzt werden. Weiterhin wird die *Gesundheit und Sicherheit* der Mitarbeitenden in ca. 75 Prozent der analysierten Verhaltenskodizes behandelt. Für das übergeordnete Thema *Unternehmen* werden bei etwa 90 Prozent der Emittenten mögliche *Interessenkonflikte* und der *Schutz von Vermögenswerten* thematisiert. Die *Kommunikation* wird in etwa der Hälfte der untersuchten Verhaltenskodizes behandelt, gefolgt vom *Dokumentenmanagement*.

Die zweite Abbildung enthält die identifizierten internen Richtlinien zu den übergeordneten Themen «Gesellschaft» und «Lieferkette» (vgl. Abbildung 13).

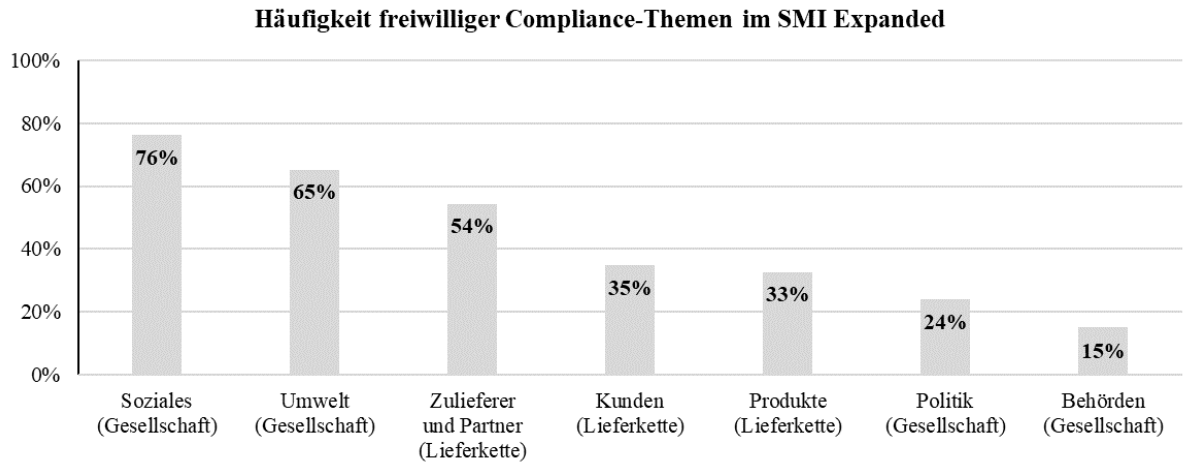


Abbildung 13: Selbstverpflichtende Compliance-Themen (2/2)
Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst ist festzustellen, dass diese Themen grundsätzlich weniger häufig in den Verhaltenskodizes thematisiert werden. Das übergeordnete Thema *Gesellschaft* wird mit Inhalten zur *Umwelt* und *Soziales* in ca. zwei Drittel der Verhaltenskodizes erwähnt. Politische Themen werden von etwa einem Viertel der Unternehmen behandelt. Das übergeordnete Thema *Lieferkette* ist in Hinblick auf die *Zulieferer und Partner* für die Hälfte der analysierten Emittenten relevant. Inhalte zu *Kunden* und *Produkten* werden in einem Drittel aller Verhaltenskodizes thematisiert. Nachfolgend werden die Inhalte zu den einzelnen Themen der Mitarbeitenden, Unternehmen, Gesellschaft und Lieferkette auf Basis der Verhaltenskodizes eingehend erläutert.

3.3.1 Einführung

Obwohl eine Strafbarkeit für die Verantwortlichkeit des Unternehmens in Art. 102 StGB besteht, erlassen Unternehmen neben den bindenden gesetzlichen Vorgaben freiwillige Selbstverpflichtungen zur Sicherstellung der Compliance. Ausgehend von den 1990er Jahren haben sich Compliance-Programme zunächst innerhalb des Finanzsektors, aber zunehmend auch ausserhalb etabliert (Buff, 2000, S. 25). Damit begrenzt sich die Compliance nicht nur auf die Konformität von Gesetzen, sondern ist zu einem integralen Bestandteil bestehender Managementprozesse geworden, der zur unternehmerischen Zielerreichung beitragen kann (Berger & Gleissner, 2013, S. 84). Die Mitarbeitenden werden zu einem integren und verantwortungsvollen Handeln verpflichtet. Entscheidungen sollen nicht nur nach ökonomischen Aspekten beurteilt werden, sondern es sollen beispielsweise auch soziale Gesichtspunkte berücksichtigt werden (Economiesuisse, 2016, S. 16). Als wesentliche Treiber für diese Entwicklung sind die

Erkenntnisse in Bezug auf die Vorteilhaftigkeit einer hohen Integrität im Geschäftsverkehr und der Attraktivität gegenüber Investoren festzustellen (Buff, 2000, S. 25). Weiterhin können unternehmensweite Integrationen in das Risiko- und Qualitätsmanagement bisher ungenutzte Synergien freisetzen (Menzies, 2006, S. 1). Die Compliance als Wettbewerbsvorteil und Qualitätsmerkmal erfordert jedoch die zielgerichtete Instrumentalisierung der Stakeholder-Ansprüche und einer Loslösung von einer Selbstzweck-Compliance (Menzies, 2006, S. xvi). Die nachfolgenden Unterkapitel behandeln die freiwilligen selbstverpflichtenden Compliance-Themen, die in den Verhaltenskodizes der untersuchten Unternehmen identifiziert wurden.

3.3.2 Mitarbeitende

Die übergeordnete Kategorie der Mitarbeitenden repräsentiert die zentralen Adressaten in Verhaltenskodizes. Über 90 Prozent der untersuchten Unternehmen beschreiben erwünschte Verhaltensweisen mit Hilfe von unternehmerischen Regeln und wertorientierten Prinzipien. Darüber hinaus werden bei 75 Prozent der Unternehmen Aspekte zur Gesundheit und Sicherheit im Kontext der Arbeitsumgebung thematisiert (vgl. Abbildung 12).

3.3.2.1 Prinzipien

Nur eine gelebte Unternehmenskultur kann den langfristigen Erfolg im Geschäftsumfeld sicherstellen (Geberit, 2015, S. 7). Aus der Unternehmenskultur werden die fundamentalen Werte abgeleitet. Diese determinieren die individuellen und unternehmerischen Handlungen und folgen dem Grundsatz: «*doing the right thing*» (Zurich Insurance Group, 2020, S. 4-5). Somit werden die Mitarbeitenden im geschäftlichen Umfeld dazu angehalten, hohe ethische Verhaltensstandards einzuhalten (Novartis, 2020, S. 14). Neben dem Respekt gegenüber den Unternehmenswerten werden insbesondere integre Handlungsweisen vorausgesetzt (Swisscom, 2019, S. 1). Integrität bedeutet, verlässlich und glaubwürdig zu sein und ethisch zu handeln. Hieraus ergibt sich eine Verantwortung für alle Mitarbeitenden, die höchsten Compliance-Standards einzuhalten (Credit Suisse, 2021, S. 12). Die einzelnen Integritätsprinzipien sind unternehmensspezifisch definiert und basieren beispielsweise auf Vertrauen, Ehrlichkeit und Verantwortung (SGS, 2020, S. 2). Den Mitarbeitenden soll klar gemacht werden, dass Ihre Handlungen Auswirkungen auf andere Mitmenschen, die Gesellschaft und die Umwelt haben und sie hierfür die Verantwortung tragen (Swisscom, 2019, S. 1). Neben den ethischen Standards erstreckt sich die Verantwortung insbesondere auch

auf die regulatorischen Anforderungen (Clariant, 2013, S. 3). In der Geschäftspraxis kann es dennoch manchmal schwierig sein, gute Entscheidungen zu treffen (Novartis, 2020, S. 3). Der Verhaltenskodex konstituiert die geltenden rechtlichen, regulatorischen und ethischen Anforderungen und dient damit als Unterstützung in schwierigen Situationen (Clariant, 2013, S. 3).

3.3.2.2 Regeln

Mitarbeitende müssen sich jederzeit professionell verhalten (LafargeHolcim, 2017, 24. April, S. 12). Hierbei hat insbesondere das Management eine Vorbildfunktion. Wenn Mitarbeitende sich nicht entsprechend dem Verhaltenskodex verhalten, so sind Massnahmen einzuleiten (Kuehne+Nagel, 2019, S. 6). Für den Fall, dass bestimmte Regeln verletzt werden, sind die Mitarbeitenden zu einem aktiven Handeln aufgefordert. Auch die Unternehmen verpflichten sich, dass Mitarbeitende, die ihre Meinung offen zum Ausdruck bringen, keinerlei Vergeltungsmassnahmen zu befürchten haben (Credit Suisse, 2021, S. 12). Weiterhin definieren bestimmte Unternehmen Verbote in Zusammenhang mit Drohungen oder Gewalttaten (LafargeHolcim, 2017, 24. April, S. 12). In keinem Fall werden Verstösse im Rahmen von Diskriminierung oder Belästigung geduldet. Im Gegenteil: Alle Mitarbeitenden haben das Recht auf eine faire und respektvolle Behandlung (SIG Combibloc Group, o.J., S. 8). Weiterhin wird die Diversität und Integration gefördert, indem Personalentscheidungen nicht willkürlich, sondern auf Qualifikationen und Fähigkeiten beruhen (Partners Group, 2017, S. 3). Entsprechend verpflichten sich Unternehmen zur Chancengleichheit und zu einer richtlinienbasierten Beschäftigungspolitik (Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli, 2016, S. 3-4). Letztere ist ausserdem an rechtliche Grundvoraussetzungen gebunden, sodass beispielsweise Kinderarbeit oder Zwangsarbeit strikt abgelehnt werden (Oerlikon Group, 2008, S. 5).

3.3.2.3 Gesundheit und Sicherheit

Die Arbeitsplatzsicherheit und der Gesundheitsschutzes geniessen bei vielen Unternehmen einen hohen Stellenwert und entsprechend ist der Grundsatz *Safety First* sehr verbreitet (Flughafen Zürich, 2017, S. 3). Zudem definieren viele Unternehmen Gesundheit und Sicherheit als zentrale Werte (LafargeHolcim, 2017, 24. April, S. 10). Deswegen besteht bei Sicherheitsthemen das grundsätzliche Ziel, keinerlei Verletzungen, Unfälle oder Zwischenfälle zu haben (Lonza, 2020, S. 4). Managementsysteme unterstützen die Mitarbeitenden dabei, ihre Sicherheitsverantwortung zu verstehen.

Gesundheits- und Sicherheitsaspekte sind in alle Geschäftsprozesse integriert, und es wird eine umfassende Sicherheitskultur gefördert (LafargeHolcim, 2017, 24. April, S. 10). Die Integration umfasst technische, menschliche und organisatorische Massnahmen, die meist über den lokalen Anforderungen liegen und strengsten Industrieanforderungen genügen (ams, 2012, S. 4). Die Mitarbeitenden sind verpflichtet, mögliche Unfallrisiken zu identifizieren und zu melden bzw. zu beseitigen (Georg Fischer, 2013, S. 10). Es werden regelmässige Schulungen durchgeführt, um das Bewusstsein für Sicherheit zu schärfen und eine angemessene Reaktion der Mitarbeitenden in der Praxis zu gewährleisten (ams, 2012, S. 5). Darüber hinaus wird die Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsrisiken proaktiv gefördert (Sonova Holding, 2019, S. 10).

3.3.3 Unternehmen

Die internen Unternehmensvorgaben werden in vier wesentliche Themen unterteilt. Der Umgang mit Interessenkonflikten und der Schutz von Vermögenswerten ist Bestandteil von fast allen Verhaltenskodizes. Die Kommunikation mit Dritten ist bei knapp über der Hälfte der Unternehmen ein relevantes Thema. Der gewünschte Umgang mit Dokumenten wurde von etwas weniger als 40 Prozent der untersuchten Emittenten spezifiziert (vgl. Abbildung 12).

3.3.3.1 Interessenkonflikte

Interessenkonflikte entstehen in Situationen, in denen die persönlichen Interessen oder die eines nahestehenden Dritten im Widerspruch zu den Zielen des Unternehmens oder seiner Kunden stehen (Swiss Life Group, 2019, S. 8). Einen solchen Konflikt oder auch nur den Anschein dessen gilt es unbedingt zu vermeiden. Interessenkonflikte können in Zusammenhang mit Verwandten oder nahestehenden Dritten oder mit einer Zweitbeschäftigung ausserhalb des Unternehmens entstehen. Aus diesem Grund ist bei Zweitbeschäftigungen das vorherige Einverständnis eines autorisierten Mitarbeitenden einzuholen (Roche Group, 2020, S. 41). Bei Vorliegen oder Entstehen eines möglichen Interessenkonflikts muss der Mitarbeitende dies dem Vorgesetzten oder einer verantwortlichen Stellen melden (Nestlé, 2007, S. 2). Im Regelfall können bestehende oder potenzielle Interessenkonflikte in gegenseitigem Einvernehmen gelöst werden. Bei einem solchen Konflikt ist in jedem Fall der direkte Vorgesetzte unmittelbar zu informieren. Vor allem die Wahrnehmung ist wichtig, weshalb nicht nur ein tatsächlicher Konflikt, sondern auch scheinbare Interessenkonflikte transparent behandelt werden müssen (Roche Group, 2020, S. 41).

3.3.3.2 Schutz von Vermögenswerten

Im Regelfall haben Mitarbeitende weitreichenden Zugang zu zahlreichen materiellen und immateriellen Vermögenswerten, damit sie ihre Aufgaben in Zusammenhang mit der Funktion erfüllen können. Aus diesem Grund wird erwartet, dass Mitarbeitende die Vermögenswerte des Unternehmens schützen und nur für den zugewiesenen Zweck verwenden. Die Nutzung für private Zwecke ist in einem bestimmten Ausmass erlaubt, jedoch können Verstösse bei missbräuchlicher Nutzung entsprechend geahndet werden (Vifor Pharma Group, 2017, S. 27). Die Verwendung von Informationstechnologie schliesst die Bedrohung von Cyberangriffen mit ein. Aus diesem Grund ist ein verantwortungsvoller Umgang mit personenbezogenen Daten wichtig, der mit den Interessen des Unternehmens in Einklang steht (ABB, 2020, S. 28). Auch bei immateriellen Vermögenswerten, wie Patenten und Kundendaten, ist ein hoher Schutz erforderlich. Die Geheimhaltung von Unternehmensinformationen ist auch über das Ende des Beschäftigungsverhältnisses hinaus zu wahren. In diesem Zusammenhang sind Verstösse oder ein Missbrauch dem Vorgesetzten oder der verantwortlichen Stelle zu melden (Vifor Pharma Group, 2017, S. 27).

3.3.3.3 Kommunikation

Der offene und transparente Austausch mit der Umwelt wird als Teil der gelebten Unternehmenskultur gefördert. Gleichzeitig sind Geschäftsgeheimnisse zu schützen (Givaudan, 2018, S. 10). Unter die Kommunikation fallen sämtliche Informationen, die über das Unternehmen selbst oder in dessen Auftrag nach aussen getragen werden. Dazu gehören beispielsweise Pressemitteilungen, Präsentationen, Werbeinhalte und die Unternehmenswebsite. Die Informationen werden vom Unternehmen für wichtige Stakeholder wie Aktionäre, Regulierungsbehörden, Börsen, Medien oder andere Dritten veröffentlicht (Tecan Group, 2012, S. 9). Die Kommunikation beruht auf Transparenz, Ehrlichkeit, Respekt und Professionalität als Spiegelbild der eigenen Reputation. Entsprechend ist auf die Gesamtheit und Genauigkeit der Informationen zu achten (ABB, 2020, S. 8). Dies betrifft insbesondere die Berichterstattung von Finanzinformationen, die – wie die regulatorischen Anforderungen – präzise, aktuell und leicht verständlich sein müssen (UBS Group, 2020, S. 15). Für die Kommunikation mit Medien, Überwachungsbehörden und Aktionären sind die jeweils verantwortlichen Stellen zuständig (Swiss Life Group, 2019, S. 8). Mitarbeitende sind im Umgang mit sozialen Medien zur Vorsicht angehalten, denn Fotos oder Texte vom Arbeitsplatz können

die Reputation des Unternehmens oder der Mitarbeitenden schädigen (LafargeHolcim, 2018, S. 16).

3.3.3.4 Dokumentenmanagement

Das Daten- und Dokumentenmanagement ist unerlässlich, um fundierte Entscheidungen im Unternehmen treffen zu können, die Einhaltung von regulatorischen Anforderungen zu erfüllen und das Vertrauen der Stakeholder aufrechtzuerhalten. Hierfür ist eine gesamtheitliche Dokumentation aller relevanten Geschäftsvorgänge erforderlich (Zurich Insurance Group, 2020, S. 27). Aus diesem Grund müssen Informationen immer alle relevanten Sachverhalte beinhalten und genau, angemessen, zeitgerecht und verständlich sein. Sie dürfen keine irreführenden Informationen enthalten (Straumann Group, 2020, S. 13). Insbesondere in Zusammenhang mit rechtlichen Sachverhalten ist eine strikte Einhaltung der Anforderungen zu gewährleisten. Stehen Dokumente in Zusammenhang mit internen, externen oder rechtlichen Untersuchungen, so sind diese auf Anordnung umgehend herauszugeben (LafargeHolcim, 2018, S. 26). Die Fälschung von Dokumenteninformationen ist niemals mit dem Unternehmen und seinen Geschäftsziele zu vereinbaren. Gibt es Anweisungen zur Vernichtung von Datenmaterial, dessen Aufbewahrungsfrist noch nicht abgelaufen ist, so ist der Vorgesetzte oder eine verantwortliche Stelle zu informieren. (Zurich Insurance Group, 2020, S. 27).

3.3.4 Gesellschaft

Viele Unternehmen thematisieren in ihren Verhaltenskodizes ihre Beziehung zur Gesellschaft. Hierunter wird insbesondere soziales Engagement verstanden, das 76 Prozent aller untersuchten Unternehmen konkretisierten. Darüber hinaus beschrieben 65 Prozent der Unternehmen ihr Verhältnis zur Umwelt. Weiterhin spezifizieren 24 Prozent das politische Engagement und 15 Prozent den Umgang mit Behörden (vgl. Abbildung 13).

3.3.4.1 Soziales

International agierende Unternehmen beeinflussen das Leben von vielen Menschen weltweit. Entsprechend besteht eine Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern und Gemeinschaften in Ländern, in denen das Unternehmen operativ tätig ist (Barry Callebaut, 2016, S. 9). Diese Sichtweise kann unter den Begriff des G*ood Corporate Citizen* zusammengefasst werden, bei dem Unternehmen ein respektvolles, schützendes und förderndes Verhalten gegenüber der Gemeinschaft anstreben (Straumann

Group, 2020, S. 16). Entsprechend sind die Mitarbeitenden dazu aufgefordert, ihre Entscheidungen in Hinblick auf die kurz- und langfristige Einflussnahme auf die Gemeinschaften zu berücksichtigen (LafargeHolcim, 2017, 24. April, S. 38). Das Engagement kann darüber hinaus auch in Form von finanziellen Spenden, der Förderung gemeinnütziger Initiativen oder eines gemeinsamen Engagements erfolgen (Cembra Money Bank, 2020, S. 7). Eine wesentliche Bedeutung hat in diesem Zusammenhang auch die Achtung der Menschenrechte, der Menschenwürde und der Identität. Hierunter fällt insbesondere der Ausschluss von Kinder- und Zwangsarbeit, der in der Lieferkette und in Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern zu gewährleisten ist (Geberit, 2015, S. 7).

3.3.4.2 Umwelt

Die ökologische Nachhaltigkeit ist das Schlüsselelement für die langfristige Wertschöpfung im Unternehmen (VAT Group AG, 2020, S. 5). Dies untermauern insbesondere die komplexen Zusammenhänge von Klimawandel, Globalisierung, Urbanisierung und technologischer Entwicklung. Entsprechend ist eine verantwortungsvolle und nachhaltige Geschäftstätigkeit sicherzustellen, in der unter anderem die ESG-Kriterien berücksichtigt werden (Zurich Insurance Group, 2020, S. 32). Für die Umsetzung ist insbesondere eine angemessene Abstimmung zwischen dem Umweltschutz und den ökonomischen Zielen des Unternehmens vorzunehmen (SIG Combibloc Group, o.J., S. 10). Grundsätzlich ist der Einfluss auf die Umwelt durch die Unternehmensaktivitäten und Produkte möglichst zu reduzieren, allen voran durch die Schonung und effizientere Nutzung von natürlichen Ressourcen (Novartis, 2020, S. 11). Die kontinuierliche Verbesserung in diesem Bereich wird durch Richtlinien, Managementsysteme und konkrete Ziele festgelegt. Dort, wo der Einfluss auf die Umwelt nicht verhindert werden kann, wird in entsprechende Ausgleichsprojekte investiert. Darüber hinaus werden alle Geschäftspartner und Mitarbeitenden dazu angehalten, nachhaltige Verhaltensweisen in ihren Arbeitsalltag zu integrieren (Temenos, 2020, S. 22).

3.3.4.3 Politik

Viele Unternehmen beteiligen sich aktiv in der Politik. Dieser Aktivismus kann als ein wesentlicher Bestandteil eines *Ethical Global Citizen* eingeordnet werden (Alcon, 2019, S. 27). Eine verantwortungsvolle politische Interessensvertretung ist auf die Mission des Unternehmens ausgerichtet, beruht auf faktenbasierten Informationen und

Transparenz und hat alle relevanten Stakeholder zu berücksichtigen (Novartis, 2020, S. 15). Die Interessensvertretungen von Unternehmen in der Politik unterliegen einer strengen Überwachung in Einklang mit geltenden Gesetzesbestimmungen (Geberit, 2015, S. 13). In keinem Fall dürfen Mitarbeitende eigenmächtig Einfluss auf politische Entscheidungsträger nehmen (Alcon, 2019, S. 27). Grundsätzlich steht es Mitarbeitenden in Unternehmen frei, sich politisch zu engagieren. Hierbei ist jedoch eine strikte Trennung zwischen dem privaten Engagement und der beruflichen Verantwortung zu beachten (Vifor Pharma Group, 2017, S. 35). Es darf nicht der Anschein erweckt werden, dass Mitarbeitende im Rahmen ihrer politischen Handlungen das Unternehmen vertreten. Darüber hinaus sind lediglich private Ressourcen einzusetzen und etwaigen Interessenkonflikten ist vorzubeugen (Compagnie Financière Richemont, 2020, S. 28). Manche Unternehmen verpflichten sich zu strikter politischer Neutralität und lehnen eine Unterstützung von politischen Parteien grundsätzlich ab (SGS, 2020, S. 6). Dies betrifft insbesondere auch politische Zuwendungen, soweit diese nicht durch die höchsten Unternehmensvertreter bewilligt, in Einklang mit den geltenden Gesetzen und der *Good Corporate Governance* stehen (Nestlé, 2007, S. 10).

3.3.4.4 Behörden

Die Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen ist ein wichtiger Bestandteil der Geschäftstätigkeit. Für das Unternehmen kann ein Staat sowohl als Kunde als auch als regulierende Stelle auftreten, weshalb Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz und hohe ethische Standards in Einklang mit den internen Richtlinien zu beachten sind (ABB, 2020, S. 37). Entsprechend werden mit Regierungsstellen relevante Informationen ausgetauscht, und es wird ein konstruktiver Dialog geführt (Roche Group, 2020, S. 17). Insbesondere wenn der Staat als regulierende Stelle auftritt und Audits oder Untersuchungen durchführt, ist die Kooperationsbereitschaft wichtig. Wenn staatliche Stellen direkt mit Mitarbeitenden in Kontakt treten, so sind umgehend die verantwortlichen Stellen im Unternehmen einzubeziehen, damit eine grundsätzliche Rechtssicherheit hergestellt werden kann (Vifor Pharma Group, 2017, S. 19).

3.3.5 Lieferkette

Als letztes zentrales Thema sind die Lieferketten der Unternehmen zu nennen, die von externen Zulieferern und Geschäftspartnern über interne Produktionsabläufe bis hin zu den Kunden reichen. Die Anforderungen an die Zulieferer und Geschäftspartner werden in 54 Prozent der untersuchten Verhaltenskodizes thematisiert. Jeweils ein

Drittel der Unternehmen konkretisiert die Qualitätsanforderungen an die eigenen Produkte und den angestrebten Umgang mit Kunden (vgl. Abbildung 13).

3.3.5.1 Zulieferer und Partner

Geschäftspartner stellen wichtige Wegbereiter für ein nachhaltiges Wachstum und übergreifenden Erfolg dar (Roche Group, 2020, S. 18). Entsprechend wird erwartet, dass sie die gleichen ethischen Grundsätze einhalten und die geltenden Gesetz- und Geschäftspraktiken befolgen. Mit einem risikobasierten Ansatz werden Geschäftspartner unter anderem im Hinblick auf die Reputation, die Unternehmensdokumentation und die geografische Lage beurteilt (Dufry Group, 2020, S. 5). Darüber hinaus implementieren Unternehmen Managementprozesse, die die fortlaufende Einhaltung der Vorgaben sicherstellen (Givaudan, 2018, S. 12). Somit wird auch von den Mitarbeitenden erwartet, ausschliesslich mit zuverlässigen und ethisch einwandfreien Geschäftspartnern zusammenzuarbeiten. Bei Fehlverhalten von Geschäftspartnern sind die Mitarbeitenden zur Meldung verpflichtet. Werden die Unternehmenswerte und Standards nachweislich nicht eingehalten, so werden die Verträge entsprechend aufgekündigt (Vifor Pharma Group, 2017, S. 20). Besondere Beachtung gilt den Zulieferern und Sub-Unternehmen, für die beispielsweise zusätzliche Kriterien im verantwortungsvollen Umgang mit Umwelt- und Sozialaspekten eingefordert werden (Swiss Prime Site, o.J., S. 7). Einige Unternehmen haben einen spezifischen Verhaltenskodex für Zulieferer, in dem zusätzlich die Einhaltung international gültiger Richtlinien für Menschenrechte und die Umwelt verlangt wird. Dies betrifft vor allem die strikte Ablehnung von Kinderarbeit, Zwangsarbeit, unsicheren oder ungesunden Arbeitsbedingungen und Diskriminierung (Dufry Group, 2020, S. 5).

3.3.5.2 Produkte

Unternehmen haben eine fundamentale Verantwortung für die Produktsicherheit, sodass Kunden und Konsumenten sich auf die Sicherheit und Qualität der Produkte verlassen können (Barry Callebaut, 2016, S. 3). Produkte durchlaufen den gesamten Wertschöpfungsprozess, beginnend in der Forschung und Entwicklung bis hin zur Herstellung und dem Vertrieb. Im Rahmen dieses Prozesses verpflichten sich Unternehmen, die Sicherheit, Qualität und Wirksamkeit der Produkte zu gewährleisten. Die Sicherstellung höchster Qualitätsstandards wird unter anderem mit einem QMS sichergestellt. Die Mitarbeitenden müssen entsprechende Anforderungen und Regularien erfüllen, die in regelmässigen Schulungen kommuniziert werden. Sollten sich Pro-

duktreklamationen oder unerwünschte Ereignisse im Produktionsprozess ergeben, so sind diese unverzüglich zu melden. Dies gilt insbesondere auch für Kenntnisse oder einen Verdacht von Produktmanipulationen oder -fälschungen (Alcon, 2019, S. 18). Für den Vertrieb der Produkte orientiert sich das Unternehmen an verantwortungsvollen Marketingpraktiken. Es wird sichergestellt, dass die Informationen korrekt, ausgewogen und nicht irreführend sind. Missbräuchlichen Praktiken oder falsche Angaben werden abgelehnt (Sonova Holding, 2019, S. 8). Die Unternehmen achten auf eine ehrliche und den Tatsachen entsprechende Produkt- und Dienstleistungskommunikation. Vergleiche mit Konkurrenten erfolgen ausschliesslich auf Fakten unter Vorbehalt gesetzlicher Richtlinien (Geberit, 2015, S. 14).

3.3.5.3 Kunden

Kunden stellen für Unternehmen einen zentralen Bestandteil für die nachhaltigen Geschäftsaktivitäten dar (Zurich Insurance Group, 2020, S. 15). Der Geschäftserfolg hängt dabei ganz entscheidend von einer nachhaltigen Geschäftsbeziehung ab, die auf Werten wie Aufgeschlossenheit, Offenheit und Ehrlichkeit basiert (Baloise Group, o.J., S. 5-6). Entsprechend richten sich Unternehmen darauf aus, die beste Lösung für ihre Kunden zu finden (Cembra Money Bank, 2020, S. 3). Hierfür ist es wichtig, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen und eine angemessene Beratung und Expertise bereitstellen zu können (Swiss Re, 2018, S. 7). Beispielsweise werden Produkte nur verkauft, wenn der Kunde das Produkt versteht und diese den finanziellen Möglichkeiten des Kunden entsprechen (Cembra Money Bank, 2020, S. 3). Somit haben sich die Mitarbeitenden mit ihren Handlungen an den Interessen der Kunden auszurichten (Zurich Insurance Group, 2020, S. 15). Entsprechend werden beispielsweise Kundenbeschwerden ernst genommen sowie fair und schnell beantwortet (Helvetia Gruppe, o.J., S. 14). Anhand von Beschwerden können Unternehmen ausserdem ihre bestehenden Geschäftsprozesse verbessern (Baloise Group, o.J., S. 6).

3.4 Compliance-Managementsysteme

Mitte der 1980er Jahre wurden erste Compliance-Programme eingeführt, deren Ziel es war, Gesetzesverstösse zu vermeiden. Seither wurden die Inhalte dieser Programme deutlich erweitert und mündeten in der Einführung von Compliance-Managementsystemen (Bühr & Seitz, 2015, S. 29-30). Ein CMS wird folgendermassen definiert: «A compliance management system is a framework that integrates essential structures, policies, processes and procedures to achieve the desired compliance out-

comes, and act to prevent, detect and respond to noncompliance» (ISO, 2021b, S. 22). Das Ziel dieses Kapitels besteht nun darin, die betriebswirtschaftliche Umsetzung von Compliance-Vorgaben mithilfe von Managementsystemen dazulegen. Die Umsetzung einer rechtlichen Anforderung im Rahmen eines Compliance-Managementsystems kann aufgrund der individuellen Gegebenheiten sehr unterschiedlich sein (Schwarzbartl & Pyrcek, 2012, S. 13). Dieser Umstand liegt insbesondere darin begründet, dass keine gesetzliche Grundlage für eine inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung eines CMS existiert (Wittmann et al., 2021, S. 54). Entsprechend wird auf Modelle zurückgegriffen, um die Risiken bei der Umsetzung zu reduzieren (Seghezzi et al., 2013, S. 189-190). Nach einer kurzen Einführung über das Zusammenspiel von Unternehmen, Managementsystemen und Modellen thematisieren die nachfolgenden Kapitel zunächst etablierte CMS und anschliessend wird ein praxisnahes Modell für die Compliance-Integration vorgestellt.

3.4.1 Einführung

Grundsätzlich werden unter einem Managementsystem Absichten, Prozesse und Grundsätze verstanden, die innerhalb einer komplexen Organisation eingebettet sind. Damit werden auch übergreifende und interagierende Faktoren berücksichtigt, die sich gegenseitig beeinflussen und voneinander abhängig sind (ISO, 2015b, S. 23, 25-26, 29). Das übergeordnete Ziel von Managementsystemen besteht in der Sicherstellung der Fortführung der unternehmerischen Tätigkeit (Müller-Stewens & Brauer, 2009, S. 412). Die hierfür erforderliche zielgerichtete Steuerung des Unternehmens durch Planungs- und Kontrollaufgaben obliegt der Geschäftsleitung und der Linienorganisation (Rühli, 1996, S. 65). Auf strategischer Ebene wird mit Grundsätzen, Zielen und Strategien eine konzeptionelle Gesamtsicht erarbeitet. Anschliessend wird diese Konzeption auf operativer Ebene mit konkreten Massnahmen umgesetzt. Dabei bilden die operativen Systeme eine zentrale Schnittstelle bei der strategischen Steuerung des Unternehmens (Kirsch & Maassen, 1990, S. 14). Beispielsweise wird die Schnittstelle für die Durchsetzung der Planung und Kontrolle durch Managementsysteme[104] unterstützt. Diese haben die Aufgabe, strategische Konzepte umzusetzen und den operativen Vollzug zu begleiten (Gomez & Zimmermann, 1999, S. 25-26). Dies geschieht durch die

[104] Nach Kirsch und Maassen (1990) ist der Begriff Managementsystem als ein Synonym zum Terminus Führungssystem zu verstehen (S. 2).

gezielte Einflussnahme auf das unternehmerische Verhalten (Müller-Stewens & Brauer, 2009, S. 412).

Managementsysteme füllen die gegebenen unternehmerischen Rahmenbedingungen mit ihren strukturellen und prozessualen Regelungen aus und tragen direkt zur Zielerreichung des Unternehmens bei (Bleicher, 2016, S. 344). Mit ihrer Unterstützungsfunktion bilden sie eine Entlastung für die Unternehmensführung und leisten gleichzeitig einen Beitrag zu deren Professionalisierung (Schütz, 1998, S. 97, 100). Weiterhin stellen sie den zentralen Informationsfluss im Unternehmen sicher, indem Kooperations- und Kommunikationsfunktionen gewährleistet werden (Bleicher, 2016, S. 344). Damit sind Managementsysteme eine wichtige Voraussetzung und ein zentrales Instrument für die Unternehmensführung (Kraehe, 1994, S. 42). Der Anwendungsbereich kann sich auf einzelne Funktionen, Bereiche oder die gesamte Organisation erstrecken (ISO, 2015b, S. 25). Insofern konstituieren Managementsysteme einen eigenständigen Ordnungsrahmen innerhalb des Unternehmens (Schütz, 1998, S. 93, 97, 108).

Die konzeptionelle Ausgestaltung von Managementsystemen erfolgt durch die Unterstützung von Modellen, wie beispielsweise die Normenreihe der ISO (Seghezzi et al., 2013, S. 189-190). In diesem Zusammenhang wird eine eindeutige Differenzierung von Systemen, Konzepten und Modellen vorgenommen (vgl. Abbildung 14).

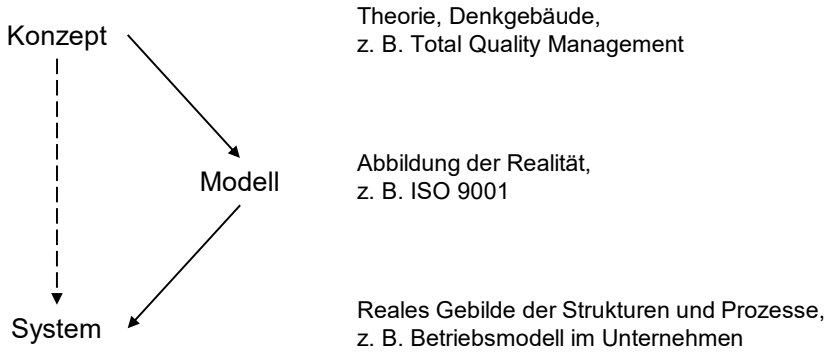


Abbildung 14: Zusammenhänge zwischen Konzepten, Modellen und Systemen
Quelle: Seghezzi et al., 2013, S. 189-190

Konzepte bilden die theoretische Meta-Ebene eines Systems für die Implementierung in der Realität. Eine direkte Umsetzung und Implementierung ist aus Gründen der Abstraktheit für Unternehmen sehr herausfordernd und beinhaltet ein hohes Fehlerrisiko. Dementsprechend bilden Modelle eine Hilfestellung als Bindeglied bei der Umset-

zung (Seghezzi et al., 2013, S. 189-190). Das System[105] gibt die unternehmensindividuellen Strukturen der Realität wieder, die im Regelfall auf wissenschaftlichen Organisationskonzepten basieren (Funck, 2002, S. 26). Insofern können konzeptionelle Managementsysteme im Rahmen von Modellen abgebildet werden, die ein Gerüst für eine reale Systemarchitektur bieten (Kirsch & Maassen, 1990, S. 5-6). In den nachfolgenden Abschnitten werden relevante Ansätze und Modelle für Compliance Managementsysteme dargelegt. Die vorgestellten Konzepte liefern eine Übersicht zu relevanten Praxisansätzen, die in direktem Bezug zum dargelegten Forschungsthema stehen (Lengauer, 2017, 2017, S. 51).

3.4.2 Governance of Organizations

Im Jahre 2016 gründete die ISO ein technisches Komitee mit dem Ziel, die organisationsbezogene Governance im Themenfeld von Leitung, Kontrolle und Rechenschaftspflicht zu vereinheitlichen. Dieses Projekt umfasste unter anderem die Normen ISO 37000 zu Governance, ISO 37001 zu Whistleblowing und ISO 37301 zu Compliance Managementsystemen. In diesem Kontext ist insbesondere die Norm ISO 19600 zu Compliance-Managementsystemen von Relevanz, die im Jahr 2021 mit der Norm ISO 37301 überarbeitet wurde (ISO, 2021a).

3.4.2.1 ISO 19600

Die internationale Richtlinie ISO bietet Unternehmen Empfehlungen an, um den Aufbau, die Entwicklung, die Umsetzung, die Bewertung, die Aufrechterhaltung und die Verbesserung eines wirksamen CMS umzusetzen. Dabei kann die Norm für alle Formen von Organisationen angewendet werden, wobei der Umfang der Anwendung flexibel auf die Grösse, Struktur, Art und Komplexität angepasst wird. Zudem basiert der Standard auf den Prinzipien der *Good Governance*, der Verhältnismässigkeit, der Transparenz und der Nachhaltigkeit (ISO, 2016, S. 5, 8).

Die dargelegte ISO-Norm versteht unter Compliance das «Ergebnis einer Organisation, die ihren Verpflichtungen nachkommt» (ISO, 2016, S. 15). Unter Verpflichtungen werden sowohl bindende als auch freiwillige Vorgaben verstanden (ISO, 2016, S. 10). Die nachfolgende Abbildung legt die wesentlichen Elemente des CMS dar (vgl. Abbildung 15).

[105] Kirsch und Maassen (1990) bezeichnen das System auch als Betriebsmodell (S. 6).

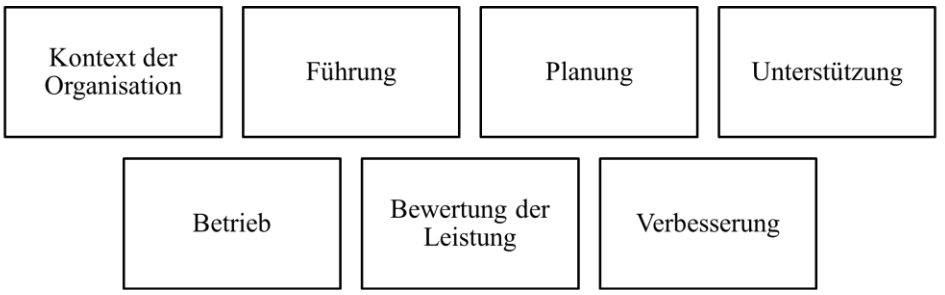


Abbildung 15: Grundelemente eines CMS gemäss ISO 19600
Quelle: ISO, 2014, S. vi

Ein erstes grundlegendes Element stellt der *Kontext der Organisation* dar. Hierbei geht es um die Bestimmung externer und interner Compliance-Aspekte, die die Organisation tangieren. Zunächst sind bei den relevanten Aspekten diejenigen Stakeholder zu identifizieren, die bestimmte Compliance-Anforderungen an das Unternehmen richten. Weiterhin muss bestimmt werden, welchen geografischen und betrieblichen Anwendungsbereich das CMS umfassen soll. Zudem sind die geltenden Governance-Grundsätze zu beachten. Dabei ist der Zugang zum obersten Unternehmensorgan, die Unabhängigkeit der Funktion und Vereinbarkeit mit den Unternehmenswerten, Zielen und Strategien sicherzustellen (ISO, 2016, S. 13). Die Grundlage für die Umsetzung des CMS bilden die Compliance-Risiken. Diese müssen systematisch identifiziert werden und bei der Bewertung mit dem akzeptablen Compliance-Risiko des Unternehmens abgeglichen werden (ISO, 2016, S. 15).

Die *Führung* einer Organisation stellt einen weiteren zentralen Bestandteil des CMS dar. Dieses Element ist essenziell, um das Bekenntnis zur Compliance aufzuzeigen. Die Werte, Strategien und Ziele der Organisation werden mit den Compliance-Zielen und -Anforderungen vereinbart. Die Unternehmensführung muss die Bedeutung des CMS und die Normenkonformität in der Organisation vermitteln. Hierfür sind die Führungskräfte und Mitarbeitenden entsprechend anzuleiten und zu unterstützen. Für die Implementierung sind die nötigen Ressourcen bereitzustellen. Das CMS ist dabei in die Geschäftsprozesse zu integrieren und gleichzeitig auf die Compliance-Ziele auszurichten (ISO, 2016, S. 16). Die obersten Unternehmensvertreter sind für die Zuweisung und Befugnisse für relevante Rollen der Compliance zuständig. Mit der Etablierung einer Compliance-Funktion wird sichergestellt, dass die operativen Anforderungen an die Compliance entsprechend erfüllt werden können (ISO, 2016, S. 18-22).

Auf Grundlage der *Compliance-Risiken* erfolgt in der Planung die Bestimmung von Massnahmen zum Umgang mit diesen. Die Massnahmen berücksichtigen die bisher definierten Rahmenbedingungen, wie Compliance-Anforderungen, Corporate-

Governance-Grundsätze und Ergebnisse der Compliance-Risikobewertung. Die Bestimmung der Compliance-Risiken ist so auszurichten, dass die CMS-Ziele erreicht, eine Non-Compliance verhindert und eine fortlaufende Verbesserung gewährleistet werden. Für die Planung der Massnahmen sind eine Integration des CMS in die Organisation und eine Bewertung der Massnahmen erforderlich. Anschliessend werden adäquat ausgestaltete und spezifisch definierte Compliance-Ziele festgelegt (ISO, 2016, S. 22-23).

Im vierten Element werden mit der *Unterstützung* die Ressourcen, die Kompetenzen, das Bewusstsein, die Kommunikation und die Dokumentation in der Organisation adressiert. Für das Betreiben eines CMS sind in der Organisation die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen, um den Aufbau, die Entwicklung, die Umsetzung, die Bewertung, die Aufrechterhaltung und die fortlaufende Verbesserung sicherzustellen (ISO, 2016, S. 23). Darüber hinaus sind jeweils die erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Dies kann beispielsweise durch Ausbildung, Schulung und Berufserfahrung sichergestellt werden (ISO, 2016, S. 24-25). Weiterhin ist es wichtig, dass sich die Mitarbeitenden der Bedeutung der Compliance bewusst sind. Dabei spielen die obersten Unternehmensvertreter eine wichtige Rolle, denn diese üben einen wesentlichen Einfluss auf die Implementierung und Kommunikation im Unternehmen aus (ISO, 2016, S. 25-26). Für die interne Kommunikation sind geeignete Kommunikationsmethoden einzusetzen, damit alle Mitarbeitenden die Compliance-Botschaften erhalten und verstehen. Die externe Kommunikation bezieht alle relevanten Stakeholder ein und erfolgt unter anderem über Internetseiten, E-Mails und Pressemitteilungen (ISO, 2016, S. 27). Als Letztes ist die Dokumentation zu nennen, die relevante Aspekte des CMS und erforderliche Informationen zur Wirksamkeit, wie Ziele, Vorgaben, Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten bereitstellt (ISO, 2016, S. 29).

Aufbauend auf der Planung erfolgt der *Betrieb* des CMS. Hiermit sind insbesondere die betriebliche Steuerung und Kontrolle gemeint. Zunächst werden die Ziele und Kriterien der Prozesse definiert. Anschliessend werden diese kontrolliert und dokumentiert. Änderungen sind zu überwachen und ggf. mit entsprechenden Massnahmen zu korrigieren. Die Einrichtung von Steuerungen und Prozessen dient insbesondere der Handhabung von Compliance-Risiken, um eine Non-Compliance zu verhindern. Die Steuerungen sind dabei in die betrieblichen Prozesse eingebunden. Beispiele hierfür sind Arbeitsanweisungen, Trennung von Verantwortlichkeiten, automatisierte Prozesse

und Compliance-Pläne. Darüber hinaus ist die Steuerung kontinuierlich auf die Wirksamkeit zu überprüfen (ISO, 2016, S. 29-31).

Ein weiteres sehr zentrales Element des CMS ergibt sich mit der *Bewertung der Leistung*. Zunächst muss bestimmt werden, inwiefern überwacht und gemessen wird und welche Methoden zugrunde gelegt werden, um die Leistung und Wirksamkeit des CMS bewerten zu können. Hierfür können entsprechende Überwachungsprozesse, Zeitpläne und Ressourcen definiert werden (ISO, 2016, S. 31). Rückmeldungen, in Zusammenhang mit der Compliance, werden aus unterschiedlichen Quellen aggregiert (ISO, 2016, S. 32). Die Methoden der Informationssammlung, wie Hinweisgebersysteme, Ad-hoc-Berichte, Meinungsumfragen, Audits und Schulungen sind an die gegebenen Umstände und die Organisation anzupassen (ISO, 2016, S. 32-33). Eine wirksame Auswertung wird durch Informationsmanagementsysteme unterstützt und umfasst eine kritische und systematische Analyse. Hierdurch können die Identifikation der Ursachen und die Ableitung geeigneter Massnahmen gewährleistet werden (ISO, 2016, S. 33). Als wirksame Indikatoren sind insbesondere die Compliance-Risiken einzubeziehen, um eine zielgerichtete Ausrichtung des CMS sicherzustellen (ISO, 2016, S. 33-34). Hierbei haben die obersten Unternehmensvertreter zu gewährleisten, dass sie über die Wirksamkeit des CMS zuverlässig, vollständig und zeitnah informiert werden (ISO, 2016, S. 34-35). Parallel zu diesem Prozess erfolgen in regelmässigen Abständen Management-Audits, um die Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen (ISO, 2016, S. 36-37).

Das letzte Element des CMS thematisiert die *Verbesserung* in Fällen von Non-Compliance. Grundsätzlich gilt, dass die Organisation bei einer Non-Compliance wirksame und angemessene Massnahmen zur Überwachung und Korrektur ergreift, damit diese nicht erneut auftritt. Eine einmalige Non-Compliance bedeutet nicht, dass das CMS im Allgemeinen unwirksam ist, jedoch ist eine systematische Dokumentation wichtig. Hieraus lassen sich Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen, Veränderungen von Methoden und Verfahren, Schulungen und Frühwarnsysteme der Non-Compliance ableiten. Entsprechend ist ein systematischer Eskalationsprozess einzurichten und zu kommunizieren, der in Abhängigkeit vom Fall die oberste Leitung und das oberste Organ einbezieht. Dieser Prozess umfasst unter Umständen auch externe Akteure und Prozesse, wie Regulierungsbehörden und Selbstanzeigen. Dabei ist sicherzustellen, dass Mitarbeitende und Dritte vermutetes oder regelwidriges Verhalten oder Verstösse anonym und ohne Vergeltungsmassnah-

men durch die Organisation melden können. Der gesamte Prozess ist so auszurichten, dass eine kontinuierliche Verbesserung des CMS sichergestellt wird. Dabei unterstützen die gesammelten und bewerteten Informationen dabei, die Compliance-Leistung im Unternehmen zu identifizieren (ISO, 2016, S. 38-39).

3.4.2.2 ISO 37301

Aufgrund der angestrebten Vereinheitlichung des Governance-Themenfeldes wurde die Norm ISO 16900 überarbeitet und im Jahr 2021 durch die Norm ISO 37301 ersetzt. Mit der neuen Norm werden, im Gegensatz zu den Empfehlungen von ISO 19600, konkrete Anforderungen an die Implementierung eines CMS etabliert. Damit kann die Einhaltung der Anforderungen durch Drittparteien zertifiziert werden (ISO, 2021b, S. V). Die überarbeitete Norm ISO 37301 folgt weitestgehend der Struktur der Vorgängernorm. In Bezug auf die sieben Compliance-Elemente ergeben sich damit keine wesentlichen inhaltlichen Änderungen. Nachfolgend werden die wichtigsten Anpassungen dargelegt.

Für das Element der *Führung* wird eine teilweise neue Struktur eingeführt. Demnach erfolgt eine stärkere Differenzierung zwischen den Anforderungen an die obersten Unternehmensvertreter, die Compliance-Kultur und die Compliance-Governance (ISO, 2021b, S. 6-7). Darüber hinaus ist die Verantwortung für den Betrieb eines CMS zwingend der Compliance-Funktion zuzuweisen (ISO, 2021b, S. 9). Die Zuweisung dieser Verantwortung konnte in der Norm ISO 19600 noch an eine beliebige Funktion in der Organisation erfolgen. Dies war unter anderem damit begründet, dass die Einrichtung einer Compliance-Funktion nicht zwingend vorgeschrieben war (ISO, 2016, S. 20).

Für das Element der *Planung* erfolgt eine teilweise neue Differenzierung. Demnach müssen Änderungen im CMS systematisch erfolgen. Hierbei ist insbesondere der Zweck, die Konsequenzen, die Wirksamkeit, die verfügbaren Ressourcen und die Allokation von Verantwortlichkeiten zu berücksichtigen (ISO, 2021b, S. 11).

Eine weitere bedeutende Änderung ergibt sich mit dem Element der *Unterstützung*. Demnach ist eine grundsätzliche Sorgfaltspflicht für die Prozesse der Mitarbeitenden zu entwickeln, einzuführen und aufrechtzuerhalten. Dies gilt insbesondere bei Einstellungen und bei Beförderungen. Konkret müssen die Mitarbeitenden sich bei der Einstellung zu den Compliance-Anforderungen verpflichten und einen grundsätzlichen Zugang zu den Compliance-Vorgaben erhalten. Bei Verstössen müssen entsprechende

Sanktionsmechanismen greifen. Darüber hinaus sind die Prozesse der Mitarbeitenden vor allem in Hinblick auf die Anreizmechanismen periodisch zu überprüfen (ISO, 2021b, S. 12).

Ein weiterer wesentlicher Schwerpunkt ergibt sich mit der verpflichtenden Einführung von Hinweisgebersystemen und Untersuchungen im Rahmen des Elements *Betrieb*. Zum einen sind Prozesse für Hinweisgebersysteme einzurichten, die die Berichterstattung von vermuteten, versuchten und tatsächlichen Verstössen gegen geltende Compliance-Anforderungen ermöglichen. Diese Prozesse müssen für alle Mitarbeitenden zugänglich sein und vertraulich sowie anonym sein. Weiterhin ist die Organisation dazu verpflichtet, bei den Mitarbeitenden ein Bewusstsein für die Berichterstattung zu schaffen und deren Rechte im Rahmen geltender Gesetze zu gewährleisten (ISO, 2021b, S. 15). Zum anderen sind systematische Prozesse für Untersuchungen einzurichten. Mit diesen Prozessen müssen Verstösse bewertet, beurteilt und untersucht werden. Hierbei wird insbesondere die faire und objektive Entscheidungsfindung hervorgehoben. Aus diesem Grund sind Massnahmen einzurichten, die die Kompetenz und die Unabhängigkeit der Mitarbeitenden, die diese Untersuchungen durchführen, sicherstellen. Dazu gehört auch, dass keine Interessenkonflikte bestehen. Die Ergebnisse aus den Untersuchungen sind für die kontinuierliche Verbesserung des CMS zu nutzen und regelmässig an die obersten Unternehmensvertreter zu berichten (ISO, 2021b, S. 15-16).

Im Element zur *Bewertung der Leistung* wird teilweise eine neue Struktur eingeführt. Demnach werden die interne Revision und insbesondere das dazugehörige Programm stärker hervorgehoben. Weiter wird auch die Prüfung durch das Management im Rahmen des Inputs und der Ergebnisse klarer differenziert (ISO, 2021b, S. 16-17).

Eine weitere zentrale Änderung ergibt sich mit der Einführung des Anhangs A. Hiermit wird ein grundsätzlicher Leitfaden für die Einführung eines CMS vorgestellt. Der Anhang A ist für die Einhaltung der Anforderungen jedoch nicht zwingend erforderlich. Vielmehr ist es wichtig, dass alle getroffenen Massnahmen begründet und an die Gegebenheiten und das Ausmass des Compliance-Risikos ausgerichtet sind. Es wird ausserdem auf die Möglichkeit zur Integration mit anderen ISO-Normen verwiesen. Die Einführung von einheitlichen Strukturen, Ziffern, Abfolgen, Terminologien und Definitionen stellt die Kompatibilität mit anderen Managementsystemen sicher (ISO, 2021b, S. 20). Neben den beschriebenen ISO-Normen gibt es weitere publizierte Managementsysteme. Nachfolgend wird die Systematik der EXPERTsuisse vorgestellt.

3.4.3 PS 980

Die Dachorganisation EXPERTsuisse ist der Branchenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuerung und Treuhand in der Schweiz. Der Fachverband publiziert unter anderem die PS für die Durchführung von ordentlichen Revisionen, freiwilligen Prüfungen und gesetzlichen Spezialprüfungen (EXPERTsuisse, 2020). Der seit dem 1. Januar 2019 gültige PS 980 beinhaltet Grundsätze für eine freiwillige und zertifizierte Prüfung von Compliance-Managementsystemen. Der Leitfaden ist vornehmlich für Mitglieder der Expert Suisse vorgesehen, sodass ein entsprechender Mindestprüfstandard im Berufsstand etabliert wird. In Abhängigkeit vom gewählten Prüfungsauftrag können Aussagen zur Wirksamkeit und Angemessenheit eines CMS mit begrenzter und hinreichender Sicherheit getätigt werden (EXPERTsuisse, 2018, S. 4).

Die *Angemessenheitsprüfung* zielt darauf ab, dass die Beschreibungen der Grundsätze und Massnahmen des CMS in wesentlichen Belangen angemessen dargelegt sind und implementiert waren. Darüber hinaus wird überprüft, ob die angewendeten Grundsätze und Massnahmen in Übereinstimmung mit den CMS-Grundsätzen stehen und wesentliche Risiken mit hinreichender oder begrenzter Sicherheit präventiv erkennen bzw. verhindern können (EXPERTsuisse, 2018, S. 6). Die umfassende *Wirksamkeitsprüfung* verlangt, dass die Grundsätze und Massnahmen über einen bestimmten Zeitraum wirksam waren und dass eine hinreichende Sicherheit für die Erkennung und Verhinderung von Risiken und wesentlichen Regelverstössen gegeben ist. Die Wirksamkeit eines CMS ist zudem von den Grundsätzen und Massnahmen in den operativen Geschäftsprozessen und von der Kenntnisnahme und Einhaltung der verantwortlichen Mitarbeitenden abhängig (EXPERTsuisse, 2018, S. 6).

Der Branchenverband versteht unter Compliance «die Einhaltung von Regeln (gesetzliche Bestimmungen, unternehmensinterne Richtlinien, Grundsätze und ethisches Verhalten, Normen)» (EXPERTsuisse, 2018, S. 5). Ein Compliance-Managementsystem erweitert dieses Verständnis um die definierten Ziele sowie die implementierten Grundsätze und Massnahmen. In diesem Zusammenhang richtet sich das übergreifende Ziel auf das regelkonforme Verhalten der gesetzlichen Vertretung, den Mitarbeitenden und relevanten Dritten aus (EXPERTsuisse, 2018, S. 5). Damit bildet das CMS einen integralen Bestandteil der Corporate Governance (EXPERTsuisse, 2018, S. 4). Bei der Beurteilung des CMS wird die Angemessenheit von sieben Grundelementen geprüft (vgl. Abbildung 16). Die Elemente sind in die Geschäftsabläufe integriert und stehen in Wechselwirkung zueinander. Die konkrete Ausgestaltung des CMS ist von

der Unternehmensgrösse, der Art sowie dem Umfang der Geschäftstätigkeit abhängig (EXPERTsuisse, 2018, S. 7-8).

Abbildung 16: Grundelemente eines CMS gemäss PS 980
Quelle: In Anlehnung an EXPERTsuisse, 2018, S. 7-8

Als erstes Element ist die *Compliance-Kultur* zu nennen, die die Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS bildet. Sie wird massgeblich durch den Wertekanon und die kommunizierten Verhaltensgrundsätze der obersten Unternehmensvertretung geprägt. Daneben stellen Anreizsysteme und die Bedeutung von Governance-Systemen einen wichtigen Einflussfaktor auf die Normenkonformität der Mitarbeitenden dar (EXPERTsuisse, 2018, S. 7, 21).

Ein weiteres Element des CMS stellen die *Compliance-Ziele* dar, deren Festlegung durch die obersten Unternehmensvertreter in Übereinstimmung mit den allgemeinen Unternehmenszielen stehen muss. Grundsätzlich ist neben einer angemessenen Differenzierung der Zielsetzung für die jeweiligen Unternehmensbereiche und -ebenen, die Konsistenz, Praktikabilität, Messbarkeit und Ressourcenabstimmung zu beachten (EXPERTsuisse, 2018, S. 7, 21).

Auf Grundlage der gegebenen Zielsetzung wird das Risiko der Non-Compliance mit *Compliance-Risiken* in einem zirkulären Prozess evaluiert. Die Grundlage bildet ein systematisches Risikomanagement für die Identifikation, Analyse, Steuerung und Berichterstattung. In der Analyse sind relevante Faktoren, wie beispielsweise die Änderungen im rechtlichen Umfeld, starkes Wachstum, neue Produkte und Expansionen zu berücksichtigen (EXPERTsuisse, 2018, S. 7, 21-22).

Die Steuerung der Compliance-Risiken erfolgt über das *Compliance-Programm*, das die Grundsätze und Massnahmen bzw. konkreten Regelungen der Mitarbeitenden und relevanter Stakeholder beschreibt. Diese Regelungen zielen präventiv auf die Vermeidung der Non-Compliance ab und beinhalten zudem die erforderlichen Sanktionen bei Regelverstössen. Darunter fallen unter anderem die Kommunikation an relevante Stellen und die Ursachenanalyse als Grundlage für Verbesserungen des CMS. Beispiele

für Kontrollmassnahmen bilden Funktionentrennungen, Berechtigungskonzepte und Unterschriftenregelungen (EXPERTsuisse, 2018, S. 7, 22-23).

Das Management ist für die *Compliance-Organisation* zuständig, die vier zentrale Merkmale beschreibt. Zum einen sind klare Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren. Diese Strukturen sind durch ausreichende Ressourcen für die Konzeption, Durchsetzung und Überwachung des CMS zu versorgen. Zudem ist die Integration in bestehende Systeme wie das Risikomanagement und der internen Steuerung und Kontrolle sicherzustellen. Zuletzt ist auch die Entwicklung von technischen Hilfsmitteln, wie beispielsweise Informationsinfrastruktur, Checklisten und Handbüchern, zu gewährleisten (EXPERTsuisse, 2018, S. 7, 23).

Mit der *Compliance-Kommunikation* werden die Mitarbeitenden über die spezifischen Regeln des Compliance-Programms informiert. Hierunter fallen die Berichtswege und -pflichten identifizierter und vermuteter Compliance-Verstösse an die verantwortlichen Stellen. Das Bewusstsein und die Kenntnisse der Mitarbeitenden stellen dabei eine wichtige Voraussetzung dar. Auch die Erkenntnisse und die Entwicklungen der Compliance-Massnahmen werden in angemessener Weise kommuniziert (EXPERTsuisse, 2018, S. 7-8, 23)

Im Rahmen der *Compliance-Überwachung und -Verbesserung* erfolgt die Beurteilung über der Angemessenheit und Wirksamkeit der Grundsätze und Kontrollen über prozessunabhängige Stellen wie die interne Revision. Hierfür ist es wichtig, dass eine systematische Überwachung mit klaren Zuständigkeiten, eine ausreichende Dokumentation und klare Berichtswegen vorhanden sind. Auf Grundlage der Berichte erfolgt die Durchsetzung von Massnahmen zu Verbesserung der Wirksamkeit und Vermeidung zukünftiger Non-Compliance. Dies beinhaltet beispielsweise Schulungen, aber auch die Kündigung von Mitarbeitenden (EXPERTsuisse, 2018, S. 8, 24). Diese Elemente verdeutlichen, dass die Compliance als funktionenübergreifende und integrative Einheit in fast allen Bereichen einer Organisation wirksam ist (Economiesuisse, 2016, S. 6, 13). Neben der EXPERTsuisse haben insbesondere zwei Schweizer Wirtschaftsverbände ein Modell für CMS hervorgebracht. Dieses wird nachfolgend erläutert.

3.4.4 Grundelemente wirksamer Compliance

Im Zuge der Revision des SCBP im Jahr 2014 erfolgte eine Überarbeitung der ersten Edition zur Compliance durch eine Fachgruppe der SwissHoldings (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 4). In Zusammenarbeit mit der Economiesuisse wird das Ziel

verfolgt, Grundsätze für ein wirksames Compliance-Management zu beschreiben, um einen Beitrag zur schweizerischen Best Practice zu leisten. Damit wird insbesondere ein Ansatz für eine *corporate defense* für Schweizer Unternehmen begründet (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 2, 4).

Die Branchenverbände verstehen unter der Compliance, die Sicherstellung «von Gesetzen, Standards und internen Verhaltensregeln [und] ein allgemeines Bekenntnis zur Integrität» (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 4). Das Integritätsbekenntnis basiert vor allem auf den Erwartungen der Stakeholder, die die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme als Grundvoraussetzung der unternehmerischen Tätigkeit bewerten (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 5). Die Compliance leistet entsprechend einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung dieser Anforderungen (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 2). Hierbei nehmen die obersten Unternehmensvertreter tragende Rollen ein. Der Verwaltungsrat hat nicht nur die Oberaufsicht über die Compliance, sondern auch massgeblichen Einfluss auf die Unternehmenswerte und die Rahmenbedingungen der Compliance-Organisation. Zudem ist die Geschäftsleitung für die Einhaltung der Compliance-Vorgaben und die Integrität verantwortlich (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 3). Ein ordnungsgemässes Compliance-Management stellt damit ein wesentliches Element guter und sorgfältiger Unternehmensführung dar (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 4, 6).

Das Ziel der Compliance wird erreicht, wenn ein Zusammenspiel zwischen einer wegbereitenden Unternehmenskultur und einem wertorientierten Verhalten aller Vorgesetzten und Mitarbeitenden erreicht wird (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 5). Mit der Einbindung einer Compliance-Kultur und der Durchsetzung entsprechender Massnahmen auf allen Ebenen des Unternehmens wird ein Compliance-Managementsystem begründet (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 2). Dieses System hat das Ziel, eine effektive Compliance zu unterstützen, und wird anhand von fünf generischen Elementen beschrieben (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 6). Die nachfolgende Abbildung illustriert diese Elemente (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Grundelemente wirksamer Compliance gemäss Compliance-Haus
Quelle: Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 8

Das erste Element fordert das aktive *Bekenntnis und die Verantwortung von Verwaltungsrat und Unternehmensleitung*. Die obersten Unternehmensvertreter stehen für ein übergeordnetes Prinzip, das Integrität und Normentreue als zentrale Elemente einer Compliance-orientierten Unternehmenskultur fördert. Dieses Bekenntnis muss auf alles Stufen vorgelebt werden. Die Erwartungen an die Mitarbeitenden müssen diesen zweifelsfrei kommuniziert werden. Darüber hinaus wird ein Verhaltenskodex eingeführt, der auf der obersten Regelungsstufe die Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit für alle Mitarbeitenden definiert (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 6, 9).

Die Umsetzung des Verhaltenskodex durch ein Compliance-Programm erfolgt durch die rahmengebenden Strukturen und Prozesse. Mit dem zweiten Element wird zunächst die *Struktur der Compliance-Organisation* thematisiert. Die Organisationsverantwortung trägt die Geschäftsleitung, die die personellen Ressourcen und den Aufbau der Rechts- und Compliance-Funktionen definiert. Die Verantwortung umfasst auch die Rechenschaftspflichten und Instrumente zur Durchsetzung der Aufgaben. Aus rechtlicher Sicht[106] verantwortet der Verwaltungsrat bei der Umsetzung der Compliance unter anderem die Governance-Prinzipien[107] und die ordnungsgemässe Aufsicht über die Geschäftsleitung. Hingegen sind die Geschäftsleitung und das Management für die operative Umsetzung der Compliance-Aufgaben und -Massnahmen zuständig.

[106] Die Economiesuisse bezieht sich hierbei auf den Art. 716a, Abs. 1, Ziff 5 OR.

[107] Mit den Governance-Prinzipien referenzieren die Branchenverbände auf die ISO-Norm 19600 (vgl. Kapitel 3.4.2.1).

Grundsätzlich trägt aber jeder Mitarbeitende in seinem Verantwortungs- und Einflussbereich eine persönliche Verantwortung über die Compliance. Folglich kann die Compliance-Funktion nicht für Verstösse von Mitarbeitenden verantwortlich gemacht werden (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 6, 9-10). In Bezug auf die Struktur sind zwei weitere Aspekte zu beachten. Zum einen ist die organisatorische Einbettung der Compliance-Funktion zu thematisieren. Diese kann separat oder in Zusammenhang mit anderen Unterstützungsfunktionen wie Recht, Risikomanagement, Personal und Qualitätsmanagement integriert werden. Eine separate Organisation hat den Vorteil der Unabhängigkeit. Im anderen Fall gewährleistet ein bereichsübergreifender Ausschuss die notwendige Unabhängigkeit. Zum anderen wird empfohlen, ein internes oder externes Hinweisgebersystem zu implementieren. Hierbei ist wichtig, dass Mitarbeitende, die einen Verdacht melden, anonym bleiben und die Vertraulichkeit gewahrt wird, um Konsequenzen durch den Arbeitgebenden zu vermeiden. Die Nutzung solcher Systeme muss offen und regelmässig kommuniziert werden, damit die Mitarbeitenden diese im Interesse des Unternehmens nutzen (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 6, 9-10).

Mit den *Compliance-Prozessen* begründet sich das zweite operativ ausgerichtete Element des Compliance-Programms. Hierbei handelt es sich um systematische Prozesse, bei denen relevante Informationen zur Einhaltung der Compliance-Vorgaben erhoben, beurteilt und überprüft werden. Konkrete Compliance-Prozesse umfassen die Einbindung der Risikoanalyse, damit entsprechende Massnahmen zur Risikominimierung getroffen werden können. Weiterhin zählen Weisungen und Kontrollen zu den Prozessen. Die Schulung und Beratung der Mitarbeitenden stellen zwei besonders hervorzuhebende Prozesse dar. Mit Schulungen werden Wissen, ein Bewusstsein und Verständnis für die Compliance geschaffen. Das Unternehmen steht dabei in der Pflicht, die Mitarbeitenden und Linienverantwortlichen angemessen zu schulen. Die Beratungsfunktion dient dazu, dass Mitarbeitende ihre Fragen zu Rechts- und Compliance-Themen adäquat beantwortet bekommen. Alle Compliance-Prozesselemente sind systematisch in die Geschäftsprozesse zu integrieren und tragen zusammen zur Effektivität der Compliance bei (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 7, 12).

Ein weiteres wichtiges Element stellen *Anreize und Sanktionen* dar. Hierbei ist entscheidend, dass Unternehmen keine einseitige Anreizgestaltung verfolgen. Das bedeutet, dass Mitarbeitende einerseits am finanziellen Erfolg des Unternehmens partizipieren und anderseits für die Gesetzes- und Normenkonformität mitverantwortlich ge-

macht werden. Entsprechend stellt die Compliance eine Grundvoraussetzung dar, die allenfalls mit Anreizen unterstützt werden kann. Hingegen wird Verhalten, dass zu einer Non-Compliance führt, mit entsprechenden Sanktionen belegt. Ganz entscheidend ist zudem die Anreizgestaltung zur Erreichung kommerzieller Ziele. Diese darf Mitarbeitende nicht dazu verleiten, Verletzungen von Gesetzen und internen Richtlinien in Kauf zu nehmen. Hier muss die Geschäftsleitung unmissverständlich klarstellen, dass die erwarteten kommerziellen Zielvorgaben nur unter Voraussetzung der definierten Integritätserwartungen gewürdigt werden (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 7, 14).

Das letzte Element thematisiert *die Überprüfung und Entwicklung* zur Evaluation der Wirksamkeit der Compliance. Das Hauptinstrument bilden präventive und systematisch ausgerichtete Prüfungen, bei denen kompetente Mitarbeitende regelmässig die Einhaltung der Normenkonformität untersuchen. Dabei bedeutet ein Compliance-Verstoss nicht, dass das gesamte Compliance-Managementsystem wirkungslos ist. Vielmehr sind die erforderlichen Massnahmen einzuleiten und das CMS entsprechend anzupassen. Die Wirksamkeit der Compliance ist zudem an die Grundsätze des Risikomanagements gebunden, indem strategische Risiken vorausschauend identifiziert werden. In Zusammenhang mit einer adäquaten Führungskultur wird die Einhaltung der Compliance-Vorgaben dadurch wirksam unterstützt. Die Wirksamkeit der Compliance ist somit massgeblich von der Unternehmenskultur, der damit verbundenen effizienten Führung der Linienverantwortlichen und der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden abhängig. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Grösse und Komplexität des Unternehmens. Die grundsätzlichen Erwartungen der Compliance an die Unternehmen sind identisch, jedoch unterscheidet sich die Ausgestaltung im Detail. Dabei gilt, dass je grösser das Unternehmen ist, desto schwerer ein Gesetzesverstoss für die Reputation wiegt. Entsprechend steigt die Relevanz und Bedeutung der Compliance für die Unternehmensleitung mit zunehmender Unternehmensgrösse (Economiesuisse & SwissHoldings, 2014, S. 7, 14-15).

3.5 Zusammenfassung

Der Aufbau des dritten Hauptkapitels orientiert sich an der einleitend ausgeführten Compliance-Definition nach Poppe (2013, S. 1). Damit liegt der Fokus auf der detaillierten Auseinandersetzung mit relevanten rechtlichen Grundlagen, den freiwilligen Selbstverpflichtungen sowie der entsprechenden betriebswirtschaftlichen Umsetzung.

Die historische Entwicklung der Compliance in den USA wird grob umrissen, da diese eine fundamentale Bedeutung für Europa und die Schweiz einnimmt. Unternehmerisches Fehlverhalten mit hohen finanziellen Schäden für Investoren und Konsumenten führte zu einschneidenden Regulierungsmassnahmen. Damit kein grundlegender Wettbewerbsnachteil für hochregulierte US-Unternehmen entsteht, wurden beispielsweise über die OECD zahlreiche Gesetze von den Ländern in Europa und der Schweiz übernommen (vgl. Kapitel 3.1).

Die daraus resultierenden Gesetze verpflichten schweizerische Unternehmen zur Einhaltung von immer komplexer werdenden rechtlichen Anforderungen. Für die Identifikation der relevantesten Compliance-Themen wurden die Verhaltenskodizes der Emittenten im SMI Expanded analysiert. Die Analyse unterscheidet zwischen primär staatlich regulierten und freiwillig selbstverpflichtenden Themen. Die relevantesten staatlich regulierten Compliance-Themen umfassen insbesondere die Korruption, Marktmissbrauch, Wettbewerb, Datenschutz, Berichterstattung und Geldwäsche. Die wesentlichen Gesetzesgrundlagen wurden dabei eingehend erläutert (vgl. Kapitel 3.2).

Darüber hinaus werden mit den freiwilligen Selbstverpflichtungen weitere Compliance-Themen zusammengefasst, die nicht direkt in Zusammenhang mit einer staatlichen Regulation stehen. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass in den Verhaltenskodizes vor allem das erwartete Verhalten der Mitarbeitenden und die unternehmerischen Eigeninteressen thematisiert werden. Ebenfalls von hoher Relevanz ist die Beziehung des Unternehmens zur Gesellschaft als *Good Corporate Citizen* und die Erwartungen im Rahmen von internationalen Lieferketten (vgl. Kapitel 3.3).

Die Umsetzung dieser gesetzlichen und freiwilligen Anforderungen in ein reales Betriebsmodell wird durch Managementsysteme unterstützt. Als etablierte Systeme werden die Modelle der ISO 19600 bzw. ISO 37301, der PS 980 und die Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements detailliert beschrieben. Diese Modelle konkretisieren zentrale Kernelemente der Compliance und weisen eine hohe Praxisrelevanz für die Implementierung und Aufrechterhaltung wirksamer Managementsysteme auf (vgl. Kapitel 3.4).

4 Wertbeitrag

Das vierte Kapitel thematisiert die Wirkungslogik für die Generierung eines Wertbeitrags im Unternehmen. Es wird erläutert, inwiefern ein Compliance Managementsystem einen Wertbeitrag für die Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen erbringen kann. Das zentrale Ziel besteht darin, die inhaltliche Verbindung zwischen Managementsystemen und wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten herzustellen.

Im ersten Unterkapitel werden zunächst wesentliche Grundlagen eines Unternehmens vorgestellt. Darauf aufbauend kann die wichtige Unterscheidung zwischen Sachfunktionen und Managementfunktionen vorgenommen werden (vgl. Kapitel 4.1). Anschliessend wird diese grundlegende Differenzierung anhand des Wertketten-Modells nach Porter (1985) behandelt (vgl. Kapitel 4.2). Mit diesem theoretischen Fundament wird der originäre Zweck von Managementsystemen wie der Compliance und Corporate Governance im Zusammenhang mit dem Wertbeitrag erläutert (vgl. Kapitel 4.3). Beendet wird das 4. Kapitel mit einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten theoretischen Zusammenhänge (vgl. Kapitel 4.4).

4.1 Grundlagen

In diesem Unterkapitel wird auf wesentliche betriebswirtschaftliche Grundlagen eingegangen, die für die Differenzierung zwischen den wertschöpfenden Aktivitäten und Managementsystemen nach Porter (2014) erforderlich sind. Zunächst wird der Begriff des Unternehmens als ein spezifischer Organisationstyp hergeleitet. Anschliessend erfolgt die zentrale Unterscheidung zwischen den grundlegenden Sach- und Managementfunktionen, bei denen die zuvor erläuterten Begriffe in einen inhaltlichen Kontext gesetzt werden.

4.1.1 Organisationen

Organisationen können als zweckorientierte soziale Systeme verstanden werden (Amann & Petzold, 2014, S. 2). Dieses Verständnis wird aus Sicht der Managementlehre nach dem instrumentellen und institutionellen Ansatz unterschieden (Schreyögg, 1999, S. 4). Die instrumentelle Sichtweise ordnet die Organisation als ein Instrument der Unternehmensführung ein, um betriebliche Prozesse zielgerichtet zu steuern (Thode, 2003, S. 2). Hierfür werden Regelungssystemen eingeführt, die dafür Sorge tragen, dass aufeinander abgestimmte Prozesse und Strukturen das Leistungsverhalten

der Mitarbeitenden im Sinne der gegebenen Unternehmensziele und -strategien ausrichten (Bach et al., 2017, S. 18, 27, 31). In diesem Zusammenhang wird insbesondere zwischen dem funktionalen und konfigurativen Ansatz unterschieden (Schreyögg, 1999, S. 5).

Der insbesondere durch Gutenberg (1971) geprägte funktionale Ansatz begreift die Organisation als eine Funktion der Unternehmensführung, die bestimmte Aufgaben zur Realisation einer gegebenen Zielsetzung erfüllen muss (Schreyögg, 1999, S. 5). Für die Systematisierung nach grundlegenden Organisationsfunktionen bietet sich die Unterscheidung zwischen dispositiven und nicht-dispositiven Faktoren an. Zu den dispositiven Faktoren zählen insbesondere die Planung, Organisation und Kontrolle (Gutenberg, 1971, S. 260). «Während Planung den Entwurf einer Ordnung bedeutet, nach der sich der gesamtbetriebliche Prozeß vollziehen soll, stellt Organisation den Vollzug, die Realisierung dieser Ordnung dar. Diese Realisierungsaufgabe bildet das charakteristische Merkmal des Phänomens ‹Organisation› (Gutenberg, 1971, S. 235). Die nicht-dispositiven Faktoren fokussieren auf die unmittelbaren Aufgaben des betrieblichen Leistungsprozesses. Hierzu gehören unter anderem die originären Sachfunktionen wie die Beschaffung, die Produktion und der Absatz (vgl. Kapitel 4.1.3.1) (Bach et al., 2017, S. 7).

Der zweite konfigurative Ansatz wurde unter anderem durch Kosiol (1976) geprägt und etabliert. Die Organisationsprozesse unterliegen einem festen und dauerhaften Gefüge von vorrangigen Regeln (Kosiol, 1976, S. 28). Hierdurch sollen eine dauerhafte Stabilität und Ordnung der Aufgaben und Prozesse erreicht werden. Die wechselseitigen Abhängigkeiten münden in einem organisatorischen Gleichgewicht (Kosiol, 1972, S. 76). Der konfigurative Ansatz wird jedoch zunehmend als problematisch eingeschätzt, da die geringe Dynamik kaum Anpassungen zulässt (Schnutenhaus, 1951, S. 20).

Neben dem dargelegten instrumentellen Verständnis hat sich insbesondere im angelsächsischen Raum der institutionell geprägte Organisationsbegriff durchgesetzt. Demnach ist die Organisation als ganzheitliches institutionelles und soziales System zu betrachten, das Individuen und Gruppen zu Organisationsmitgliedern konstituiert (Schreyögg & Koch, 2014, S. 7). Dieses System beinhaltet drei zentrale Elemente als fundamentale Voraussetzungen: Die Existenz einer spezifischen Zweck- oder Zielorientierung, eine organisierte Arbeitsteilung von Individuen und die Grenze zu einer umgebenden Umwelt, wodurch eine Innen- und eine Aussenperspektive etabliert wird

(Kubicek & Kieser, 1992, S. 4). Aufbauend auf diesem Organisationsverständnis wird nachfolgend erläutert, inwiefern ein Zusammenhang zu einem Unternehmen besteht.

4.1.2 Unternehmen

Unternehmen sind ein spezifischer Typ von Organisation (Kette, 2018, S. 7). Sie charakterisieren sich primär durch die vier nachfolgenden Eigenschaften: Unternehmen entscheiden über ihre Mitgliedschaften und knüpfen diese an Bedingungen und Erwartungen (Kette, 2018, S. 3). Sie verfolgen einen bestimmten Zweck und entwickeln spezifische Ziele. Sie sind hierarchisch strukturiert und folgen den Weisungs- und Anordnungsverhältnissen ihrer Mitglieder. Ihre Aktivitäten sind immer durch vorherige Entscheidungen determiniert (Kette, 2018, S. 4). Aus sozialökonomischer Perspektive wird ein Unternehmen[108] als «ein zweckgerichtetes, komplexes soziales System» (Amann & Petzold, 2014, S. 1) definiert. Dieses System besteht aus Zielen, Stakeholdern[109] und Wertschöpfungsaktivitäten, die im offenen Austausch mit der Unternehmensumwelt stehen (Bach et al., 2017, S. 4). Vor allem die Neo-Klassik sieht das primäre Ziel privatwirtschaftlich organisierter Unternehmen in der Erwirtschaftung von Gewinn (Furubotn & Richter, 2005, S. 361).

4.1.3 Sach- und Managementfunktionen

In Hinblick auf die Grundlagen zur Generierung eines unternehmerischen Überschusses und eines Wertbeitrags ist zwischen den dispositiven Managementfunktionen und den betrieblichen Sachfunktionen zu unterscheiden. Der Erfolg des Unternehmens ist dabei entscheidend vom optimalen Zusammenwirken der beiden Funktionen abhängig (Schreyögg & Koch, 2014, S. 8). Die nachfolgende Abbildung illustriert die grundlegenden Zusammenhänge (vgl. Abbildung 18).

---

[108] Zu unterscheiden ist dieser Terminus vom Betrieb, der als Ort der Leistungserstellung verstanden wird. Ebenso ist die Bezeichnung der Firma abzugrenzen, da hierbei auf die rechtliche Dimension des Unternehmens abgestellt wird (Amann & Petzold, 2014, S. 1).

[109] Nach Menzies (2006) werden Stakeholder als «Personen oder Gruppen aus dem gesamten sozioökonomischen Unternehmensumfeld [verstanden,] die (berechtigte) Ansprüche und Anforderungen an das Unternehmen richten» (S. 6).

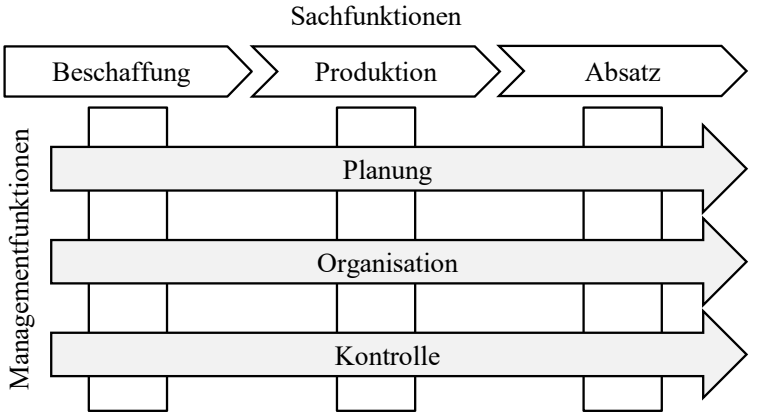


Abbildung 18: Zusammenhang zwischen Sach- und Managementfunktionen
Quelle: In Anlehnung an Schreyögg & Koch, 2014, S. 8

Die dispositiven und betrieblichen Funktionen stehen in einem komplementären Verhältnis zueinander und sind integrativ verknüpft (Schreyögg & Koch, 2014, S. 8). Die Sachfunktionen[110] bilden die grundlegenden Bausteine zur unmittelbaren Wertschöpfung im Unternehmen (Bach et al., 2017, S. 3). Sie zeichnen sich dadurch aus, dass ein direkter Bezug zur unternehmerischen Wertschöpfung besteht (Bach et al., 2017, S. 7). Demgegenüber fungieren die Management– bzw. Supportfunktionen[111] als mittelbare wertschöpfende Aktivitäten, die einen unterstützenden Wertbeitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leisten (Bach et al., 2017, S. 3). Folglich resultiert der Wertbeitrag der Managementfunktionen insbesondere aus der zielgerichteten Steuerung der Sachfunktionen (Schreyögg & Koch, 2014, S. 8). Nachfolgend werden zunächst die betrieblichen Sachfunktionen erläutert, bevor eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Managementfunktionen erfolgt.

4.1.3.1 Betriebliche Sachfunktionen

Die operativen Betriebsfunktionen sind im Regelfall unternehmensspezifisch ausgestaltet und können auch innerhalb einer Branche sehr unterschiedlich sein (Porter,

[110] Nach Thommen (2018) werden Sachfunktionen auch als Kernfunktionen bezeichnet. Hierzu gehören beispielsweise Marketing, Forschung & Entwicklung, Vertrieb, Fertigung und Service (Thommen et al., 2018, S. 351).

[111] Zu den Supportfunktionen gehören unter anderem Rechnungswesen, Personal, Finanzen und Recht (Thommen et al., 2018, S. 351).

2014, S. 65-66). Grundsätzlich kann zwischen den nachfolgenden drei[112] zentralen Hauptfunktionen unterschieden werden: Beschaffung, Produktion und Absatz.

Unter das *Beschaffungswesen* fallen alle erforderlichen Tätigkeiten, um den Input von Gütern und Dienstleistungen für die Produktion sicherzustellen, die nicht selbst vom Unternehmen produziert werden. Hierunter fällt beispielsweise die Funktion des Einkaufs, mit dem die erforderlichen Rohstoffe[113], Hilfsstoffe[114] und Betriebsstoffe[115] in Hinblick auf die Art, die Menge und die zeitliche Verfügbarkeit physisch bereitgestellt werden (Brecht, 2012, S. 68-69). Durch eine möglichst optimale Organisation der Vorleistungen, kann die unternehmerische Wertschöpfung entsprechend gesteigert werden (Bach et al., 2017, S. 3).

In der *Produktion* besteht das Ziel darin, den gegebenen Input durch Umformung[116] zu einem gewünschten Output zu transformieren, wobei spezifische Sachziele vorgegeben sind (Brecht, 2012, S. 84-85). Dabei wird der Wert des Inputs mit dem Faktor Arbeit gesteigert, wodurch der resultierenden Output in einem möglichst hohen Wertschöpfungszuwachs mündet (Bach et al., 2017, S. 3).

Der *Absatz* umfasst die gesamte Leistungsverwertung, worunter insbesondere der Vertrieb und das Marketing fallen. Der Absatz hat sich dabei stets an den Anforderungen und Chancen des Marktes auszurichten, damit ein Wettbewerbsvorteil realisiert werden kann (Brecht, 2012, S. 117). In der Praxis sind Marketing und Vertrieb organisatorisch häufig getrennt vorzufinden, wobei der Vertrieb in der Theorie meist im Rahmen der Distributions- und Kommunikationspolitik eingeordnet wird (Brecht, 2012, S. 136). Das Ziel beider Funktionen besteht darin, eine Zahlungsbereitschaft bei den Konsumenten zu erzeugen und zu steigern, wodurch die Wertschöpfung direkt tangiert wird (Bach et al., 2017, S. 3).

---

[112] Es bestehen mehrere etablierte Modelle zu den originären Hauptfunktionen. Beispielsweise unterscheidet das Unternehmen *McKinsey & Company* das Geschäftssystem nach: Forschung & Entwicklung, Einkauf, Produktion, Marketing/Vertrieb und Service (Emans, 1988, S. 126).

[113] Ein Repetierfaktor, der als Grundmaterial direkt in das Produkt einfliesst (Thommen et al., 2017, S. 5).

[114] Ein Repetierfaktor, der in das Produkt einfliesst, aber keinen wesentlichen Bestandteil des Endprodukts darstellt (Thommen et al., 2017, S. 5).

[115] Ein Repetierfaktor, der nicht in das Produkt einfliesst, aber für die Fertigung benötigt wird (Thommen et al., 2017, S. 5).

[116] Bei der Umformung, die als mechanische Technologie bezeichnet wird, sind die einzelnen Vorleistungen im Endprodukt identifizierbar (Brecht, 2012, S. 84-85).

4.1.3.2 Dispositive Managementfunktionen

Bei der Analyse des Begriffs *Management* können zwei Sichtweisen unterschieden werden. Aus institutioneller Perspektive bezeichnet Management die Gesamtheit der leitenden Instanzen einer Organisation, die mit Steuerungsaufgaben betraut sind. Aus funktionaler Sicht geht es primär um die Steuerung von Aufgaben bzw. Funktionen, zum Erreichen eines bestimmten Ziels, wobei dies insbesondere die Gestaltung und Aufrechterhaltung der Sachfunktionen beinhaltet (Schreyögg & Koch, 2014, S. 7). Das Verständnis bezieht sich auch auf die sach- und personenbezogene Führung auf allen Hierarchiestufen, womit der Begriff der Unternehmensführung[117] eingeschlossen wird (Akademie für Organisation, 1976, S. 58).

Das Phänomen der Führung resultiert aus dem grundsätzlichen Bedarf der Koordination, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Insbesondere in hierarchisch strukturierten Organisationen wie Unternehmen erstreckt sich diese Koordination unter anderem auf Menschen, Sachmittel, Informationen und Rechte, mit denen der primäre Zweck der ökonomischen Wertschöpfung verfolgt wird (Macharzina & Wolf, 2005, S. 37). Eine allgemeine Definition liefert Rühli (1996): «Unternehmensführung ist die effiziente Steuerung der multipersonalen Problemlösung im Kontext des Systems Unternehmen auf der Grundlage der formalen Elemente der Führungstechnik […] und des Beeinflussungsvorganges zwischen Menschen […] zur Gestaltung des Führungsinhaltes […] der verfolgten Unternehmenspolitik» (Rühli, 1996, S. 65). Führung tritt damit in allen Bereichen des Unternehmens auf und gilt als typische Querschnittsfunktion (Thommen et al., 2017, S. 494). Die zentrale Managementaufgabe der ordnungsgemässen Unternehmensführung wird damit auch der Corporate Governance zugeordnet (Breinlinger, 2006, S. 229). In Abgrenzung zur Personal- bzw. Mitarbeitendenführung ist anzumerken, dass sich die Personalführung auf die unmittelbare Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bezieht. Damit ist diese Funktion als ein Teilbereich in die Unternehmensführung einzuordnen (Macharzina & Wolf, 2005, S. 42).

In Hinblick auf das Management wird die primäre Aufgabe als eine «abgestimmte Tätigkeit [...] zum Führen und Steuern einer Organisation» (ISO, 2015b, S. 21) bezeichnet. Bereits Ende der 1930er Jahren entwickelte Gulick (1937) mit den POSDCORB-Funktionen eine Möglichkeit der Systematisierung: Planning, Organizing, Staffing,

[117] Thommen (2017) verwendet Management und Unternehmensführung als synonyme Begriffe (S. 490).

Directing, Coordination, Reporting und Budgeting. Darauf aufbauend hat sich das Modell von Koontz und O`Donnel (1972) in der Theorie verbreitet, das mit dem Fünferkanon Planning, Organization, Staffing, Directing und Controlling als Standard der Managementlehre gilt (Schreyögg & Koch, 2014, S. 9). Diese didaktischen Hilfsmittel scheitern jedoch häufig bei einem Vergleich mit der empirischen Forschung (Schreyögg & Koch, 2014, S. 12). Auf diese Diskrepanz hat bereits Mintzberg (1990) verwiesen: «If you ask managers what they do, they will most likely tell you that they plan, organize, coordinate, and control. Then watch what they do. Don`t be surprised if you can`t relate what you see to these words» (Mintzberg, 1990, S. 163). Folglich besteht ein umfassendes Spektrum derartiger Funktionen, die eine abschliessende Systematisierung kaum zulassen (Schreyögg & Koch, 2014, S. 9). Als zentrale Tätigkeitsbereiche der Unternehmensführung sind jedoch insbesondere die *Planung, Organisation* und *Kontrolle* hervorzuheben (Bach et al., 2017, S. 15; Macharzina & Wolf, 2005, S. 39). Unter Einbezug von gegebenen Stakeholder-Erwartungen werden die Abhängigkeiten und Begriffe der nachfolgenden Abbildung detailliert erläutert (vgl. Abbildung 19).

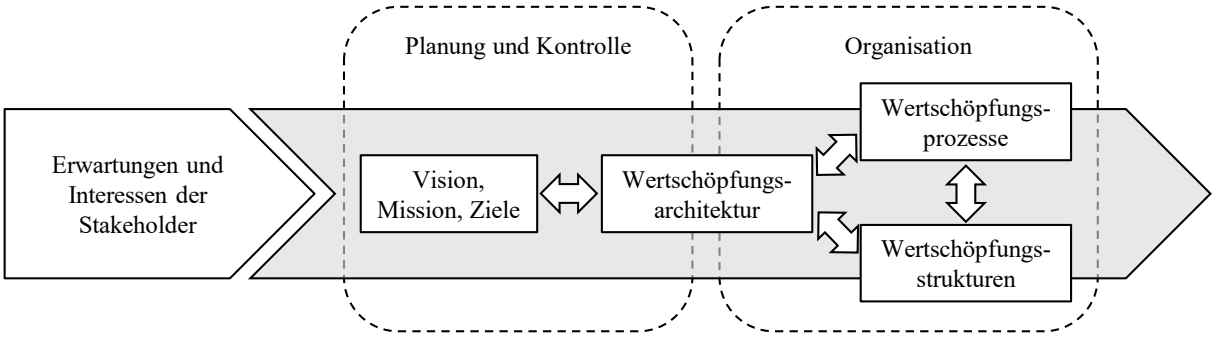


Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Planung, Organisation und Kontrolle
Quelle: In Anlehnung an Bach et al., 2017, S. 15

Die *Planung* zur Erreichung der Unternehmensziele ist eine sehr bedeutende Funktion der Unternehmensführung (Amann & Petzold, 2014, S. 6). Sie beinhaltet insbesondere die Prozessphase der Vorbereitung und Entscheidung (Kirsch & Maassen, 1990, S. 23). Grundsätzlich können drei zentrale Ebenen unterschieden werden. Die normative Ebene definiert die Vision, Mission und Ziele, die stark durch die Stakeholder geprägt werden. Die strategische Ebene kann als «Bündel von Maßnahmen» (Bach et al., 2017, S. 11) zur Erreichung der auf der normativen Ebene getroffenen Vorgaben gesehen werden. Die operative Ebene beschreibt konkrete Aktivitäten für operative Massnahmen zur Umsetzung der Strategien (Bach et al., 2017, S. 10-11).

Die *Kontrolle* wird ebenfalls als wesentliche Funktion der Unternehmensführung eingeordnet und ist zur Ermittlung des Zielerreichungsgrads unabdinglich auf die Planungsfunktion[118] angewiesen. Obwohl sie sinngemäss erst nach der Umsetzung der Organisation erfolgt, ist sie eng mit der Planung verbunden. Die Kontrolle wird auch für die Durchführung von Abweichungsanalysen, die Entwicklung und Durchsetzung von Steuerungsmassnahmen und der Anpassung der Zielsetzung herangezogen (Amann & Petzold, 2014, S. 31-32).

Die *Organisation* als dritte wichtige Managementfunktion hat die Aufgabe, ein erstes Handlungsgefüge herzustellen, damit die Planung zieladäquat umgesetzt werden kann. Hierfür sind insbesondere Strukturen und Prozesse zu etablieren (Schreyögg & Koch, 2014, S. 11). Mit der Organisation erfolgt der Einbezug der Wertschöpfung. Die Wertschöpfungsarchitektur dient als Brückenfunktion zwischen der Strategie und der Organisation, und die Wertschöpfungsprozesse sind als zentrale Regelungsobjekte zu verstehen (Bach et al., 2017, S. 14-18, 32-33, 99).

Der Begriff der *Architektur* bezeichnet ein komplexes System von sachlogisch verknüpften Aktivitäten, die über Schnittstellen miteinander verbunden sind (Jacobides & Billinger, 2006, S. 257). Die Summe aller Aktivitäten der Wertschöpfungsarchitektur ist gekennzeichnet durch die zielgerichtete Schaffung des Kundennutzens (Bach et al., 2017, S. 14, 101). Dabei haben die Strukturen und Prozesse starke Wechselwirkungen und entsprechend sind die relevanten Abhängigkeiten im Rahmen der Organisation zu berücksichtigen (Bach et al., 2017, S. 15-16).

Der *Prozess*[119] ist ein Bestandteil der Architektur und beinhaltet eine Kette von Aktivitäten, bei denen Input- zu Outputgrössen umgewandelt werden (ISO, 2014, S. 2). Bei dieser Transformation werden die Arbeitsaktivitäten raumzeitlich und sachspezifisch strukturiert und koordiniert (Werner, 1993, S. 551). Sie stellen somit eine möglichst optimale zeitliche Synchronisation der Teilaufgaben sicher (Rüegg-Stürm, 2002, S. 50). In Hinblick auf den Wertschöpfungsprozess dient dies der Erzeugung oder Veränderung einer Sach- beziehungsweise Dienstleistung, um eine unternehmerische Wert-

[118] Die Planung und Kontrolle werden auch als Zwillingsfunktionen des Managementprozesses bezeichnet (Schreyögg & Koch, 2014, S. 12).

[119] Der Terminus *Prozess* wird auch als Ablauforganisation bezeichnet (Amann & Petzold, 2014, S. 17).

schöpfung für den Kunden, die Branche oder im strategischen Netzwerk zu schaffen (Bach et al., 2017, S. 145, 149).

Die *Strukturen* des Unternehmens bestehen aus hierarchisch organisierten Subsystemen, denen Aufgaben, Personen und Sachmittel zugeordnet werden (Amann & Petzold, 2014, S. 17). Durch eine möglichst optimale Zuordnung von Aktivitäten auf die vorhandenen Organisationseinheiten verfolgen die Wertschöpfungsstrukturen das Ziel, einen entsprechenden Mehrwert für die Abnehmer zu generieren (Bach et al., 2017, S. 259-260). Die vorgestellten betriebswirtschaftlichen Grundlagen werden im nächsten Kapitel anhand des Konzepts der Wertkette von Porter (1985) detailliert erläutert.

4.2 Konzept der Wertkette

Ausgehend von den theoretischen Grundlagen zur Unterscheidung der betrieblichen Sachfunktionen und zu den dispositiven Managementfunktionen legt dieses Kapitel ein populäres Modell[120] zugrunde, das beide Elemente miteinander verbindet. In dieser Arbeit dient es als wichtige Schnittstelle zwischen der Generierung eines Wertbeitrags von Managementsystemen und den Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmen. In der nachfolgenden Abbildung ist das Wertkettenmodell von Porter (2014) illustriert, das zwischen den primären und unterstützenden Aktivitäten unterscheidet und die jeweiligen Aktivitäten aufzeigt (vgl. Abbildung 20).

[120] Ein wesentlicher Vorteil dieses Modells besteht in der branchenübergreifenden Anwendbarkeit, die einen unternehmensindividuellen Schwerpunkt ausgewählter Wertaktivitäten ermöglicht (Porter, 2014, S. 65-66, 69).

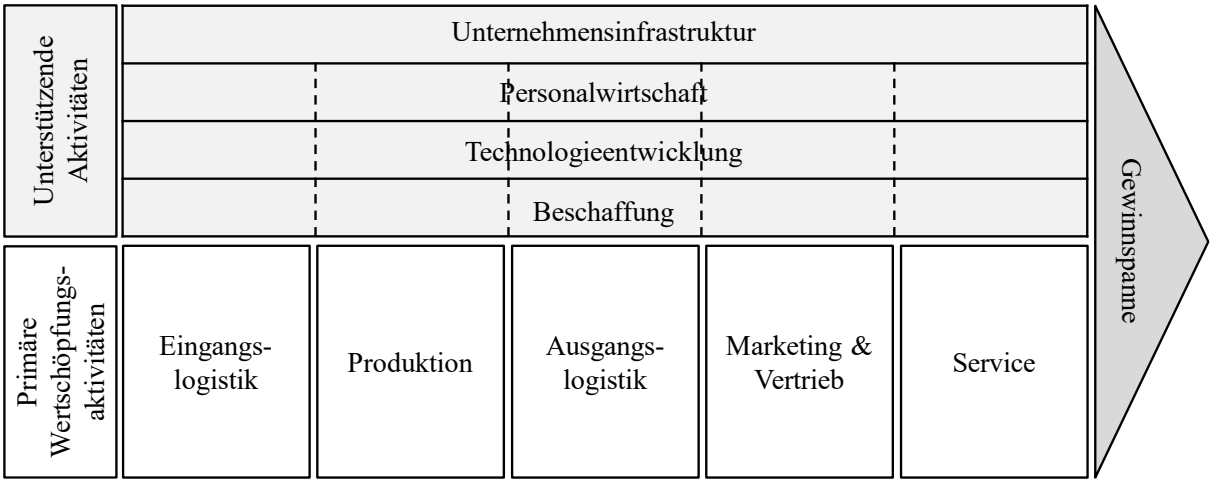


Abbildung 20: Die primären und unterstützenden Aktivitäten der Wertkette[121]
Quelle: Porter, 2014, S. 64

Zunächst unterscheidet das Modell zwischen der Gewinnspanne und den Wertaktivitäten. Die *Gewinnspanne* entspricht der Differenz zwischen dem Output und der Summe der Vorleistungen. (Porter, 2014, S. 66-67). Hingegen stellen die Wertaktivitäten einen Prozess für die Herstellung der zentralen Komponenten des Produkts dar. Der dadurch geschaffene Wert führt zu einer Zahlungsbereitschaft bei internen und externen Kunden (Porter, 2014, S. 66). Folglich sind diese Aktivitäten für das Bestehen im Wettbewerb von zentraler Bedeutung (Porter, 2014, S. 69).

Das Modell unterscheidet zwischen *primären*[122] und *unterstützenden* Wertaktivitäten (Porter, 2014, S. 67). Die primären Aktivitäten[123]«befassen sich mit der physischen Herstellung des Produkts und dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst» (Porter, 2014, S. 67). Hingegen bestehen die Aufgaben der unterstützenden Aktivitäten darin, die Steuerung der primären Aktivitäten in optimaler Weise zu gestalten und aufrechtzuerhalten (Schreyögg & Koch, 2014, S. 95). Sie umfassen die Beschaffung, die Technologieentwicklung, personelle Ressourcen und die Unternehmensinfrastruktur. Die beiden Aktivitätsbereiche können sich gegenseitig unterstützen und auch miteinander verbunden sein. Eine Ausnahme bildet die Unter-

[121] Hinweis: In der deutschen Übersetzung von Porter (2014) folgt auf Marketing & Vertrieb die Ausgangslogistik. In der englischen Originalfassung von Porter (1985) ist der sequenzielle Ablauf entsprechend der Abbildung 20 umgekehrt dargestellt.

[122] Die primären Aktivitäten werden nach Rüegg-Stürm (2002) auch als Geschäftsprozesse bezeichnet (S. 69).

[123] Eine weitere Differenzierung unterscheidet zudem nach Unterstützungsprozessen, wobei der Übergang zu den Kernprozessen fliessend sein kann. Unterstützungsprozesse beinhalten die erforderliche Infrastruktur, um die Kernprozesse aufrechtzuerhalten und sind entsprechend nicht wertschöpfend (Rüegg-Stürm, 2002, S. 68 ff; Vahs & Schäfer-Kunz, 2015, S. 242).

nehmensinfrastruktur, die keine verbindenden, sondern ausschliesslich unterstützende Eigenschaften aufweist. (Porter, 2014, S. 64, 67). Die nächsten beiden Kapitel gehen jeweils detailliert auf die primären und unterstützenden Aktivitäten nach Porter (2014) ein. Damit wird ein zentraler konzeptioneller Rahmen für die Wirkungslogik dieser Arbeit begründe.

4.2.1 Primäre Wertschöpfungsaktivitäten

Die primären Aktivitäten[124] nach Porter (2014) beziehen sich auf alle Aktivitäten, die in einem direkten Bezug zu der Wertdifferenz aus erbrachtem Output und eingesetzten Vorleistungen stehen (Mankiw, 2017, S. 750). Das Modell von Porter (2014) unterteilt die primäre Wertschöpfung in fünf Abschnitte: «[Diese] befassen sich mit der physischen Herstellung des Produkts und dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst» (Porter, 2014, S. 67). Damit liefern sie ein Instrument, um die strategisch relevanten Tätigkeiten unternehmensindividuell zu determinieren (Porter, 2014, S. 61). In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen primären Aktivitäten Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie Service beschrieben.

Porter (2014) charakterisiert die Beschaffungs- bzw. Eingangslogistik als Tätigkeit, die mit «Empfang, Lagerung und Distribution von Betriebsmitteln für das Produkt, wie etwa Materialtransport im Betrieb, Lagerhaltung, Bestandskontrolle, Fahrzeugteilung und Rückgabe an Lieferanten» (Porter, 2014, S. 68) in Zusammenhang steht. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht besteht das Ziel darin, die Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen in Bezug auf Art, Menge und Zeit zu gewährleisten (Brecht, 2012, S. 68-69). Das Modell von Porter (2014) unterscheidet bei den Logistikaktivitäten zwischen der Eingangs- und Ausganslogistik (Porter, 2014, S. 64). Klassischerweise umfasst der operative Logistikprozess zusätzlich die Produktionslogistik, die zwischen der Beschaffungs- und Distributionslogistik erfolgt (Lasch, 2018, S. 16). In dem Wertkettenmodell von Porter (2014) wird die Produktionslogistik der Produktion untergeordnet und nicht separat aufgeführt (Porter, 2014, S. 69).

[124] Die primären Aktivitäten können zudem nach Unterstützungsprozessen unterschieden werden, wobei der Übergang zu den Kernprozessen fliessend ist. Unterstützungsprozesse beinhalten die erforderliche Infrastruktur, um die Kernprozesse aufrechtzuerhalten, und sind entsprechend nicht wertschöpfend (Rüegg-Stürm, 2002, S. 68 ff; Vahs & Schäfer-Kunz, 2015, S. 242).

Die Produktion bzw. operative Leistungserstellung beschreibt Porter (2014) mit der Transformation des Inputs zu einem Fertigerzeugnis über «maschinelle Bearbeitung, Verpackung, Montage, Instandhaltung der Ausrüstung, Prüfverfahren, Drucken und Betrieb der Anlage» (Porter, 2014, S. 69). Die wesentlichen Aufgaben der operativen Leistungserstellung umfassen die Produkt-, Planungs- bzw. Steuerungsentwicklung, die Qualitätssicherung, Arbeitsvorbereitung und Instandhaltung (Thommen et al., 2017, S. 170). Hierzu gehört auch die Sicherstellung des Güterflusses im Rahmen der Produktionslogistik. Der Prozess beginnt mit der Bereitstellung der Güter und Dienstleistungen in der ersten Produktionsstufe (Ihde, 1991, S. 215). Er endet mit der Übergabe des fertigen Erzeugnisses im Absatzlager und umfasst dabei alle Tätigkeiten des Material- und Informationsflusses von Gütern und Dienstleistungen (Lasch, 2018, S. 16).

Die Ausgangslogistik wird in der Betriebswirtschaftslehre auch als logistische Distribution bezeichnet und umfasst nach Porter (2014) die Tätigkeiten der «Sammlung, Lagerung und physischen Distribution des Produkts an die Abnehmer, wie Lagerung der Fertigwaren, Materialtransport, Einsatz der Auslieferungsfahrzeuge, Auftragsabwicklung und Terminplanung» (Porter, 2014, S. 69). Der Zuständigkeitsbereich erstreckt sich damit von der physischen Bereitstellung des fertig produzierten Erzeugnisses bis zum Ort der Auslieferung (Lasch, 2018, S. 18). Hierbei ist es wichtig, die Ausgangslogistik vom Vertrieb zu differenzieren, der nach Porter (2014) mit dem Marketing verknüpft ist.

Gemäss Porter (2014) umfassen Marketing und Vertrieb alle Aktivitäten der Leistungsverwertung, die den Abnehmer beim Kauf unterstützen und einen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft ausüben (Porter, 2014, S. 69). Die Relevanz dieser Tätigkeiten darf nicht unterschätzt werden. Porter (1985) verweist explizit darauf, dass der gesamte Wertschöpfungsprozess ergebnislos bleibt, wenn die Kunden nicht über die Unternehmensaktivitäten informiert werden (Ivens, 2019, S. 452-453). Konkret basiert das Marketing auf einer konsequenten Kundenorientierung und umfasst die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten, um die absatzbezogenen Unternehmensziele zu erreichen (Bruhn, 2019, S. 14). Im akquisitorischen Vertrieb bzw. die Vertriebspolitik geht es um die Gestaltung und Steuerung des Produkts in Hinblick auf den Kunden, beispielsweise bei der Entscheidung über einen geeigneten Absatzkanal (Bruhn, 2019, S. 253-254; Thommen et al., 2017, S. 90, 92).

Der Service bzw. Kundendienst gilt als wesentlicher Bestandteil der Serviceleistungen[125] und wird gemäss Porter (2014) als Dienstleistungsaktivität des Unternehmens zur Werterhaltung und -steigerung des Produkts bezeichnet (Porter, 2014, S. 69). Aufgrund der zunehmenden Homogenisierung der angebotenen Produkte stellt die *Servitization*[126] eine wichtige Sekundärleistung dar, die den Kundennutzen erhöht und ein wichtiges Differenzierungsmerkmal bildet (Bruhn, 2019, S. 128-129). Hervorzuheben ist der zunehmende Wandel im Rahmen der Digitalisierung. Die Anforderung des Kunden, jederzeit den Kontakt zum Anbieter herstellen zu können, hat unter Berücksichtigung des Produktlebenszyklus massgeblichen Einfluss auf den angebotenen Servicecharakter (Pflaum & Fischer, 2019, S. 410). Nachdem eine Übersicht über die grundlegenden Strukturen der primären Aktivitäten geschaffen ist, erfolgt im nächsten Abschnitt der Übergang zu den unterstützenden Aktivitäten der Wertschöpfung.

4.2.2 Unterstützende Aktivitäten

Die unterstützenden Aktivitäten weisen nach Porter (2014) einen mittelbaren Bezug zu den primären Aktivitäten der Wertkette auf (Porter, 2014, S. 67). Durch die Steuerung der primären Aktivitäten werden diese aufrechterhalten, und es wird eine optimale Gestaltung angestrebt (Schreyögg & Koch, 2014, S. 95). Porter (2014) unterscheidet bei den unterstützenden Aktivitäten zwischen der Beschaffung, der Technologieentwicklung, der Personalentwicklung und der Unternehmensinfrastruktur (Porter, 2014, S. 73). Die Aktivitätsbereiche unterstützen sich gegenseitig und sind zudem miteinander verbunden. Eine Ausnahme bildet die Unternehmensinfrastruktur, die keine verbindenden, sondern ausschliesslich unterstützende Eigenschaften aufweist (Porter, 2014, S. 64, 67). Im Kontext dieser Arbeit bildet die Unternehmensinfrastruktur die zentrale Schnittstelle zwischen den primären Aktivitäten und dem Management- bzw. Governance-System (vgl. Kapitel 2.2 und 3.4).

Der Einkauf bzw. die Beschaffungsfunktion beinhaltet sämtliche Aktivitäten, bei denen Güter und Dienstleistungen extern bezogen werden (Porter, 2014, S. 70). Die Funktion wird als Querschnittsfunktion eingeordnet und ist sowohl mit den primären

[125] Grundsätzlich können vier Formen von Serviceleistungen unterschieden werden: Garantieleistungen, Lieferleistungen, Kundendienstpolitik und Value Added Services (Bruhn, 2019, S. 155-158).

[126] Die *Servitization* beschreibt den unternehmerischen Wandel von einem primären Produkthersteller zu einem Produkt- und Dienstleistungsanbieter (Lasch, 2018, S. 26).

als auch mit den sekundären Tätigkeiten verknüpft und (Schreyögg & Koch, 2014, S. 94). Neben der Bereitstellung des Inputs für die primären Aktivitäten, umfasst diese Funktion auch sämtliche Leistungen für sekundäre Aktivitäten, wie beispielsweise Beratungsdienstleistungen oder Mobiliarbeschaffung (Porter, 2014, S. 70-71).

Bei der Technologieentwicklung besteht ein wichtiger Zusammenhang zu sämtlichen Wertaktivitäten (Schreyögg & Koch, 2014, S. 94). Die Aktivitäten ergeben sich in Form von Wissen, Arbeitsabläufen oder Verfahrensausrüstung. Zudem beinhaltet die Technologieentwicklung auch Aufgaben, die nicht direkt mit dem fertigen Erzeugnis in Zusammenhang stehen, wie beispielsweise die Automatisierung des Rechnungswesens (Porter, 2014, S. 71-72).

Sämtliche Aufgaben in Bezug auf den Faktor Arbeit, wie beispielsweise Rekrutierung, Einstellung, Aus- und Weiterbildung sowie Entschädigung, sind der Personalwirtschaft zuzuordnen (Schreyögg & Koch, 2014, S. 94). Diese Funktion hat einen hohen Einfluss auf die Kompetenz und Motivation der Mitarbeitenden und kann abhängig von der Branche einen signifikanten Vorteil gegenüber Wettbewerbern ausmachen (Porter, 2014, S. 72).

Die Unternehmensinfrastruktur enthält Versorgungsleistungen, wie beispielsweise die Unternehmensführung, Planung, Finanzwirtschaft und Informationssysteme (Schreyögg & Koch, 2014, S. 95). Bei diesen steuernden Tätigkeiten besteht der wesentliche Unterschied zu den sekundären Aktivitäten darin, dass die gesamte Wertkette unterstützt wird und die resultierenden Kosten sich folglich nicht differenziert zuweisen lassen. Sie fallen als Gemeinkosten an (Porter, 2014, S. 72-73).

In Hinblick auf die Aktivitäten des Managements bildet die Unternehmensinfrastruktur die zentrale Schnittstelle zur Erklärung des Wertbeitrags. Anhand des Wertkettenmodells von Porter (2014) konnte entsprechend aufgezeigt werden, wie Managementsysteme einen Wertbeitrag für die operative Wertschöpfung erbringen. Diese Wirkungslogik wird im nächsten Kapitel eingehend untersucht.

4.3 Wertbeitrag von Managementsystemen

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie ein Wertbeitrag durch ein Managementsystem entsteht und bewertet werden kann. Entsprechend besteht das Ziel darin, den logischen Zusammenhang zwischen zielgerichteten Massnahmen von Managementsystemen und Möglichkeiten zur Messung des resultierenden Wertbeitrags aufzuzeigen. Hierfür wird

insbesondere auf die Grundlagen des QMS der ISO und der Performance-Messung zurückgegriffen. Diese werden mit den zuvor erarbeiteten Grundlagen in einen Gesamtkontext gesetzt (vgl. Abbildung 21).

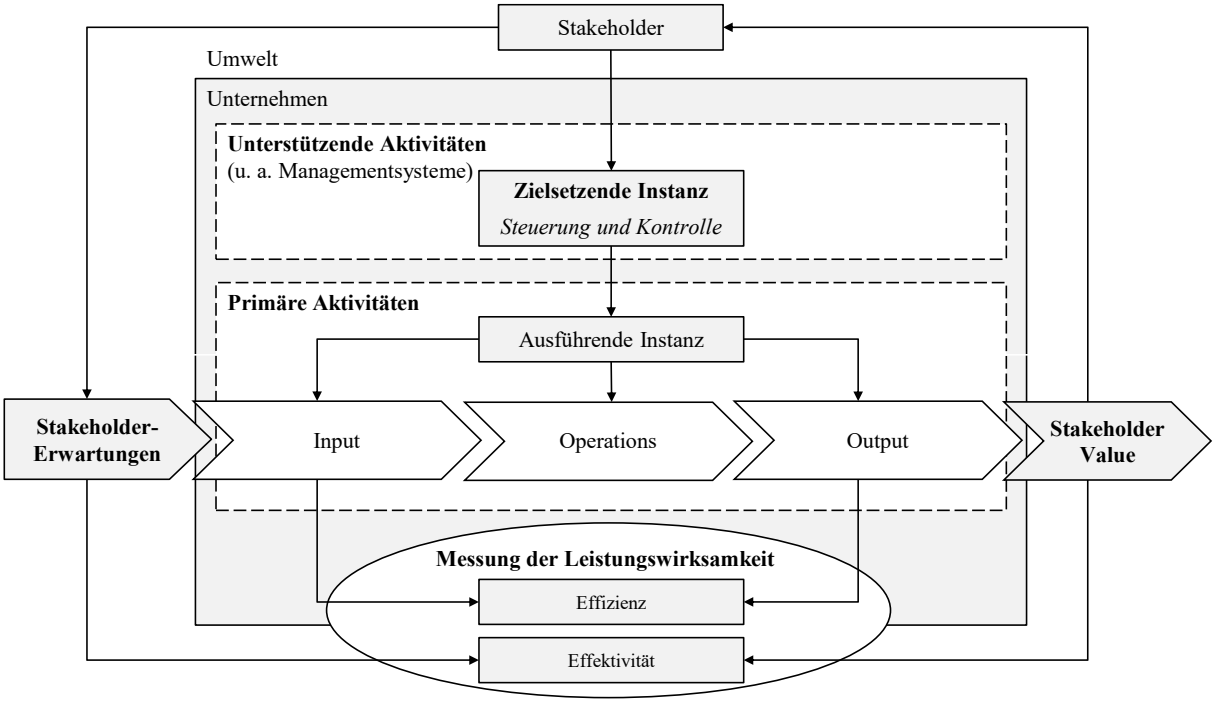


Abbildung 21: Wertbeitrag von Managementsystemen
Quelle: In Anlehnung an Wunderlin, 1999, S. 63

Die Zielsetzung im Unternehmen wird massgeblich durch die Erfüllung der Stakeholder-Erwartungen determiniert (Thommen et al., 2017, S. 44). Innerhalb des Unternehmens werden die Ansprüche der Stakeholder durch die zielsetzenden Instanz im Rahmen des Zielbildungsprozesses materialisiert (Wunderlin, 1999, S. 63). Die Managementsysteme richten sich an den vorgegebene Zielen aus und stellen über die Steuerung und Kontrolle geeignete Massnahmen sicher (Gomez & Zimmermann, 1999, S. 25-26). Die Umsetzung der Massnahmen erfolgt schliesslich über die ausführende Instanz, die für die Erfüllung der Zielvorgaben und die Steuerung des Leistungsprozesses durch einen gezielten Ressourceneinsatz verantwortlich ist (Kirsch & Maassen, 1990, S. 14). Der erbrachte Output bestimmt den Erfüllungsgrad des Stakeholder-Value und determiniert damit den generierten Wertbeitrag. Die Wirksamkeit der eingeleiteten Massnahmen kann nachfolgend über die Effizienz und Effektivität beurteilt werden (Jenner, 1999, S. 241). Die dargelegten Zusammenhänge zwischen den Massnahmen der Managementsysteme und der resultierenden Nutzengenerierung für die Stakeholder wird nachfolgend detailliert ausgeführt.

4.3.1 Steuerung und Kontrolle

Damit die einzelnen operativen Prozesse zu einer gesamten unternehmerischen Wertschöpfung beitragen, sind Steuerungs- und Kontrollprozesse[127] erforderlich. Aufgrund der Steuerungsaktivitäten können korrigierende Massnahmen eingeleitet werden, wenn strategische Lücken bei der Nichterreichung der Zielvorgaben entstehen. Die Kontrollaktivitäten dienen dazu, den Grad der Abweichung von der Zielerreichung zu bestimmen und die zugrundeliegenden Ursachen zu identifizieren (Bach et al., 2017, S. 181, 248). Vor allem in grossen Unternehmen kann es hierbei zu einer hohen Komplexität kommen. Dementsprechend werden interne Kontrollsysteme dazu verwendet, um die Ordnungsmässigkeit der Prozesse zu unterstützen und damit das Management zu entlasten (COSO, 2013, S. 1). Zudem trägt die systematische Steuerung der miteinander in Wechselwirkung stehenden Prozesse massgeblich zur Erreichung der Unternehmensziele bei.

In diesem Kontext bietet die ISO mit der Norm 9001 für QMS einen Ansatz für die direkte Einflussnahme auf die Steuerung der Prozesse (ISO, 2015a, S. 7). Der Begriff des Qualitätsmanagements entwickelte sich in den 1970er und 1980er Jahren. Mit der einsetzenden Globalisierung und dem daraus resultierenden Kostendruck waren Unternehmen zunehmend gefordert, eine zielgerichtete Qualität unter Berücksichtigung der Effizienz zu gewährleisten (Gnahs & Quilling, 2019, S. 1). Ebenso führten strengere rechtliche Rahmenbedingungen, beispielsweise bei der Produkthaftung dazu, gewisse Mindeststandards für die Qualität zu etablieren (Zollondz, 2011, S. 46). Ende der 1970er Jahre wurde auf Initiative des Deutschen Instituts für Normung (DIN) die Norm ISO veröffentlicht, die innerhalb kürzester Zeit internationale Akzeptanz erlangte und bis heute eine hohe praktische Anwendung[128] aufweist (Gnahs & Quilling, 2019, S. 40).

Das Qualitätsmanagement kann allgemein definiert werden als «die systematische und geplante Steuerung und Kontrolle aller für die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität relevanten Prozesse in einer Organisation durch die Leitung bzw. Führungsebene»

[127] Hiermit wird auf die Managementfunktionen der Planung und Kontrolle Bezug genommen (vgl. Kapitel 4.1.2.2).

[128] Im Jahr 1989 gründete sich die European Foundation for Quality Management (EFQM), die das EFQM Excellence Model entwickelte. Dieses wird bis heute aktualisiert und gilt neben der ISO-Norm als populäres Framework (European Foundation for Quality Management [EFQM], 2020).

(Gnahs & Quilling, 2019, S. 24). Die Steuerung und Kontrolle erfolgt durch Massnahmen, die den IST-Zustand einem angestrebten Zielzustand annähern sollen (Gnahs & Quilling, 2019, S. 24). Die nachfolgende Abbildung illustriert die Wechselwirkungen der Prozesselemente anhand eines Einzelprozesses (vgl. Abbildung 22).

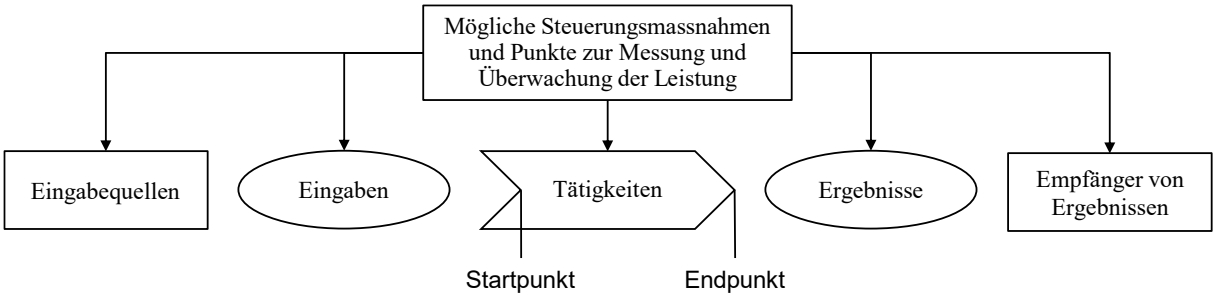


Abbildung 22: Steuerung und Kontrolle der Leistung eines Einzelprozesses
Quelle: ISO, 2015a, S. 8

Anhand von Steuerungs- und Kontrollpunkten entlang der Eingabequellen, der Eingaben, der Tätigkeiten, der Ergebnisse und der Empfänger von Ergebnissen kann die Leistung gemessen und überwacht werden. Die Kontrollpunkte sind für jeden Prozess unterschiedlich und ändern sich in Abhängigkeit der Risiken (ISO, 2015a, S. 8). Die Steuerung der Prozesse erfolgt im Rahmen des Plan-Do-Check-Act (PDCA) Zyklus[129]. Im Fall von unerwünschten Resultaten können direkte und nachhaltige Massnahmen an spezifischen Kontroll- und Steuerungspunkten ergriffen werden, um eine Änderung der Leistung zu bewirken (ISO, 2015a, S. 7-9). Die Grundlage zur Veränderung der Wirksamkeit ist stets unter Einbezug von Risiken und Chancen zu beurteilen (ISO, 2015a, S. 10). Das dargelegte QMS nach der ISO-Norm 9001 bietet eine zentrale Ausgangslage bei der Implementierung weiterer Managementsysteme (Makowicz & Wüstemann, 2015, S. 1198). Entsprechend wird die organisatorische Implementierung des CMS nach ISO 19600 oder ISO 37001 zur Korruptionsbekämpfung auf Grundlage des QMS erleichtert (ISO, 2016, S. 7, 2018b, S. 7). Die Wirksamkeit der Compliance basiert somit auf einem ganzheitlichen und integrierten Ansatz, dessen Grundlage ein QMS darstellen kann (Bühr & Seitz, 2015, S. 37). Aufbauend auf den Möglichkeiten

[129] Der PDCA-Zyklus untergliedert sich in vier Schritte: Zunächst werden mit der Planung die Ziele und Teilprozesse definiert. Anschliessend wird das Geplante umgesetzt und im dritten Schritt werden die Prozesse in Hinblick auf die Zielerreichung gemessen. Falls erforderlich, werden im letzten Schritt korrigierende Massnahmen eingeführt, bevor der PDCA-Zyklus von Neuem beginnt (Internationale Organisation für Normung [ISO], 2015a, S. 9).

zur Einflussnahme auf die operative Wertschöpfung, werden im nachfolgenden Abschnitt die Möglichkeiten zur Messung der Wirksamkeit thematisiert.

4.3.2 Leistungswirksamkeit

In Hinblick auf die erläuterten Ansatzpunkte zu möglichen Steuerungsmassnahmen erfolgt nun eine Beschreibung der Wirksamkeit der Massnahmen. Die Wirksamkeit wird in diesem Zusammenhang als Effektivität verstanden und damit als Eignung von Abläufen für die Erreichung der gegebenen Ziele (Krause, 2006, S. 32-33). Gleichzeitig repräsentiert die Effektivität den Erfüllungsgrad der Stakeholder-Bedürfnisse (Wunderlin, 1999, S. 63). Bei der Betrachtung der Effektivität ist zusätzlich die ökonomische Ressourcennutzung zu berücksichtigen (Jenner, 1999, S. 241). Output und Input beruhen auf unterschiedlichen Wirkungsketten, stellen aber direkte Hebel zur Einflussnahme auf die Leistungswirksamkeit dar (Hauber, 2002, S. 67).

Sowohl die Effektivität als auch die Effizienz können für die Beurteilung der Leistungswirksamkeit herangezogen werden (Thommen et al., 2017, S. 46). Sie erfordern jedoch eine entsprechende Zielvorgabe und damit eine Konkretisierung des Zielinhaltes (Bartsch, 2015, S. 136-137). Für die Festlegung des Zielinhaltes ist zwischen Sachzielen und Formalzielen zu unterscheiden (Thommen et al., 2017, S. 44). Die nachfolgende Abbildung zeigt den Zusammenhang beider Zielarten im Kontext des Wertbeitrags auf (vgl. Abbildung 23).

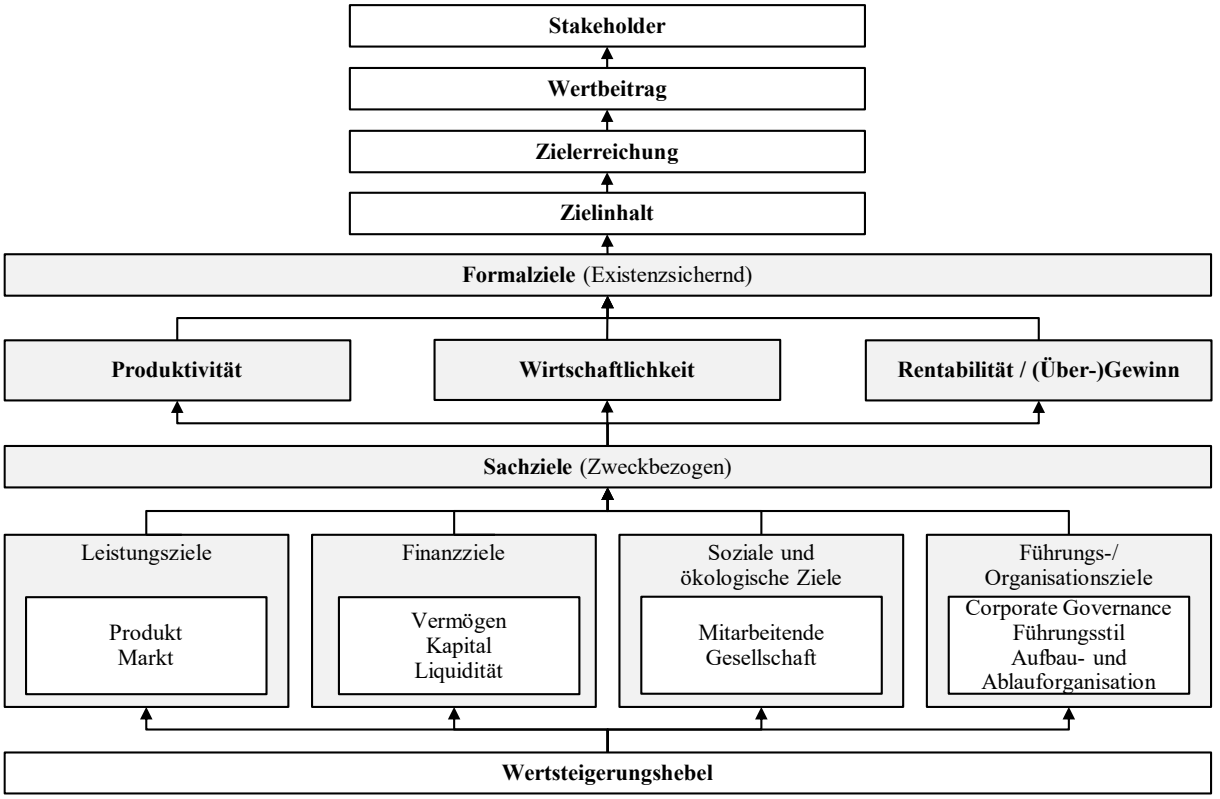


Abbildung 23: Formalziele und Sachziele
Quelle: In Anlehnung an Bartsch, 2015, S. 133, 137

Die existenzsichernden Formalziele zeigen das Resultat des gesamten Umsatzprozesses auf und sind in diesem Sinn den Sachzielen übergeordnet. Den Ausgangspunkt bildet der optimale Einsatz der Produktionsfaktoren im Rahmen des ökonomischen Prinzips[130]. Eine Beurteilung des Realisationsgrades erfolgt mittels Effektivität und Effizienz. Grundsätzlich kann zwischen drei Erfolgszielen unterschieden werden. Die Produktivität bezeichnet das mengenmässige Verhältnis zwischen Output und Input im Produktionsprozess. Sie kann über die Effizienz abgebildet werden. Als Zweites wird mit der Wirtschaftlichkeit das Werteverhältnis zwischen Ertrag und Aufwand beurteilt. Das letzte Formalziel beinhaltet die Rentabilität und den Gewinn. Die Wirtschaftlichkeit und die Rentabilität bzw. der Gewinn können jeweils über die Effektivität gemessen werden (Thommen et al., 2017, S. 46-47).

[130] Das ökonomische Prinzip hat drei Ausprägungen: Das Maximalprinzip zielt auf einen möglichst hohen Output, bei einem gegebenen Input. Das Minimalprinzip soll einen gegebenen Output mit möglichst wenig Input erreichen. Beim Optimalprinzip werden Input und Output so festgelegt, dass eine möglichst optimale Lösung des ökonomischen Problems resultiert (Thommen et al., 2017, S. 46).

Die zweckbezogenen Sachziele orientieren sich an den Formalzielen. Sie umfassen konkrete Handlungen bei der Steuerung der betrieblichen Funktionen mit Auswirkungen auf den Umsatzprozess. Hierbei ist zwischen vier Bereichen zu unterscheiden. Als Erstes sind die Leistungsziele zu nennen, die mit der Leistungserstellung und -verwertung direkt in Zusammenhang stehen und mit den Markt- und Produktzielen Auswirkungen auf den Umsatzprozess ausüben. Als Zweites existieren die Finanzziele, die sich aus dem finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess ableiten lassen und sich vor allem durch die Vermögens-, Kapital- und Liquiditätsziele ergeben. Darüber hinaus bestehen die sozialen und ökologischen Ziele, die insbesondere die Ansprüche der Mitarbeitenden und der Gesellschaft berücksichtigen. Als Letztes sind die Führungs- und Organisationsziele zu erwähnen, um eine optimale Gestaltung der Steuerung und Kontrolle zu gewährleisten. Hierunter fallen vor allem die Aufbau- und die Ablauforganisation, der Führungsstil und die Corporate Governance (Thommen et al., 2017, S. 44-46). Über diese einzelnen Wertsteigerungshebel kann die ausführende Instanz jeweils einen direkten Einfluss auf die zweckbezogenen Sachziele ausüben (Bartsch, 2015, S. 135). Diese determinieren wiederum die Formalziele und tragen damit zur Zielerreichung bei (Thommen et al., 2017, S. 44). Nachfolgend wird aufgezeigt, wie über die Zielerreichung ein Stakeholder-Value entsteht.

4.3.3 Stakeholder-Value

Viele unterschiedliche Interessengruppen stehen mit einer Organisation in einer Leistungs- und Anspruchskoalition. Diese Koalition setzt eine entsprechende Gegenleistung der Organisation voraus (Schlenkrich, 2006, S.153). Wird diese Gegenleistung nicht erfüllt, so besteht die Gefahr von Sanktionen durch Ressourcenentzug. Folglich sind Unternehmen darauf angewiesen, die Ansprüche der Stakeholder systematisch zu erfüllen und das Zielsystem entsprechend auszurichten. Die Einflussnahme der einzelnen Gruppen kann dabei sehr unterschiedlich sein (Schlenkrich, 2008, S. 101). Gemäss dem Shareholder-Value-Konzept[131] stellen die Aktionäre eine sehr einflussreiche Anspruchsgruppe dar (Rappaport, 1998, S. 1). Darüber hinaus existieren weitere primäre Stakeholder wie Kunden, Mitarbeitende und Lieferanten, deren Res-

[131] Eine Eingrenzung auf die Ansprüche der Shareholder würde im thematischen Zusammenhang mit dieser Arbeit zahlreiche Residualanspruchshalter unberücksichtigt lassen (Bartsch, 2015, S. 127). Darüber hinaus beruht das kontinentaleuropäische Verständnis der Corporate Governance explizit auf dem Einbezug aller relevanten Stakeholder (Welge & Eulerich, 2014, S. 32).

sourcenbeitrag für die Aufrechterhaltung der unternehmerischen Tätigkeit existenziell ist. Ebenfalls zu nennen sind die Ansprüche der sekundären Stakeholder, die zwar nur ein mittelbares Transaktionsverhältnis aufweisen, aber ein hohes Schadenspotential gegenüber dem Unternehmen besitzen (Clarkson, 1995, S. 106-107).

Der Stakeholder-Value entsteht hierbei auf zwei unterschiedliche, aber miteinander in Verbindung stehende Arten. Managementsysteme orientieren sich an den Zielvorgaben, setzen geeignete Massnahmen um und unterstützen den operativen Vollzug (Gomez & Zimmermann, 1999, S. 25-26). Die Massnahmen der Managementsysteme wirken sich auf die operative Wertschöpfung und damit auf die Effizienz aus. Darüber hinaus beeinflussen die Massnahmen über den Output den Stakeholder-Value und somit ihre eigene Effektivität (Wunderlin, 1999, S. 33-34).

Im Hinblick auf die einleitend erwähnte Problematik zahlreicher Unternehmensskandale wurde das Vertrauen der Gesellschaft und der Investoren in die Unternehmensführung nachhaltig belastet (Calderón et al., 2017, S. 195). Entsprechend wird mit der Corporate Governance der Bedarf der Stakeholder nach einem fundamentalen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen bedient (Hauschka et al., 2016, S. 5-6). Dies beinhaltet insbesondere die höheren Anforderungen an Transparenz, Nachhaltigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene (Economiesuisse, 2016, S. 6). Eine Beurteilung über die Effizienz und Effektivität der Corporate Governance hat sich entsprechend an der Zielerreichung und den benötigten Ressourcen auszurichten. Mit einer wirksam ausgestalteten Compliance ergeben sich Ansätze für die theoretisch vermutete positive Wirkungsweise der Corporate Governance (Ulrich, 2019, S. 5-7).

4.4 Zusammenfassung

Das vierte Kapitel erläutert den Begriff des Wertbeitrags in einem betriebswirtschaftlichen Kontext und begründet die Daseinsberechtigung mittelbar wertschöpfender Unternehmensaktivitäten. Aufbauend auf dem dispositiven Organisationsverständnis wird eine grundlegende Unterscheidung zwischen Sach- und Managementfunktionen eingeführt. Das Management resultiert aus dem Bedarf der Koordination zur Zielerreichung. Innerhalb der Koordination dient die Planungsfunktion der Zielvorgabe, die den Organisationsprozessen und -strukturen vorgegeben werden. Der Grad der Zielerreichung kann anschliessend über die Kontrollfunktion eruiert werden (vgl. Kapitel 4.1).

Mit der Wertkette nach Porter (2014) wird die grundsätzliche Unterscheidung zwischen der primären Wertschöpfung und den unterstützenden Aktivitäten im Unternehmen konkretisiert. Gemäss diesem Modell werden alle Aktivitäten, die in einem direkten Bezug zur Wertschöpfung stehen als primäre Aktivitäten bezeichnet. Aktivitäten mit einem mittelbaren Bezug zur Wertschöpfung haben die Aufgabe, die Steuerung der primären Aktivitäten in optimaler Weise zu gestalten. Hierzu gehört unter anderem die Unternehmensinfrastruktur, die im Rahmen der Unternehmensführung durch Managementsysteme wie der Compliance unterstützt wird (vgl. Kapitel 4.2).

Der Wertbeitrag von Managementsystemen entsteht durch die Unterstützungsleistungen für die primären Aktivitäten, da diese direkt zum Stakeholder-Value beitragen. Anhand des QMS der ISO wird aufgezeigt, wie Managementsysteme über Steuerungs- und Kontrollpunkte Einflussmöglichkeiten auf die Prozesse ausüben können. Die Messung der resultierenden Leistungswirksamkeit erfolgt über bestimmte Wertsteigerungshebel, die mit der Effizienz und Effektivität beurteilt werden können. Da die Managementsysteme sich an den Unternehmenszielen und damit an den Anforderungen der Stakeholder orientieren, hat eine Veränderung der Leistungswirksamkeit gleichzeitig einen Einfluss auf den Stakeholder-Value. Demnach generieren die Systeme der Corporate Governance und der Compliance insbesondere dann einen Wertbeitrag, wenn hierdurch die Anforderungen relevanter Stakeholder erfüllt werden (vgl. Kapitel 4.3).

5 Empirische Untersuchung

Das fünfte Kapitel ergänzt die bisherige theoretische Betrachtungsweise durch eine umfassende empirische Untersuchung. Aufbauend auf der dargelegten Zielsetzung dieser Arbeit besteht das Ziel von Kapitel 5 darin, empirisch gesicherte Erkenntnisse für die Beantwortung der Forschungsfragen zu erarbeiten. Dabei werden sowohl ein Forschungsbeitrag als auch ein praxisrelevanter Mehrwert für die Schweizer Unternehmenslandschaft angestrebt (vgl. Kapitel 1.3). Der zentrale Aufbau der empirischen Untersuchung wird mit der nachfolgenden Abbildung illustriert (vgl. Abbildung 24).

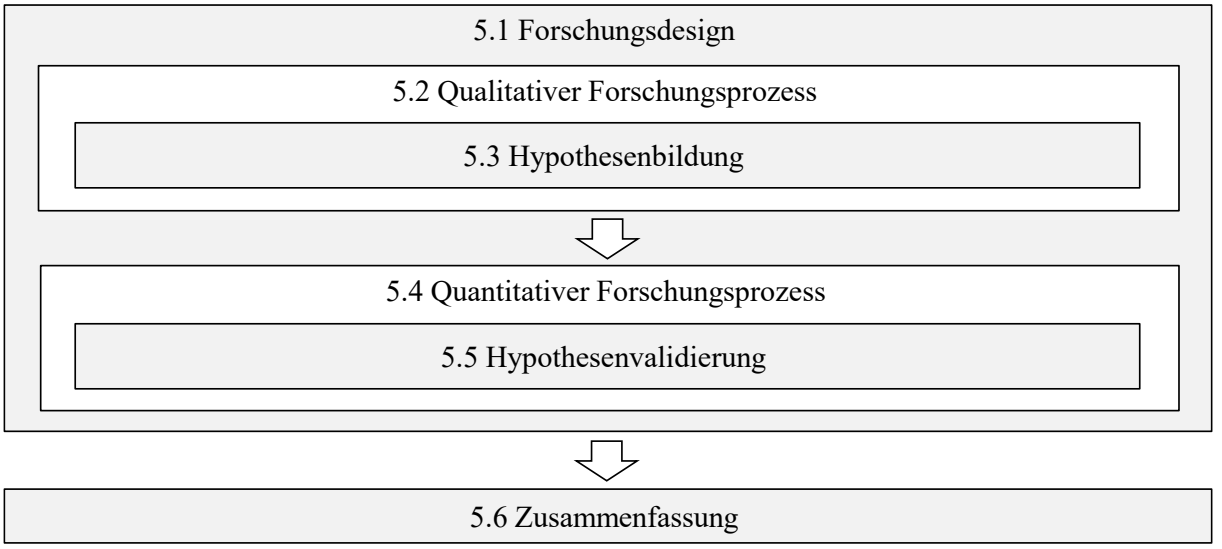


Abbildung 24: Struktureller Aufbau des fünften Kapitels
Quelle: In Anlehnung an Creswell & Plano Clark, 2018, S. 86-90

Im ersten Unterkapitel wird die erkenntnistheoretische Positionierung dieser Arbeit dargelegt, auf der das zentrale Forschungsdesign beruht (vgl. Kapitel 5.1). Auf dieser Grundlage wird ein qualitativer Forschungsprozess (vgl. Kapitel 5.2) begründet, der aufbauend auf den erarbeiteten theoretischen Erkenntnissen die Herleitung der zentralen Forschungshypothesen dieser Arbeit ermöglicht (vgl. Kapitel 5.3). Im anschliessenden quantitativen Forschungsprozess werden die erarbeiteten Hypothesen statistisch untersucht (vgl. Kapitel 5.4). Die Resultate ermöglichen eine Validierung der Forschungshypothesen auf Grundlage der empirischen Daten (vgl. Kapitel 5.5). Im letzten Unterkapitel erfolgt schliesslich eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Resultate des 5. Kapitels dieser Arbeit (vgl. Kapitel 5.6).

5.1 Mixed-Methods-Forschungsdesign

Erkenntnisse können mit einem «Verfahren zur Gewinnung von verlässlichen Informationen, die Gegenstand und Prüfstein von Theorien sind» (Schülein & Reitze, 2016, S. 23) erreicht werden. Hierbei stehen die Wirtschaftswissenschaften der Herausforderung gegenüber, Wirkungen und Wechselwirkungen von sozialen Beobachtungen zu analysieren. Bereits Joseph Schumpeter verwies auf diese Herausforderung in Zusammenhang mit Erkenntnissen in sozialen Systemen und der inhärenten Komplexität der Wirkungsketten[132], die nicht innerhalb einer einzelnen Theorie beschrieben werden können (Schumpeter, 1970, S. 124-125). Das Bestreben der Wirtschaftswissenschaften, allgemeingültige Gesetze auf Basis von Theorie und Empirie zu entwickeln, um deskriptive oder prognoseorientierte Aussagen zu treffen, ist somit meist auf spezifische Situationen oder Zeitperioden zu begrenzen (Speck, 1980, S. 582, 586).

Die Erläuterung des Mixed-Methods-Forschungsdesigns erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird ein Bezug zu den wesentlichen Grundlagen der Erkenntnistheorie hergestellt, da diese das gewählte methodische Vorgehen dieser Arbeit begründen (vgl. Kapitel 5.1.1). Auf dieser Grundlage wird das das zentrale Mixed-Methods-Design der empirischen Untersuchung beschrieben (vgl. Kapitel 5.1.2). Nachfolgend werden die bedeutendsten und für das Forschungsvorhaben wissenschaftstheoretisch relevantesten Grundpositionen kurz vorgestellt.

5.1.1 Erkenntnistheoretische Positionierung

Bei der Anwendung von wissenschaftlichen Methoden werden fundamentale Annahmen zugrunde gelegt, die innerhalb der Philosophie dem Themengebiet der Erkenntnistheorie zuzuordnen sind. Die Interdependenzen zwischen der Philosophie und der Forschung werden unter anderem von Creswell (2009) betont. Hierbei empfiehlt er die vertiefte Auseinandersetzung mit der gewählten Denkrichtung, um diese bei der Begründung der gewählten Methodik explizit zu berücksichtigen (Creswell, 2009, S. 5-6). Denn diese Annahmen bilden die instrumentelle Basis wissenschaftlicher Forschung und werden meist implizit zur Anwendung gebracht (Creswell & Plano Clark, 2018, S. 34). Mit diesem Vorgehen wird sichergestellt, dass der *Gebrauch* bestehender

[132] Joseph Schumpeter bezog sich hierbei auf die historische Schule der Nationalökonomie (Schumpeter, 1970, S. 125).

wissenschaftlicher Theorien in Bezug zu den erkenntnistheoretischen Grundlagen gesetzt wird (Schülein & Reitze, 2016, S. 25). Aus diesem Grund erfolgt eine Positionierung innerhalb der erkenntnistheoretischen Grundlagen, bevor die Methodik detailliert beschrieben wird.

Der Postpositivismus gilt als moderne Form des methodischen Empirismus. Hierunter fällt insbesondere der von Karl Popper begründete kritische Rationalismus, der einen konsequenten Fallibilismus[133] proklamiert. Popper geht davon aus, dass eine vom menschlichen Denken unabhängige Wirklichkeit existiert, die der Erkenntnis zwar durch Logik zugänglich ist, jedoch niemals irrtumssicher sein kann (Albert, 2011, S. 1-3; Schurz, 2006, S. 12-15). Dieses inhärente Falsifikationsprinzip, welches auch als zentrales Abgrenzungskriterium dient, impliziert, dass durch einen widersprechenden Beobachtungszustand ein geltendes Prinzip widerlegt werden kann. Dies gilt allerdings nicht im Hinblick auf Theorien. Nach Popper sollten Theorien stets durch alternative Theorien herausgefordert werden und können demnach nicht allein durch Falsifikationen widerlegt werden. Diese Theorienvielfalt stellt den Kern des kritischen Rationalismus dar und dient zudem der Fortschrittsfähigkeit innerhalb der Wissenschaften (Ströker, 1998, S. 441-446).

Als zweite erkenntnistheoretische Grundposition ist der Sozialkonstruktivismus zu nennen. Es besteht kein einheitlicher Ansatz und somit existieren viele parallele Theorien zur sozialen Wirklichkeit. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die Wirklichkeit sozial konstruiert ist und damit subjektiven Charakter besitzt. Entsprechend wird das Wissen durch Interaktionen stets reproduziert und distribuiert (Berger & Luckmann, 2004, S. 1, 16-17). Innerhalb dieser Wirklichkeit interagieren die Individuen miteinander und modifizieren ihre Wirklichkeit als Produkt einer Gesellschaftsordnung (Dorsch, 2013, S. 1455). Theoretische Gedanken als Erklärungen zu gesellschaftlichen Zusammenhängen haben in diesem Kontext eine weniger hohe Bedeutung und können zudem nicht immer anhand der sozialen Realität überprüft werden (Atteslander, 2010, S. 3).

Der Pragmatismus als dritte erkenntnistheoretische Position umfasst die Möglichkeit zur Einbindung verschiedener Sichtweisen im Rahmen eines Methodendualismus

[133] Dem kritischen Rationalismus zufolge gibt es keinen vollumfänglichen Wahrheitsanspruch, sondern nur hypothetisches Wissen (Döring & Bortz, 2016, S. 40).

(Creswell & Plano Clark, 2018, S. 448). Wird in den Naturwissenschaften prinzipiell mit empirischen Hypothesen gearbeitet und in den pluralistischen Geisteswissenschaften vornehmlich auf Grundlage logischer Denkschlüsse, so setzt der Pragmatismus den Fokus auf die wissenschaftliche Forschungsfrage (Creswell & Plano Clark, 2018, S. 448; Schurz, 2006, S. 19). Kennzeichnend für diese Grundposition ist die Möglichkeit multipler Methoden zur Datengewinnung, womit eine Kombination qualitativer und quantitativer Ansätze ermöglicht wird (Döring & Bortz, 2016, S. 27). Ausgehend von einer erkenntnistheoretischen Sichtweise bestehen jedoch auch kritische Auffassungen darüber, inwiefern ein Methodenmix zu rechtfertigen ist, der die soziale Wirklichkeit so unterschiedlich begründet (Döring & Bortz, 2016, S. 72). Seit der Anwendung des Methodendualismus im 19. Jahrhundert besteht bis heute eine fortlaufende Debatte darüber, die als grundsätzlicher Methodenstreit bzw. Paradigmenkrieg bezeichnet wird (Döring & Bortz, 2016, S. 14; Schurz, 2006, S. 19). Ein zentraler Befürworter des Pragmatismus war Peirce (1967): «Überlege, welche Wirkungen, die denkbarerweise praktische Relevanz haben könnten, wir dem Gegenstand unseres Begriffs in unserer Vorstellung zuschreiben. Dann ist unser Begriff dieser Wirkungen das Ganze unseres Begriffs dieses Gegenstandes» (Peirce, 1967, 339, CP 5.402). Mit dieser Maxime verdeutlicht er die Idee des Pragmatismus, indem diejenigen Theorien zu akzeptieren sind, die sich in der praktischen Lebenswelt durch das zielgerichtete Handeln bewährt haben (Döring & Bortz, 2016, S. 75). Die Darlegungen der einzelnen Positionen sollen als rahmengebende Elemente verstanden werden, die die Entwicklung des Forschungsdesigns begründen.

5.1.2 Forschungsdesign

Das gewählte sequenzielle Mixed-Methods-Forschungsdesign basiert auf einer grundlagenwissenschaftlich und empirisch ausgerichteten Primäranalyse. Diese unterteilt sich in einen qualitativen und einem darauf aufbauenden quantitativen Forschungsprozess. Beide empirische Untersuchungen verwenden nicht-experimentelle Querschnittsfeldstudien[134] (Creswell & Plano Clark, 2018, S. 39–40; Döring & Bortz, 2016, S. 27–28, 183). Der gewählte Methodendualismus legt klassischerweise den wissenschaftstheoretischen Ansatz des Pragmatismus zugrunde (vgl Kapitel 5.1.1). Die nachfolgen-

[134] In einer Querschnittsstudie wird eine Stichprobe zu einem Messzeitpunkt untersucht (Döring & Bortz, 2016, S. 210).

de Abbildung zum Forschungsdesign illustriert die Verallgemeinerung einzelner Beobachtungen zu einer Theorie und der darauffolgenden Prüfung, um gesicherte Erkenntnisse zu generieren (vgl. Abbildung 25).

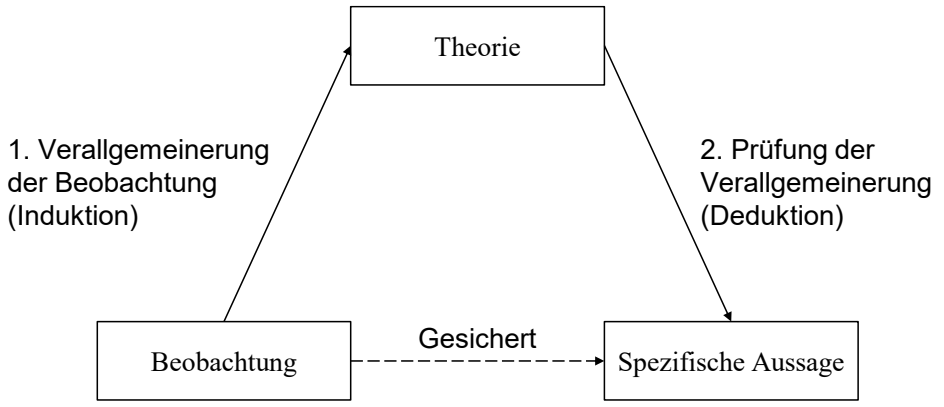


Abbildung 25: Schematische Darstellung des Mixed-Methods-Ansatzes
Quelle: In Anlehnung an Döring & Bortz, 2016, S. 27, 223

Grundsätzlich kann das Forschungsdesign dieser Arbeit in zwei wesentliche Abschnitte unterteilt werden. Im ersten qualitativen Forschungsprozess wird auf Grundlage von Beobachtungen eine induktive Schlussfolgerung erarbeitet. Dabei wird eine kontinuierliche Plausibilisierung von vermuteten Zusammenhängen angestrebt, bis die Herleitung fundierter Hypothesen möglich wird. Mit dieser *Theoriebildung* wird das Ziel verfolgt, die Forschungsfragen anhand von vermuteten Forschungshypothesen zu beantworten. Dadurch entsteht ein erster wissenschaftlich fundierter Beitrag, der als Grundlage der nachfolgenden Untersuchung dient (Döring & Bortz, 2016, S. 25-26).

Im zweiten quantitativen Forschungsprozess werden die vermuteten theoretischen Zusammenhänge im Rahmen einer grossen Stichprobe deduktiv überprüft. Diese *Theorievalidierung* hat das Ziel, die Aussagen der Hypothesen statistisch abzusichern. Damit wird die Gültigkeit von spezifischen Beobachtungen validiert und ein wissenschaftlicher Beitrag zum *State of the Art* in der Forschung geleistet (Döring & Bortz, 2016, S. 23-25). Im nächsten Abschnitt wird entsprechend der qualitative Forschungsprozess zur Herleitung der zentralen Hypothesen detailliert beschrieben.

5.2 Qualitativer Forschungsprozess

In diesem qualitativen Forschungsprozess wird eine nicht-experimentelle Querschnittsfeldstudie durchgeführt (Döring & Bortz, 2016, S. 210-211). Ausgehend von den zentralen Forschungsfragen werden die bestehenden theoretischen Grundlagen

explorativ weiterentwickelt, um entsprechende Forschungshypothesen herzuleiten (Döring & Bortz, 2016, S. 35; Gläser & Laudel, 2010, S. 77-78).

Als methodische Grundlage werden halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Experten durchgeführt, womit ein zielgerichteter, regelgeleiteter und systematisch aufgebauter Forschungsansatz begründet wird. Hierbei werden Wissen und Erfahrungen von einer befragten Person über verbale Äusserungen erhoben. Das Ziel besteht darin, generalisierte Aussagen über die Erfahrungswirklichkeit zu erhalten (Döring & Bortz, 2016, S. 356-357).

In der Vorbereitung wird zunächst ein teilstandardisierter Interview-Leitfaden erstellt, der offen formulierte Fragen beinhaltet. Dieser gibt die grundlegende Struktur vor, wobei individuelle Anpassungen im Rahmen der Interviewsituation möglich sind. Somit gestaltet sich der Interviewablauf entsprechend flexibel. Beispielsweise können vertiefende oder themenbezogene Rückfragen gestellt werden (Döring & Bortz, 2016, S. 358, 372). Zudem handelt es sich um ein herkömmliches Einzelinterview, bei dem jeweils eine interviewte Person durch eine andere interviewende Person befragt wird. Bei den Befragungspersonen werden Experten ausgewählt, die Spezialwissen zum Themenfeld der Compliance besitzen. Dabei stehen die persönliche Erfahrung, die Sichtweise, das Handlungswissen und die Fachexpertise dieser Spezialisten im Vordergrund (Döring & Bortz, 2016, S. 375-376).

Ein wesentlicher Vorteil dieser Methode liegt darin, dass das subjektive Erleben besser zugänglich wird. Hierbei können viele Informationen über komplexe Zusammenhänge und Prozesse direkt erfasst und bei Unklarheiten können Rückfragen gestellt werden (Döring & Bortz, 2016, S. 356-357). Andererseits ist der Ressourcenaufwand höher und es werden höhere Kompetenzanforderungen an den Interviewer gestellt. Weiterhin besteht die Gefahr von Verzerrungen, denn die interviewten Personen sind sich der Teilnahme an den Interviews bewusst und durch die geringe Anonymität kann ein wahrheitsgemässes Beantworten erschwert werden (Döring & Bortz, 2016, S. 358).

Der Forschungsprozess erfolgt zirkulär über die folgenden vier Grundschritte: *Fallauswahl, Datenerhebung, Datenaufbereitung* und *Datenanalyse* (Döring & Bortz, 2016, S. 27). Dieser Prozess stellt einen sukzessiven Erkenntnisgewinn sicher, der so lange wiederholt wird, bis eine theoretische Sättigung erfolgt (vgl. Abbildung 26).

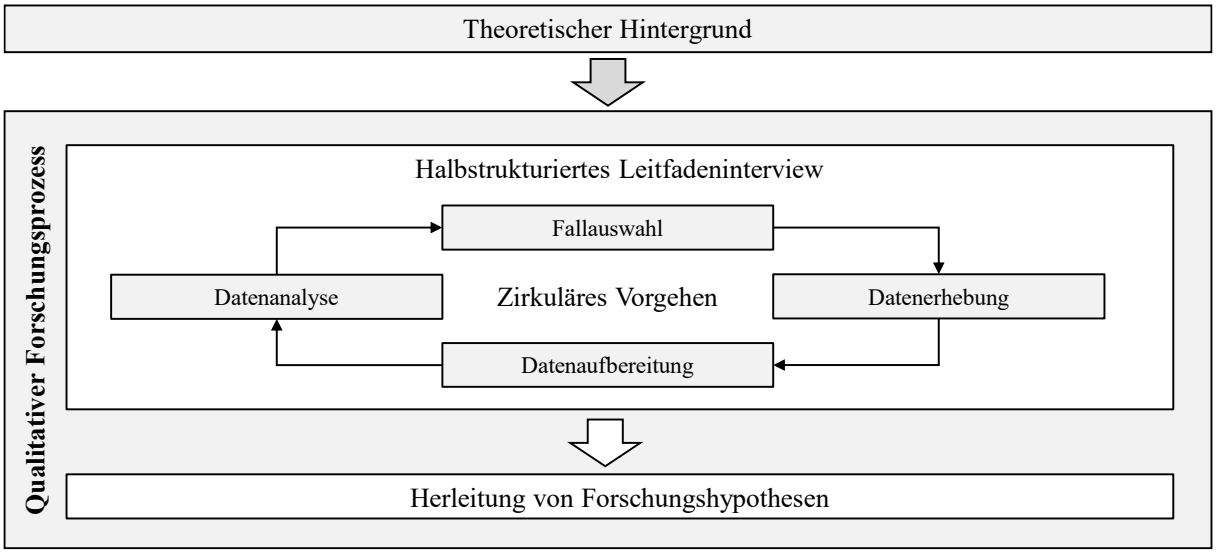


Abbildung 26: Vorgehen im qualitativen Forschungsprozess
Quelle: In Anlehnung an Döring & Bortz, 2016, S. 27

Die Fallauswahl basiert auf einem qualitativen Stichprobenplan, der sich am *Three-Lines-Modell* des IIA (2020) orientiert. Damit der Erkenntnisgehalt maximiert wird, werden die Interviewpartner auf Grundlage der iterativen Ergebnisse fortlaufend ausgewählt (Döring & Bortz, 2016, S. 201, 302). Aus methodischer Sicht werden halbstandardisierte persönliche Einzelinterviews mit Experten durchgeführt (Töpfer, 2012, S. 113). Als zentrales Datenerhebungsinstrument wird ein dynamischer Leitfaden genutzt, der offen formulierte Fragen beinhaltet. Für die Dokumentation wird das Interview physisch beziehungsweise digital durchgeführt und jeweils elektronisch aufgezeichnet (Döring & Bortz, 2016, S. 356-360). Für die Gewährleistung der Datenqualität werden die Interviews im Rahmen der Aufbereitung digital strukturiert und unter Zuhilfenahme geeigneter Software volltranskribiert (Döring & Bortz, 2016, S. 580, 583-585). Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, um den Inhalt der Daten qualitativ zu analysieren. Die Analyse erfolgt mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 101). Anschliessend werden die Ergebnisse präsentiert und entsprechende nicht-validierte Forschungshypothesen hergeleitet, die explizite Annahmen über die Existenz und Richtung von Zusammenhängen beinhalten (Döring & Bortz, 2016, S. 146-147, 661). In den nächsten Unterabschnitten werden die einzelnen, durchgeführten Grundschritte jeweils eingehend erläutert.

5.2.1 Interview-Leitfaden

Ausgehend von den Forschungsfragen und den erarbeiteten theoretischen Grundlagen erfolgt die Erarbeitung des teilstandardisierten Interview-Leitfadens als zentrales Er-

hebungsinstrument. Grundsätzlich wird eine Operationalisierung im qualitativen Paradigma, vor allem in Hinblick auf die theoretische Offenheit, abgelehnt (Döring & Bortz, 2016, S. 223). Das gewählte Analyseverfahren der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse erfordert jedoch eine vorgängige deduktive Kategorienbildung (Kuckartz, 2018, S. 95). Hierbei werden bereits vorhandene theoretische Grundlagen dazu verwendet, A-priori-Kategorien[135] zu bilden (Kuckartz, 2018, S. 64).

Die zentrale Herausforderung besteht in der Spezifikation des Konstrukts eines Compliance-Managementsystems (Döring & Bortz, 2016, S. 222). Dabei ist zu beachten, dass die Definitionen disjunkt und umfassend sein müssen, um eine möglichst hohe Güte der Kategorien zu erreichen (Kuckartz, 2018, S. 67). Als theoretische Basis wird auf die dargelegten Grundlagen für CMS der Expert Suisse (2018), der ISO (2016)[136] und der Economiesuisse (2014) zurückgegriffen (vgl. Kapitel 3.4). Hierbei werden die einzelnen Elemente der CMS jeweils analysiert und inhaltlich zugeordnet. Auf Grundlage dieser Sortierung ergeben sich neun Hauptkategorien, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind (vgl. Abbildung 27).

[135] Der Terminus der A-priori-Kategorienbildung wird von Kuckartz (2018) bevorzugt verwendet, da – im Gegensatz zum Begriff der Deduktion – der Erstellungsprozess im Vordergrund steht, und nicht das vermeintlich validierte Ergebnis (S. 64).

[136] Zum Zeitpunkt der Evaluation der dargelegten CMS-Faktoren war die überarbeitete Norm ISO 37301 noch nicht publiziert. Entsprechend wird lediglich auf die vorhergehende Norm ISO 19600 Bezug genommen.

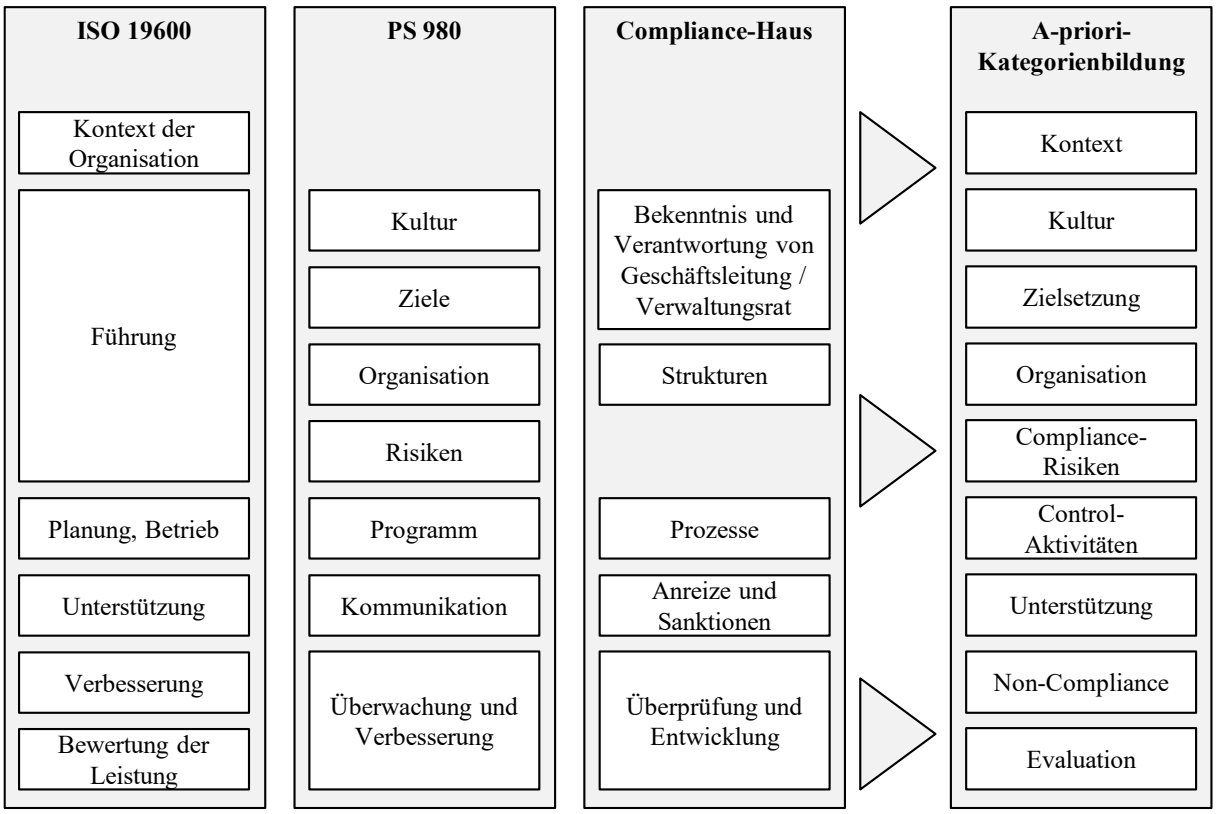


Abbildung 27: Identifizierte Elemente der A-priori-Kategorienbildung
Quelle: Eigene Darstellung

Die neun Hauptkategorien werden als Ausgangslage für die Herleitung der Interviewfragen zugrunde gelegt. Zusätzlich werden zwei formale Einleitungsfragen sowie, im Hinblick auf die Forschungsfragen, eine weitere Interviewfrage zum Wertbeitrag ergänzt. Alle hergeleiteten Hauptkategorien werden jeweils durch eine inhaltliche Definition fixiert. Zudem werden eine inhaltliche Beschreibung sowie entsprechende Anwendungsbeispiele hinzugefügt (Kuckartz, 2018, S. 66). Daraus ergeben sich zwölf zentrale Hauptfragen (vgl. Tabelle 1).

Nr.	Kategorie	Frage
1.	Hintergrund	Bitte erläutern Sie mir Ihren bisherigen Werdegang.
2.	Position	Wir würden Sie Ihren Verantwortungsbereich im Unternehmen beschreiben?
3.	Kontext	Inwiefern stehen externe Compliance-Anforderungen in Zusammenhang mit Ihrem Unternehmen?
4.	Kultur	Inwieweit haben die Unternehmenskultur und die obersten Unternehmensvertreter einen Einfluss auf die Normenkonformität der Mitarbeitenden?

5.	Zielsetzung	Inwiefern ist die Compliance in die Zielsetzung des Unternehmens integriert?
6.	Organisation	Inwiefern bestehen Assurance-Strukturen und -Prozesse zur Sicherstellung der Compliance?
7.	Compliance-Risiken	Inwieweit erfolgt ein Management von Compliance-Risiken?
8.	Control-Aktivitäten	Inwiefern erfolgen Steuerungs- und Kontrollaktivitäten der Compliance?
9.	Unterstützung	Inwiefern bestehen unterstützende Compliance-Aktivitäten für das Management?
10.	Non-Compliance	Inwiefern erfolgt ein Umgang mit Non-Compliance?
11.	Evaluation	Inwiefern kann die Wirksamkeit von Compliance-Managementsystemen beurteilt werden?
12.	Wertbeitrag	Inwieweit kann Compliance einen Wertbeitrag für die wertschöpfenden Aktivitäten leisten oder einen Wert vermindern?

Tabelle 1: Die Hauptfragen des Interview-Leitfadens
Quelle: Eigene Darstellung

Mit diesem Interview-Leitfaden wird ein Erhebungsinstrument erstellt, das durch zahlreiche Unterfragen ergänzt wird (vgl. Anhang 2). Diese Fragen konstituieren ein Grundgerüst, das während des Interviews und je nach gegebener Situation, weiterentwickelt werden kann (Döring & Bortz, 2016, S. 372). Die Interviewfragen bilden im weiteren Verlauf des qualitativen Forschungsprozesses den zentralen inhaltlichen Ausgangspunkt. Nach Abschluss dieser Vorarbeiten erfolgt mit der Fallauswahl der erste Prozessschritt.

5.2.2 Fallauswahl

Es bestehen mehrere Alternativen zur Definition einer wissenschaftlich fundierten Auswahl von Befragungspersonen (Döring & Bortz, 2016, S. 302-304). Der Ansatz für die Fallauswahl dieser Arbeit basiert auf dem erarbeiteten theoretischen Vorwissen mit dem Ziel, möglichst aussagekräftige Inhalte zur Beantwortung der Forschungsfragen zu generieren. Die bewusste Fallauswahl erfolgt schrittweise und wird so lange fortgeführt, bis keine wesentlichen neuen Informationen mehr generiert werden können. Hierbei wird ein theoretisch begründetes und damit ein nicht-probabilistisches Verfah-

ren angewendet. Dieses Vorgehen zielt darauf ab, einen maximalen Erkenntnisgewinn zu generieren (Döring & Bortz, 2016, S. 302-305).

5.2.2.1 Stichprobenplan

Für die Auswahl der Stichproben wird auf die Theorie des Three-Lines-Modells zurückgegriffen (vgl. Kapitel 2.3). Hierdurch wird sichergestellt, dass der relevante Sachverhalt der Compliance aus möglichst vielen unterschiedlichen Funktionen betrachtet wird. Entsprechend werden fünf spezifische Funktionsgruppen definiert. Die erste Gruppe wird als *Governing Body* bezeichnet und umfasst Mitglieder aus dem Verwaltungsrat oder dem Audit Committee, die nach Art. 716a, Abs. 1, Ziff. 5 OR die Oberaufsicht über die Compliance im Unternehmen ausüben. Die zweite Gruppe umfasst das *Senior Management*, das im Auftrag des Verwaltungsrats die operative Gesamtverantwortung für die Compliance trägt (vgl. Art. 716a, Abs. 1, Ziff. 5 OR). Somit erfolgt im Gegensatz zum Three-Lines-Modell eine Differenzierung des Managements (IIA, 2020b, S. 7). In der dritten Gruppe befinden sich die Rollen der *First Line* sowie der übrigen Managementpositionen. Damit umfasst diese Gruppe alle Mitarbeitenden, die einen direkten Beitrag für die Wertschöpfung des Unternehmens leisten und für die Einhaltung von Compliance-Vorgaben und das Management von Risiken in der Verantwortung stehen (IIA, 2020b, S. 5). In der vierten Gruppe befinden sich alle Rollen der *Second Line* und das dazugehörige Management. Darunter fallen insbesondere Mitarbeitende mit Kontroll- und Überwachungsfunktion, wie die Compliance und das Risikomanagement (IIA, 2020b, S. 6). Die letzte Gruppe umfasst alle Mitarbeitenden der *Third Line* bzw. die interne Revision. Diese Gruppe ist unabhängig von der First Line und der Second Line und berichtet im Regelfall an den Verwaltungsrat. Diese Mitarbeitenden beurteilen im Rahmen ihrer Tätigkeit unter anderem die Wirksamkeit von Governance-, Risiko-, und Control-Prozessen (IIA, 2020b, S. 6). Die externen Assurance-Anbieter werden von der Fallauswahl ausgeschlossen. Zum einen hat sich der Stellenwert dieser Gruppe im Rahmen der Überarbeitung des Three-Lines-Modells reduziert. Zum anderen ist der gesetzlich verpflichtende Rahmen der externen Assurance-Anbieter in Bezug auf die Compliance sehr themen- und branchenspezifisch ausgerichtet (IIA, 2020b, S. 6).

5.2.2.2 Eingrenzung

In Bezug auf die Auswahl geeigneter Individuen, unterliegt die Fallauswahl zahlreichen Eingrenzungen. Der Fokus dieser Arbeit und die erarbeitete theoretische Fundierung beziehen sich auf das Schweizer Rechtsgebiet (vgl. Kapitel 1.3). Entsprechend werden ausschliesslich Individuen aus Unternehmen ausgewählt, die einen Hauptsitz in der Schweiz haben. Damit unterliegt die Fallauswahl dem Schweizer Recht und den entsprechenden Compliance-Vorgaben, sodass von vergleichbaren Rahmenbedingungen ausgegangen werden kann (vgl. Kapitel 2 und 3). Weiterhin werden im Hinblick auf die Ausrichtung dieser Studie ausschliesslich Personen aus börsenkotierten Schweizer Unternehmen ausgewählt. Zudem begrenzt sich die Fallauswahl auf Spezialisten, die einen hohen Grad an Erfahrung aufweisen. Entsprechend schliesst die Fallauswahl nur Personen ein, die in einer Führungsfunktion tätig sind oder bereits umfangreiche Erfahrungen im Bereich der Compliance vorweisen können.

5.2.2.3 Stichprobe

Unter Bezugnahme der genannten Rahmenbedingungen konnten 17 Personen in zwölf Unternehmen gewonnen werden, wovon fünf Gesellschaften dem SMI der SIX Group angehören. Bei der Auswahl wird eine möglichst breite Verteilung in Bezug auf den Wirtschaftssektor, die Unternehmensgrösse und die Funktion berücksichtigt. Entsprechend deckt die Fallauswahl die folgenden Wirtschaftssektoren ab: Banken, Versicherungen, Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Industriegüter- und Dienstleitungen, Kommunikation, Nahrungsmittel und private Haushalte & Güter. In Hinblick auf die Unternehmensgrösse werden Mitarbeitende aus kleinen und internationalen Global Playern interviewt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung der Fallauswahl unter Berücksichtigung der definierten Gruppen des Three-Lines-Modells (vgl. Abbildung 28).

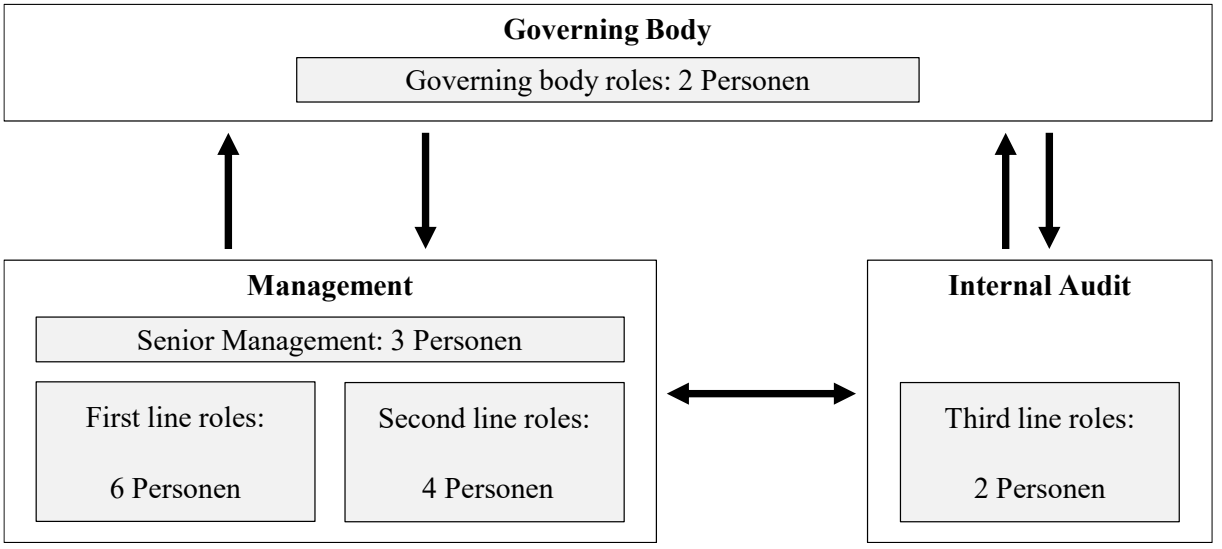


Abbildung 28: Verteilung der Fallauswahl anhand des Three-Lines-Modells
Quelle: IIA, 2020b, S. 4

Die interviewten Personen haben, bis auf zwei Ausnahmen, einen rechtlichen oder wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund. Vier Personen können berufliche Erfahrungen in der First Line oder im Assurance-Bereich vorweisen. Bis auf eine Person sind alle Interviewpartner in einer Führungsfunktion tätig. Im nächsten Unterkapitel wird das Vorgehen bei der Erhebung der Daten thematisiert.

5.2.3 Datenerhebung

Die nachfolgende Beschreibung der Datenerhebung folgt dem empfohlenen Vorgehen nach Döring und Bortz (2016, S. 365-367). Vor dem Beginn der Interviews werden zwei Pre-Tests durchgeführt. Hierbei handelt es sich um ein physisches und ein online durchgeführtes Interview. Mit diesem Vorgehen werden der organisatorische Ablauf und die inhaltliche Qualität der Interviewfragen sichergestellt. Die potenziellen Interviewpartner werden alle über ein Anschreiben per E-Mail kontaktiert und um ein Interview von maximal 60 Minuten gebeten. Alle E-Mails enthalten ein Merkblatt mit grundlegenden Informationen über das Forschungsprojekt.

Die Interviews wurden zwischen Juni und September 2020 durchgeführt. In der Vorbereitung erfolgte für jedes Interview zunächst eine eingehende Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und der jeweiligen Interviewperson. Hierbei wurden Informationen über das Unternehmen und die Corporate Governance zusammengetragen, um das Interview zielgerichtet an der Branche und der Funktion auszurichten. Sieben Interviews wurden physisch am Unternehmensstandort und zehn über digitale Kanäle durchgeführt. In allen Interviews wurde der Ton mit einem Diktiergerät aufgezeichnet.

Die Interviewablauf ist jeweils in drei Abschnitte eingeteilt: vorgängige Informationen, Interviewdurchführung und nachgängige Informationen. Die vorgängigen Informationen dienen insbesondere dazu, eine Vertrauensbasis aufzubauen, weshalb dieser Abschnitt nicht aufgezeichnet wird. Neben einer persönlichen Vorstellung werden grundlegende Informationen zum Ablauf des Interviews und dem Ziel der Studie erläutert. Weiterhin werden die Vertraulichkeit zugesichert und Massnahmen zum Datenschutz erläutert.

Im zweiten Schritt werden die Fragen des Interview-Leitfadens durchgearbeitet. In Abhängigkeit der Interviewsituation wird in Einzelfällen von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, einzelne Fragen auszulassen oder relevante Aspekte zu vertiefen. In der letzten Frage wird den interviewten Personen die Möglichkeit gegeben, eigene Anmerkungen vorzubringen. Ein Interview wurde auf Englisch durchgeführt, die übrigen auf Deutsch. Die durchschnittliche Nettodauer[137] eines einzelnen Interviews betrug 47 Minuten, wobei die zeitliche Spannweite zwischen 25 und 59 Minuten lag. Die Nettodauer aller Interviews zusammen beläuft sich auf knapp über 13 Stunden.

Im Anschluss an die letzte Interviewfrage wurden die nachgängigen Informationen mitgeteilt. Hierbei wurde die Person verdankt und das weitere Vorgehen in Bezug auf die Anonymisierung wurde erklärt. Den interviewten Personen wurde dabei die Möglichkeit gegeben alle erarbeiteten Daten einer Überprüfung zu unterziehen. Aus Gründen der Dokumentation wurde der letzte Abschnitt des Interviews ebenfalls aufgenommen. Im Anschluss an das Interview wurde jeweils ein Gedächtnisprotokoll ausgefüllt, in dem allfällige Besonderheiten wie beispielsweise Störfaktoren dokumentiert werden.

5.2.4 Datenaufbereitung

Mit der Datenaufbereitung wurden die Audioaufzeichnungen durch den Autor volltranskribiert[138] und anschliessend anonymisiert (Döring & Bortz, 2016, S. 583-584). Dieser Prozessschritt wurde mit Unterstützung der Software MAXQDA 2020 durchgeführt (VERBI Software, 1989-2021). Die Software ermöglichte eine synchrone Transkription während der Audio-Aufnahme. Die Transkripte wurden wörtlich nach den

[137] Die Nettodauer bezieht sich auf das Interviewgespräch und lässt die vorgängigen und nachgängigen Gesprächsteile unberücksichtigt.

[138] Die vorgängigen und nachgängigen Informationen wurden nicht transkribiert.

Transkriptionsregeln für die computergestützte Auswertung nach Kuckartz (2018) erstellt (Kuckartz, 2018, S. 167-168). Entsprechend wurden schweizerdeutsche Interviews in die hochdeutsche Schriftsprache übersetzt und englisch geführte Interviews in englischer Sprache transkribiert. Im Anschluss wurden die Transkripte in einem weiteren Durchlauf anonymisiert, und jedes Transkript erhielt einen individuellen Interviewcode. Das anonymisierte Transkript beinhaltet darüber hinaus weitere standardisierte Angaben wie der Branche, dem Interviewdatum und der Gruppe (vgl. Anhang 2).

5.2.5 Datenanalyse

Die strukturierte qualitative Inhaltsanalyse folgt dem Vorgehen nach Kuckartz (2018). Das gewählte Vorgehen strebt die Kategorienbildung am Material[139] an und wird deshalb als deduktiv-induktive Kategorienbildung bezeichnet (Kuckartz, 2018, S. 95). Die computergestützte Analyse[140] beginnt damit, dass in einem ersten Schritt das gesamte Material entsprechend den Hauptkategorien organisiert wird. In einem zweiten Schritt werden diese Hauptkategorien nach induktiv hergeleiteten Subkategorien ausdifferenziert, womit eine kategorienbasierte Auswertung angestrebt wird (Kuckartz, 2018, S. 95-97). Für den zu erstellenden Ergebnisbericht werden in einem Zwischenschritt die ausdifferenzierten Subkodierungen einzeln zusammengefasst. Dieses Vorgehen gewährleistet eine Reduktion der Datenquantität und ermöglicht eine übersichtliche Handhabung für die sich anschliessende Zusammenfassung der Ergebnisse (Kuckartz, 2018, S. 111-115).

5.2.5.1 A-priori-Kategorienbildung

Die Bildung der Hauptkategorien ist grundlegend von der Forschungsfrage und dem theoretischen Vorwissen abhängig (Kuckartz, 2018, S. 63). Für die Konstruktion des Compliance-Managementsystems wurden die PS 980, die ISO-Norm 19600 und das Compliance-Haus zugrunde gelegt (vgl. Kapitel 5.2.1). Die daraus erarbeitete A-priori-Kategorienbildung diente wiederum als Grundlage für den Interview-Leitfaden, der als zentrales Erhebungsinstrument verwendet wurde (vgl. Kapitel 5.2.2). In Hin-

[139] Dem Vorgehen nach Kuckartz (2018) folgend, werden die Transkripte in der Analyse als *Material* bezeichnet (S. 25).

[140] Die inhaltlich strukturierende qualitative Datenanalyse wird durch die Software MAXQDA 2020 Plus unterstützt.

blick auf die Zielsetzung dieser Arbeit ist die Kategorie des Wertbeitrags gesondert hervorzuheben. Diese Kategorie ist von besonderem Interesse, da diese die resultierenden Effekte der einzelnen CMS-Elemente aggregiert zusammenfasst. Vor dem Hintergrund dieses Verständnisses wurde in einem ersten Bearbeitungsschritt das gesamte Material den Hauptkategorien zugeordnet. Hierbei können Textstellen auch mehrfach kodiert werden (Kuckartz, 2018, S. 102, 103). Nach Abschluss dieses Zuordnungsprozesses erfolgte im nächsten induktiven Arbeitsschritt eine ausdifferenzierte Zuordnung des Materials anhand der Subkategorien.

5.2.5.2 Induktive Subkategorien

Die induktiv hergeleiteten Subkategorien bilden die zentralen Elemente dieses explorativen Analyseschrittes (Kuckartz, 2018, S. 83). In diesem Prozess werden alle kodierten Textelemente sequenziell analysiert und herzuleitenden Subkategorien zugeordnet. Hierbei kann das Material mehrfach durchgearbeitet werden, wobei sich die Anzahl neuer Kategorien mit zunehmendem Fortschritt reduziert und somit eine theoretische Sättigung erreicht wird. Während der Konstruktion ist eine kontinuierliche Anpassung durch Umstrukturierung, Erweiterung oder Zusammenfassung möglich, wobei auch die Subkategorien möglichst disjunkt und erschöpfend ausgestaltet sein müssen (Kuckartz, 2018, S. 85-86, 110). Den über 1'000 Textkodierungen wurden 133 induktive Subkategorien zugeordnet. Diese sind zu 26 Oberkategorien zusammengefasst, die wiederum den zehn Hauptkategorien zugeordnet werden. In der nachfolgenden Tabelle sind die A-priori-Kategorien, inklusive der jeweiligen Anzahl an Subkodierungen, dargestellt (vgl. Tabelle 2).

Nr.	A-priori-Kategorien (Hauptkategorien)	Anzahl		
		Oberkategorien	Subkategorien	Textkodierungen
1	Kontext	2	16	141
2	Kultur	4	15	113
3	Zielsetzung	2	8	74
4	Compliance-Risiken	2	10	107
5	Organisation	6	20	171
6	Control-Aktivitäten	0	7	61
7	Unterstützung	0	4	68
8	Non-Compliance	3	9	69
9	Evaluation	4	27	165

10	Wertbeitrag	3	17	140
Summe	10	26	133	1'109

Tabelle 2: Übersicht über die Kategorien in der qualitativen Analyse
Quelle: Eigene Darstellung

Mit dem Abschluss des Kodierprozesses ist die induktive Herleitung der Subkategorien abgeschlossen. In einem anschliessenden Zwischenschritt wurden für alle Textkodierungen jeweils generische Zusammenfassungen verfasst. Diese thematischen Zusammenfassungen reduzieren das Material im Hinblick auf die Forschungsfragen. Das primäre Ziel besteht darin, eine tabellarische Übersicht über das Material zu generieren, die insbesondere als Unterstützung für die Ergebnisdarstellung dient (Kuckartz, 2018, S. 111-112, 115).

5.2.5.3 Gütekriterien

In der qualitativen Forschung gibt es keine allgemeingültigen Gütekriterien, weshalb die bestehenden Ansätze kontrovers diskutiert werden. Ein möglicher Ansatz für eine Standardisierung erfolgt von Seiten der quantitativen Forschung mit der Objektivität, der Reliabilität sowie der internen und externen Validität (Döring & Bortz, 2016, S. 106-109). In den 1990er Jahren stellten Miles, Hubermann und Saldana (2014) zentrale qualitative und quantitative Gütekriterien gegenüber. Die Methoden zur Sicherstellung dieser Kriterien orientieren sich an der Vorgehensweise nach Kuckartz (2018, S. 204-222). Sie sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst (vgl. Tabelle 3).

Quantitative Gütekriterien	**Qualitative Gütekriterien**	**Methode zur Sicherstellung**
Objektivität	Bestätigbarkeit (Confirmability)	-
Interne Validität	Vertrauenswürdigkeit (Credibility)	Methodische Vogehensweise (Checkliste)
Reliabilität	Zuverlässigkeit (Dependability)	Intercode-Übereinstimmung (Konsensuelles Codieren)
Externe Validität	Übertragbarkeit (Transferability)	Sorgfältigkeit der Fallauswahl (Mixed-Methods)

Tabelle 3: Gütekriterien und Methoden im qualitativen Forschungsprozess
Quelle: Kuckartz, 2018, S. 204-222; Miles et al., 2014, S. 311-316

Das Kriterium der Objektivität wird in der qualitativen Forschung als kritisch angesehen, da die Datenerhebung als soziale Situation konzipiert ist. Die Unabhängigkeit zwischen den Daten und dem Forschenden ist deshalb nicht realisierbar. Eine Annäherung bietet die intersubjektive Nachvollziehbarkeit bzw. interne Validität (Hussy et al., 2010, S. 266).

Die interne Validität oder die Vertrauenswürdigkeit umfasst die strikte Einhaltung des geforderten methodischen Vorgehens im gesamten qualitativen Forschungsprozess. Somit ist die Vorgehensweise u. a. klar und nachvollziehbar zu dokumentieren (Kuckartz, 2018, S. 218-219, 202-204). In dieser Arbeit werden die einzelnen Forschungsschritte des qualitativen Prozesses ausführlich beschrieben. Die Einhaltung der erforderlichen wissenschaftlichen Standards wird mit der Checkliste von Kuckartz (2018) sichergestellt (S. 204). Weitere Details zu diesen qualitativen Anforderungen sind dem Anhang zu entnehmen (vgl. Anhang 3).

Ein weiteres bedeutendes Gütekriterium für die qualitative Datenanalyse stellt die *Intercode-Übereinstimmung* dar, die am ehesten mit der Reliabilität zu vergleichen ist. Hierbei ist zwischen der Bildung und der Anwendung eines Kategoriensystems zu unterscheiden (Kuckartz, 2018, S. 206). Der aktive Konstruktionsprozess am Material ist grundsätzlich nicht reliabel, da keine intersubjektive Übereinstimmung nachgewiesen werden kann (Kuckartz, 2018, S. 72-73). Hingegen wird die Anwendung des Kategoriensystems am Material anhand der Intercode-Übereinstimmung beurteilt. Bei diesem Verfahren wird der Grad der Übereinstimmung von mehreren Kodierenden durch einen Übereinstimmungskoeffizienten beurteilt (Kuckartz, 2018, S. 210-211). In der vorliegenden Arbeit war das konsensuelle Kodieren aufgrund des gegebenen Materialumfangs nicht umsetzbar. Entsprechend wurden lediglich Teile des Materials konsensuell kodiert, um die Kategoriendefinitionen zu schärfen (Kuckartz, 2018, S. 216).

Das vierte und letzte Gütekriterium stellt die externe Validität dar. Sie bezeichnet die Übertragbarkeit und Verallgemeinerung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit. Dieses Gütekriterium setzt die interne Studiengüte als zwingende Vorbedingung voraus, stellt aber nicht deren Einhaltung sicher. In der quantitativen Forschung wird die externe Validität über eine grosse Anzahl an probabilistisch ausgewählten Stichproben sichergestellt. Je geringer die Anzahl an Stichproben ausfällt, desto kritischer ist dieses Kriterium zu bewerten. Hingegen kann der Grad der Übertragbarkeit durch eine hohe Sorgfalt bei der Fallauswahl kompensiert werden (Kuckartz, 2018, S.202-203, 217-218). In dieser Arbeit wird entsprechend ein Theoriebezug zum Stichprobenplan her-

gestellt (vgl. Kapitel 5.2.2.1). Diese Systematik ermöglicht es, verschiedene Sichtweisen zu Compliance-Managementsystemen einzunehmen. Zudem wurde eine möglichst breite Verteilung von börsenkotierten Unternehmen in Hinblick auf den Wirtschaftssektor, die Unternehmensgrösse und die Funktion angestrebt (vgl. Kapitel 5.2.2.3). Darüber hinaus wird die externe Validität mit dem sequenziellen Mixed-Methods-Design unterstützt. Hierbei werden ausgewählte qualitative Erkenntnisse im anschliessenden Forschungsschritt quantitativ überprüft, wodurch die Verallgemeinerbarkeit der Resultate gestärkt wird (Kuckartz, 2018, S. 218).

5.2.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Nach der Erläuterung zur Methodik und Vorgehensweise im qualitativen Forschungsprozess werden in diesem Unterabschnitt die Resultate zusammengetragen. Diese fokussieren auf die Beantwortung der Forschungsfragen und tragen zur Herleitung der Forschungshypothesen bei (Kuckartz, 2018, S. 218-220). Dazu wurden die induktiv hergeleiteten Subkategorien jeweils Oberkategorien zugeordnet, die innerhalb der A-priori-Kategorienbildung ein Drei-Ebenen-System bilden (vgl. Tabelle 4).

Erste Ebene	Zweite Ebene	Dritte Ebene
Hauptkategorien	Oberkategorien	Subkategorien

Tabelle 4: Kategorienbildung im Drei-Ebenen-System
Quelle: Eigene Darstellung

Innerhalb dieses Systems werden die erarbeiteten Subkategorien entsprechend zugeordnet und zusammenfassend beschrieben. Im nächsten Abschnitt werden nun die aggregierten Informationen zur Kategorie *Kontext* dargelegt.

5.2.6.1 Kontext

Eine Zuordnung zu dieser Hauptkategorie wird vorgenommen, wenn Aspekte zum Kontext genannt werden, die mit Compliance-Managementsystemen im Zusammenhang stehen. Hierbei wird nach zwei Oberkategorien unterschieden (vgl. Tabelle 5).

Hauptkategorie	Kontext	
Oberkategorie	Rahmenbedingungen	
Subkategorien	*CH Hard Law* *EU Hard Law* *Internationales Hard Law* *Internationalisierung*	*Soft Law* *Ausblick* *Konflikte*

Oberkategorie	Stakeholder	
Subkategorien	*Politik* *Öffentlichkeit* *Mehrheitsaktionäre* *Aufsichtsbehörden* *Verbände*	*Internationale-Organisationen* *Forschung* *SIX*

Tabelle 5: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Kontext*
Quelle: Eigene Darstellung

Die Oberkategorie der Rahmenbedingungen umfasst Inhalte zum Schweizer und internationalem Hard Law. Relevante Compliance-Themen sind das Wettbewerbs- und Kartellrecht, die Korruptionsbekämpfung, das Finanzmarktrecht, die Geldwäscherei, der Datenschutz, die Arbeitsgesetze, die Produktesicherheit, das Transfer-Pricing und die Corporate Governance (Anhang 4, Subkategorie: CH Hard Law). Grundsätzlich bestehen hohe Anforderungen zur Gewährleistung konsistenter Finanzkennzahlen, die im Rahmen der Rechnungslegungsstandards stark vereinheitlicht sind (Anhang 4, Subkategorie: Financial Hard Law). In Bezug auf die Gesetze kann insbesondere zwischen dem Einfluss der EU und dem internationalen Recht differenziert werden. Das EU-Recht ist eher dynamisch geprägt und hat einen hohen Einfluss auf Schweizer Unternehmen. Beispiele hierfür sind der UK Bribery Act, die DSGVO die zweite Richtlinie der EU zur Mitwirkung der Aktionäre (2017/828) und die Richtlinie 2014/65/EU über Märkte für Finanzinstrumente (Anhang 4, Subkategorie: EU Hard Law). Der Einfluss und die damit verbundene Komplexität spiegeln sich auch in den international geltenden Compliance-Anforderungen wider. Hierbei stehen vornehmlich Themen wie Auslandssteuern, Sanktionen, Embargos und Rechnungslegung im Vordergrund (Anhang 4, Subkategorie: Internationales Hard Law). Die bestehenden Soft Laws werden ebenfalls sehr durch das Ausland geprägt und sind stark von der jeweiligen Industrie abhängig. Aufgrund der länderspezifischen Gültigkeit ist auch in diesem Rechtsbereich eine Zunahme an Komplexität festzustellen (Anhang 4, Subkategorie: Soft Law).

Ganz grundsätzlich besteht eine zunehmende Herausforderung darin, miteinander in Konflikt stehende nationale Regularien einzuhalten. National übergreifende Rechtsgebiete wie die EU wirken dieser Entwicklung mit einheitlichen Prinzipien entgegen (Anhang 4, Subkategorie: Konflikt). In der Schweiz ist eine rechtliche Internationalisierung festzustellen, wodurch der Komplexität insbesondere für grosse Publikumsgesellschaften entgegengewirkt wird. Kleinere Unternehmen, die in wenigen Märkten

tätig sind, haben weniger hohe Anforderungen einzuhalten, wobei die Compliance stark von dem Land und der lokalen Einheit abhängig ist (Anhang 4, Subkategorie: Internationalisierung). Der starke Bedeutungszuwachs der Compliance in den Bereichen Wettbewerbsrecht, Geldwäsche und Datenschutz wird auch in Zukunft sukzessive und dynamisch zunehmen. Als zukünftig relevante Compliance-Themen sind Steuern, Sicherheit in der Informationstechnologie, Geldwäscherei und Menschenrechte zu nennen. Sie gehen insbesondere auf einen steigenden Sicherheitsbedarf, eine steigende Komplexität und auf eine zunehmende Vernetzung zurück. Die Erfüllung der ESG-Vorgaben wird für grosse Investoren zunehmend relevant (Anhang 4, Subkategorie: Ausblick).

Die Oberkategorie der Stakeholder beinhaltet Einflussgruppen, die mit der unternehmerischen Compliance in einem Zusammenhang stehen. Hierbei ist zunächst die Öffentlichkeit zu nennen. Die Aufmerksamkeit steigt in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse. Zudem werden immer mehr Anforderungen im Rahmen der Corporate Responsibility gestellt, bei denen insbesondere internationale Konzerne ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen müssen (Anhang 4, Subkategorie: Öffentlichkeit). Weiterhin haben Aufsichtsbehörden wie die FINMA ein Auge auf Unternehmen, wobei ausserhalb der Schweiz die jeweiligen lokalen Anforderungen hinzukommen (Anhang 4, Subkategorie: Aufsichtsbehörden). Die SIX Group fordert für Publikumsgesellschaften diverse Offenlegungspflichten. Hierbei sind die Beachtung diverser Fristen und die fehlerfreie Berichterstattung von hoher Bedeutung (Anhang 4, Subkategorie: SIX). Auch Mehrheitsaktionäre versuchen im Zusammenhang mit der Compliance ihren Einfluss gelten zu machen (Anhang 4, Subkategorie: Mehrheitsaktionäre). Weitere wichtige Stakeholder sind internationale Organisationen, wie beispielsweise die OECD. Diese bildet eine wichtige Plattform für die Entwicklung von Richtlinien und deren Implementierung in den Mitgliedsländern (Anhang 4, Subkategorie: Internationale Organisationen). Vor allem in der Schweiz ist die Involviertheit in Wirtschafts- und Branchenverbänden sehr wichtig, um den Austausch von Know-how zwischen grossen und kleinen Unternehmen zu fördern (Anhang 4, Subkategorie: Verbände). Mit der Durchdringung des Themenfeldes der Compliance in der Forschung wird auch der Informationsaustausch mit der Forschung immer wichtiger (Anhang 4, Subkategorie: Forschung). Zudem ist die Einflussnahme auf die Politik wichtig, um beispielsweise im Handel Wettbewerbsnachteile durch einseitige Regulierungen zu vermeiden und die Interessen im Ausland zu vertreten (Anhang 4, Subkategorie: Politik).

5.2.6.2 Kultur

Eine Zuordnung zu dieser Hauptkategorie wird vorgenommen, wenn Aspekte zur Unternehmenskultur genannt werden, die mit Compliance-Managementsystemen in Zusammenhang stehen. Hierbei wird nach vier Oberkategorien unterschieden (vgl. Tabelle 6).

Hauptkategorie	**Kultur**	
Oberkategorie	Dimensionen	
Subkategorien	*Werte* *Bewusstsein* *Vertrauen*	*Prozesskonformität* *Wirgefühl*
Oberkategorie	Akteure	
Subkategorien	*Vorgesetzte* *HR*	*Tone from the Top*
Oberkategorie	Rahmenbedingungen	
Subkategorien	*Dynamik*	*Akquisitionen*
Oberkategorie	Instrumente	
Subkategorien	*Kommunikation* *Speak-up* *Feedback*	*Verantwortungsdelegation* *Anreize*

Tabelle 6: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Kultur*
Quelle: Eigene Darstellung

Die Oberkategorie der Dimension beschreibt wesentliche Aspekte, die die Unternehmenskultur charakterisieren. Als Erstes sind die Unternehmenswerte zu nennen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Konformität der Mitarbeitenden haben. Mit den Unternehmenswerten werden die Erwartungen über moralische und ethische Standards beschrieben. Bedeutende Werte der Compliance sind Disziplin, Ethik, Recht und Integrität. Damit die Werte in der Praxis gelebt werden, ist die Kommunikation der Werte durch die Integrität des Topmanagements und der Führungspersonen in der gesamten Linienorganisation sehr zentral (Anhang 4, Subkategorie: Werte).

Eine weitere zentrale Dimension stellt das Bewusstsein der Mitarbeitenden dar, denn die Compliance ist zuallererst ein menschliches Thema. Ein gut ausgestaltetes internes Steuerungs- und Kontrollsystem hat eine begrenzte Wirkung, wenn das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Compliance nicht existiert. Insbesondere in kritischen

Compliance-Bereichen ist eine Verknüpfung mit den Unternehmenswerten wichtig, damit diese nachhaltig gelebt werden. Das Bewusstsein kann durch Sinngebung, Verantwortungsdelegation und Schulungen gestärkt werden. Das Handeln der Mitarbeitenden orientiert sich an geltenden Grundsätzen, geht aber auch bewusst an die Grenzen der Compliance. Dies ist einerseits bedingt durch den Wettbewerb im Markt und andererseits durch die Anreizsetzung im operativen Geschäft (Anhang 4, Subkategorie: Bewusstsein).

Die Unternehmenskultur basiert massgeblich auf dem Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungspersonen. Sie wird in besonderem Masse durch ethisches Handeln und Verantwortungsübernahme determiniert. Damit Mitarbeitende Vertrauen aufbauen, darf kein Klima der Angst vor Prüfungen und Kontrolle bestehen. Beispielsweise kann es für Mitarbeitende in einem solchen Klima schwierig sein, Fehler gegenüber den Vorgesetzten offenzulegen. Entsprechend ist es entscheidend, die Unternehmenskultur nicht mit einem Kontrollapparat zu verwechseln (Anhang 4, Subkategorie: Vertrauen). Die Unternehmenskultur hat auch Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeitenden, als eine Einheit zu funktionieren. Diese Einstellung ist vor allem bei geografisch getrennten Einheiten wichtig und unterstützt die zielgerichtete Zusammenarbeit (Anhang 4, Subkategorie: Wirgefühl) Eine weitere Kategorie stellt die Prozesskonformität dar. Eine Kultur, die Abweichungen von Standardprozessen erlaubt, kann zu pragmatischen Lösungen führen. In Bezug auf Compliance-Themen gilt dies jedoch nicht (Anhang 4, Subkategorie: Prozesskonformität).

Die zweite Oberkategorie umfasst zentrale Akteure wie die obersten Unternehmensvertreter, die einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur ausüben. Zentrale Schlüsselpersonen sind der VRP und CEO. Ein einzelnes Mitglied des Verwaltungsrats hat im Vergleich zum VRP eher eine untergeordnete Bedeutung und somit hat der VRP eine zentrale Vorbildfunktion für die Mitarbeitenden. Das Nominationskomitee hat im Hinblick auf die Selektion des CEO eine besondere Bedeutung, denn der CEO ist der Schlüssel zur Kultur. Er hat im Regelfall den grössten Einfluss auf die Mitarbeitenden der Organisation. Die Konzernleitung hat als integre Vorbildfunktion in jeder Situation eine grosse Signalwirkung und einen direkten Einfluss auf die Normenkonformität der Mitarbeitenden. Es muss intrinsisch vorgelebt, gefördert, belohnt, unterstützt, sanktioniert und zweifelsfrei kommuniziert werden, welches Verhalten erwartet und welches nicht geduldet wird. Die Integrität ist auf allen Führungsebenen bedeutsam und die Art des Umgangs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden hat

eine hohe Bedeutung. (Anhang 4, Subkategorie: Tone at the Top). Ein weiterer wichtiger Akteur ist der Vorgesetzte. Das Vorleben der Werte und die Kommunikation der Unternehmenskultur gehören zu den Kernaufgaben einer Führungskraft. Entsprechend gilt dies nicht nur für das Topmanagement, sondern auch für das mittlere und untere Management (Anhang 4, Subkategorie: Vorgesetzte). Auch die Rekrutierung von Mitarbeitenden ist entscheidend für die Compliance im Unternehmen. Deswegen werden bei der Selektion neuer Mitarbeitenden auch die Integrität, Kompetenz und Mündigkeit bewertet (Anhang 4, Subkategorie: HR).

In der nächsten Oberkategorie werden Rahmenbedingungen erläutert, die eine besonderer Relevanz für die Kultur haben können. Zum einen wird die Unternehmenskultur massgeblich durch akquisitorisches Wachstum beeinflusst. Es dauert etwa zehn Jahre bis nach einer grossen Akquisition eine gemeinsame Unternehmenskultur entstanden ist. Bei starkem Wachstum durch Akquisitionen ändern sich zwangsläufig die Anforderungen an die Compliance und die Assurance. Für diesen kulturellen Wandel sind solide Grundlagen erforderlich, die bei diesen Entwicklungen aber häufig keine hohe Priorität einnehmen (Anhang 4, Subkategorie: Akquisitionen). Weiterhin können stark veränderte Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur ausüben (Anhang 4, Subkategorie: Dynamik).

Die letzte Oberkategorie beinhaltet verschiedene Steuerungsinstrumente zur Einflussnahme auf die Unternehmenskultur. Die Kommunikation ist ein entscheidender Bestandteil von Konflikten und Lösungen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die in vielen unterschiedlichen Kulturen tätig sind. Hier ist das Verständnis mehr vom Ton als von den Inhalten abhängig. In der Schweiz wird weniger direkt und weniger offen kommuniziert. Führungskräfte haben hierbei die Aufgabe, relevante Themen im Team zu thematisieren. Kommuniziert wird zudem nicht nur auf verbaler Ebene, sondern auch mit entsprechenden Handlungen. In vielen Unternehmen ist die Kommunikation Top-down gerichtet. Dabei ist es ebenso entscheidend, eine starke und systematische Bottom-up-Kultur zu implementieren und das Thema Compliance offen zu thematisieren. Relevante Compliance-Themen und Konflikte sind von Führungskräften offen und lösungsorientiert zur Sprache zu bringen, weshalb die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden entscheidend ist (Anhang 4, Subkategorie: Kommunikation).

Die nächste Subkategorie beschreibt die Art und Weise der Handhabung von Feedback im Unternehmen. Diese stellt einen relevanten Bestandteil der Kommunikation dar

und erfolgt auf systematische Weise. Der Anteil der Bottom-up-Kommunikation nimmt jedoch eine deutlich höhere Relevanz ein. Eine ausschliesslich Top-down gerichtete Feedback-Kultur besitzt eine viel geringere Wirkung. In hierarchischen Organisationen ist Bottom-up-Feedback aber schwierig umzusetzen (Anhang 4, Subkategorie: Feedback). Ein weiteres relevantes Instrument ist die häufig proklamierte Speak-up-Kultur, die in der Praxis aber oft nicht existiert. Die Speak-up-Kultur ist ebenfalls schwierig umzusetzen, denn Mitarbeitende legen ihre eigene Meinung nicht gerne offen. Dies kann so weit führen, dass selbst anonyme Whistleblowing-Systeme nicht genutzt werden (Anhang 4, Subkategorie: Speak-up). Die Mitarbeitenden werden zudem stark durch Anreize beeinflusst, die einen Einfluss auf das Verhalten und damit auf die gesamte Unternehmenskultur ausüben. Fehlgeleitete Zielsetzungen können zu Non-Compliance, Unverständnis und Eskalationen führen. Dadurch kann ein erheblicher Mehraufwand durch die Second-Line-Funktion erforderlich werden (Anhang 4, Subkategorie: Anreize). Als letztes Instrument ist die Delegation von Verantwortung zu erwähnen, denn das Verhalten ist massgeblich von der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden abhängig. Mit der Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf die unteren Hierarchieebenen übernehmen die Mitarbeitenden mehr Verantwortung. Dementsprechend sind weniger regulatorische Vorgaben erforderlich, wodurch die gesamte Linienorganisation gestärkt wird (Anhang 4, Subkategorie: Verantwortungsdelegation).

5.2.6.3 Zielsetzung

Eine Zuordnung zu dieser Hauptkategorie wird vorgenommen, wenn Aspekte zur Zielsetzung genannt werden, die mit Compliance-Managementsystemen in Zusammenhang stehen. Es wird nach zwei Oberkategorien unterschieden (vgl. Tabelle 7).

Hauptkategorie	**Zielsetzung**	
Oberkategorie	Implementierung	
Subkategorien	*Strategie* *Ziele* *Prinzipien*	*Richtlinien* *Weisungen* *Operationalisierung*
Oberkategorie	Treiber	
Subkategorien	*Bottom-up*	*Top-down*

Tabelle 7: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Zielsetzung*
Quelle: Eigene Darstellung

Die Oberkategorie der Implementierung beschreibt die Möglichkeiten zur Realisierung von Compliance-Zielen. Zuoberst wird die Compliance in der Unternehmensstrategie verankert. Damit wird die Regelkonformität unter Berücksichtigung der Unternehmensziele sichergestellt. Dies reduziert die Gefahr einer Non-Compliance, da gleichzeitig eine Abweichung von der Unternehmensstrategie vorliegen würde. In regelmässigen Abständen wird die Compliance-Strategie an das Audit Committee rapportiert und von diesem beurteilt und genehmigt. Hierdurch kann beispielsweise das gewünschte Verhältnis von unterstützenden und überwachenden Aufgaben definiert werden (Anhang 4, Subkategorie: Strategie). Die gemeinsame Ausrichtung der Compliance- und Unternehmensziele ist zentral, um insbesondere kritische Compliance-Themen entsprechend zu priorisieren (Anhang 4, Subkategorie: Ziele).

Darüber hinaus werden unternehmensweite Prinzipien im Einklang mit der Unternehmenskultur eingeführt, wodurch das gesamte Assurance-Framework unterstützt wird. Den Ausgangspunkt bildet der Verhaltenskodex, der als ethisches Rahmenwerk auf Prinzipien beruht. Nur dann können die erforderlichen Regeln auch glaubwürdig in das Unternehmen transportiert werden. Entsprechend wird der Verhaltenskodex mit klaren Erwartungen zum Compliance-Verhalten kommuniziert, indem den Mitarbeitenden mit wenigen und kurz gefassten Regeln Hilfestellungen zu ethischen Fragestellungen gegeben werden. Ausgehend von den Prinzipien werden die Richtlinien über den Verhaltenskodex abgeleitet. Insbesondere in hochregulierten Branchen ist dieser an hohe Anforderungen geknüpft und entsprechend komplex (Anhang 4, Subkategorie: Prinzipien).

Der Verhaltenskodex beinhaltet die obersten Prinzipien und definiert einen Rahmen, zum gewünschten Verhalten. Er wird durch den CEO in der Gruppe kommuniziert und in den einzelnen Ländermärkten kaskadiert. Die Gruppenanforderungen gelten weltweit, wobei die Ländermärkte dann in einem systematischen Prozess die lokalen Anforderungen ergänzen. Hierbei werden für jedes Land die erforderlichen Richtlinien, Weisungen und relevanten Ansprechpartner implementiert. Die gegebenen Regularien sind in der Praxis nicht immer zu 100 Prozent umsetzbar, aber abhängig von der Relevanz der Regeln müssen die Grenzen des erlaubten Handelns im Verhaltenskodex eindeutig verankert werden. Durch eine gute Übereinstimmung der Richtlinien mit der Informationsinfrastruktur kann die Einhaltung der Richtlinien durch die Mitarbeitenden massgeblich unterstützt werden. Der Verhaltenskodex ist im täglichen Geschäft jedoch eher weniger präsent. Hingegen dient er bei der Einstellung neuer Mitarbeiten-

den als ein gutes Instrument, um das Bewusstsein für Compliance-Themen zu schärfen. Es kann auch zum Einstellungsprozess gehören, dass neue Mitarbeitenden bei ihrer Einstellung den Verhaltenskodex unterschreiben. Durch eine Revision und Neuimplementierung des Verhaltenskodex kann das unternehmensweite Bewusstsein verbessert werden, insbesondere wenn dies von Schulungen begleitet wird (Anhang 4, Subkategorie: Richtlinien).

Ausgehend von den Richtlinien erfolgt die Implementierung von spezifischen Weisungen. Hierfür wird ein Weisungs-Framework eingeführt, das klare Verantwortlichkeiten definiert und den Mitarbeitenden als Informationsbasis dient. Zuoberst stehen die Reglementweisungen, wie der prinzipienbasierte Verhaltenskodex. Anschliessend folgen die Weisungen für den Verwaltungsrat, die Gruppenweisungen, die Bereichsweisungen, die Arbeitsweisungen und die individuellen Weisungen. Zusätzlich gibt es das Weisungsrecht der Vorgesetzten, die sicherstellen müssen, dass sich die Mitarbeitenden an die Weisungen halten. Führungskräfte müssen die Compliance-Vorgaben und die Priorisierung der Compliance-Themen kennen (Anhang 4, Subkategorie: Weisungen). In diesem Kontext hat die Compliance-Funktion die Aufgabe, die gesetzlichen Anforderungen in unternehmerischen Handlungsmaximen zu operationalisieren und die Einhaltung zu kontrollieren (Anhang 4, Subkategorie: Operationalisierung).

In der zweiten Oberkategorie werden die internen Treiber für die Implementierung der Zielsetzung beschrieben. Grundsätzlich legen der Verwaltungsrat und die Konzernleitung die Compliance-Ziele fest, wobei bedeutende Grossaktionäre einen zusätzlichen Einfluss ausüben können. Anschliessend gibt die Compliance-Funktion mit dem Verhaltenskodex einen Mindeststandard vor und delegiert die Verantwortung zur Einhaltung an die Ländermärkte. Zusätzlich kommen spezifische Compliance-Anforderungen durch das Topmanagement hinzu. Die Zielvorgaben, die durch die Konzernleitung in der Linienorganisation kommuniziert werden, haben Einfluss auf den Umgang der Mitarbeitenden mit der Compliance-Funktion (Anhang 4, Subkategorie: Top-Down).

Hingegen entsteht der Bedarf nach zusätzlicher Compliance-Assurance insbesondere von unten nach oben (Bottom-up-Ansatz). Die Compliance-Funktion definiert sich über verantwortliche Personen auf regionaler und Organisationsstufe bis zu einem gewissen Grad selbst. Die Organisationseinheiten bilden das Schlüsselelement der Compliance, da hier das operative Geschäft betrieben wird. In den lokalen Einheiten stellen

Compliance-Verantwortliche sicher, dass die jeweiligen Anforderungen erfüllt werden (Anhang 4, Subkategorie: Bottom-Up).

5.2.6.4 Compliance-Risiken

Eine Zuordnung zu dieser Hauptkategorie wird vorgenommen, wenn Aspekte zu Compliance-Risiken genannt werden, die mit Compliance-Managementsystemen in Zusammenhang stehen. Auch hier werden zwei Oberkategorien unterschieden (vgl. Tabelle 8).

Hauptkategorie	**Compliance-Risiken**	
Oberkategorie	Managementprozess	
Subkategorien	*Identifikation* *Assessment* *Instrumente* *Steuerung*	*Massnahmen* *Monitoring* *Reporting* *Extern*
Oberkategorie	Treiber	
Subkategorien	*Bottom-up*	*Top-down*

Tabelle 8: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Compliance-Risiken*
Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Oberkategorie thematisiert das Management von Compliance-Risiken, wodurch die Compliance in das unternehmensweite Steuerungs- und Kontrollsystem implementiert wird. Hierbei werden Risiken identifiziert, beurteilt, gesteuert und überwacht. Dabei sind verschiedene Akteure in unterschiedlichen Konstellationen beteiligt, wie das Risikomanagement, die Compliance-Funktion und das Management. Der Prozess beginnt mit der Identifikation von Compliance-Risiken, bei der eine Zuordnung zu den übergeordneten Compliance-Themen erfolgt (Anhang 4, Subkategorie: Identifikation).

Mit dem Risiko-Assessment wird versucht das Compliance-Risiko zielgerichtet einem gewünschten Assurance-Level zuzuführen. Die einzelnen Compliance-Risiken werden Kategorien oder Dimensionen zugeordnet und jeweils bewertet. Die Herausforderung bei der Beurteilung besteht darin, den dynamischen Anforderungen der Compliance gerecht zu werden. Je höher das Risiko, desto eher wird es zu einem Thema der Second Line. Idealerweise erfolgt die Bewertung durch unterschiedliche Funktionen aus dem Risikomanagement, der Compliance und dem operativen Management (Anhang 4, Subkategorie: Assessment). Bei der Beurteilung können bestimmte Instrumente zur

Unterstützung eingesetzt werden. Die Risikomatrix stellt ein verbreitetes Tool dar, um die Risiken entsprechend den Risikopräferenzen zu priorisieren. Relevante Risiken werden dann mit Massnahmen hinterlegt und nachverfolgt. Eine andere Möglichkeit bieten GRC-Plattformen, mit denen die Risiken gesamthaft identifiziert, evaluiert und gesteuert werden. Weitere Methoden sind auf Microsoft Excel basierte Tätigkeitspläne oder Ampelsysteme (Anhang 4, Subkategorie: Instrumente).

Auf Grundlage der Compliance-Risiken erfolgen steuernde Kontrollhandlungen. Hierbei ist es zentral, dass die Massnahmen individuellen Personen im Management zugeordnet werden. Die Steuerung stellt einen kritischen Prozess beim Management von Compliance-Risiken dar, da beispielsweise die Validierung mangelhaft sein kann, keine fortlaufende Risikoüberwachung besteht, dynamische Rahmenbedingungen herrschen oder die Verantwortung nicht eindeutig definiert ist. Zudem können nicht alle Risiken gesteuert werden, sondern sind lediglich abzusichern oder zu überwachen (Anhang 4, Subkategorie: Steuerung). Die operative Steuerung der Compliance-Risiken erfolgt über einen Massnahmenkatalog. Hierbei werden die einzelnen Massnahmen an verantwortliche Personen adressiert und mit konkreten Aufgaben hinterlegt. Idealerweise forcieren die gewählten Massnahmen eine nachhaltige Lösung, die auch im Sinne des Kunden ist (Anhang 4, Subkategorie: Massnahmen).

Die Compliance-Risiken werden systematisch, durch Reviews oder durch fortlaufende Prüfungen überwacht. Aufgrund der Komplexität bestimmter Risiken können technologiebasierte Tools zur Unterstützung eingesetzt werden. Die Aufgabe der Überwachung erfolgt prinzipiell über die Second Line, wobei dies auch durch die First Line oder Third Line erfolgen kann. Zusätzlich verfolgt das Audit Committee kritische Compliance-Risiken (Anhang 4, Subkategorie: Monitoring). In regelmässigen Abständen werden die Compliance-Risiken an die Geschäftsleitung berichtet. Mindestens einmal im Jahr erfolgt ein Reporting an den Verwaltungsrat. Dort können relevante Themen vertieft, priorisiert und überwacht werden und es kann über das weitere Vorgehen entschieden werden. Bei Bedarf können auch unterjährige Zwischenberichte eingereicht werden (Anhang 4, Subkategorie: Reporting). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, ein Risiko-Assessment mit unabhängigen externen Stakeholdern durchzuführen. Hierbei können die evaluierten Compliance-Risiken aus dem internen Risikomanagementprozess überprüft werden (Anhang 4, Subkategorie: Extern).

In der zweiten Oberkategorie werden die internen Treiber für die Compliance-Risiken thematisiert. Grundsätzlich erfolgt das praktische Risikomanagement Bottom-up, wo-

bei es auch Top-down oder über eine Kombination beider Ansätze betrieben wird. Die Unternehmenseinheiten sind das Schlüsselelement beim Risikomanagement, da die Risiken im operativen Geschäft entstehen. In einem strukturierten Prozess werden die lokalen Märkte und ausgewählte Funktionen einbezogen. Der lokale Einbezug ist wichtig, da die Risiken der Tochterunternehmen sehr dynamisch sein können. Die Identifikation der Compliance-Risiken erfolgt unter anderem über das Management. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit und unter Anleitung und Aufsicht der jeweiligen Second-Line-Funktion, die insbesondere das Know-how und die Tools zur Verfügung stellt. Die Konsolidierung und Umsetzung der Massnahmen erfolgen wiederum in der Linienorganisation. Die Berichterstattung der wesentlichen Risiken erfolgt über die Gruppenleitung beziehungsweise den Verwaltungsrat (Anhang 4, Subkategorie: Bottom-Up). Insbesondere kritische Risikothemen sind eher Top-down getrieben. Diese Vorgehensweise kann bei Bedarf und durch ein systematisches Risiko-Assessment von der Geschäftsleitung unterstützt werden (Anhang 4, Subkategorie: Top-Down).

5.2.6.5 Organisation

Eine Zuordnung zu dieser Hauptkategorie wird vorgenommen, wenn Aspekte zur Organisation genannt werden, die mit Compliance-Managementsystemen in Zusammenhang stehen. In dieser Hauptkategorie werden sechs Oberkategorien unterschieden (vgl. Tabelle 9).

Hauptkategorie	**Organisation**	
Oberkategorie	Struktur	
Subkategorien	*Assurance Framework* *Crossfunktionale Struktur*	*Crossfunktionale Teams*
Oberkategorie	Governing Body	
Subkategorien	*Verwaltungsrat*	*Ressourcen*
Oberkategorie	First Line	
Subkategorien	*HR* *Linienorganisation*	*IKS*
Oberkategorie	Second Line	
Subkategorien	*Compliance* *Legal* *Risikomanagement* *Qualitätsmanagement*	*Sustainability* *Kommunikation* *Finanzen* *Hinweisgeber*

	Sicherheit	
Oberkategorie	Third Line	
Subkategorie	*Interne Revision*	
Oberkategorie	Externe Assurance-Anbieter	
Subkategorien	*Outsourcing*	*Externe Revision*

Tabelle 9: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Organisation*
Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Oberkategorie *Struktur* beschreibt strukturelle Charakteristika des Aufbaus der Compliance in Unternehmen. Die unternehmerischen Prinzipien und Compliance-Ziele bestimmen die Control-Aktivitäten, die einen gewünschten Grad der Assurance sicherstellen. Das Assurance-Framework unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen und ist an die jeweiligen Rahmenbedingungen geknüpft. Viele Unternehmen legen ein Three- oder Four-Lines-of-Defense-Modell zugrunde. Hierbei trägt das leitende Unternehmensorgan die Gesamtverantwortung für die Assurance. Die operative Sicherstellung und Verantwortung der Compliance obliegt der First Line, wobei viele Compliance-Vorgaben in die Standardprozesse integriert sind. Der Second Line obliegen beratende und überwachende Funktionen, wobei der Grad der Ausgestaltung durch den Verwaltungsrat definiert wird. Der Second-Line-Funktion müssen klare Verantwortlichkeiten zugewiesen werden, sodass keine Überschneidungen und Bereiche ohne Überwachung bestehen. Die Verantwortung der Compliance-Risiken obliegt dem Risikomanagement oder der Compliance-Funktion. Die interne Revision führt periodische Audits durch und übernimmt insbesondere überwachende Funktionen. Die Zusammenarbeit mit der Second-Line-Funktion ist hierbei von zentraler Bedeutung. Das CMS stellt einen integralen Bestandteil des Assurance-Frameworks dar, mit dem die Implementierung der Prozesse und die Identifikation relevanter Compliance-Themen in Zusammenarbeit mit den operativ tätigen Einheiten erfolgen. Ein GRC-Tool ermöglicht die Identifikationen der Risiken für ein zielgerichtetes Kontrollframework. Darauf aufbauend werden die Prozesse definiert und dokumentiert (Anhang 4, Subkategorie: Assurance Framework).

Ein weiteres Charakteristikum stellen crossfunktionale Organisationsstrukturen dar. Grundsätzlich ist die Assurance der Compliance heterogen organisiert und deshalb gestaltet sich ein Benchmarking schwierig. Die Compliance kann separiert, kombiniert, zentralisiert oder dezentralisiert nach Ländern organisiert sein. Bei einer dezentralen Organisation sind die Second-Line-Einheiten im direkten und ständigen Aus-

tausch mit der First Line, aber organisatorisch autonom. Die Verbindung zur Group-Compliance erfolgt Top-down und Bottom-up. In den lokalen Einheiten gibt es jeweils Compliance-Verantwortliche. Die Verantwortung trägt der verantwortliche Manager oder der lokale CEO. In crossfunktionalen und crossdivisionalen Ansätzen ist die Compliance-Funktion mit vielen anderen Funktionen im Austausch. Ziel dabei ist es, eine bestmögliche Lösung für die First Line zu erarbeiten (Anhang 4, Subkategorie: Crossfunktionale Struktur).

In vielen Organisationen sind die Unternehmenseinheiten jedoch funktional aufgebaut, sodass ein geringer Austausch zwischen dem operativen Geschäft, der Compliance, dem Risikomanagement und der Unternehmensstrategie besteht. Eine Sozialisierung dieser Einheiten, beispielsweise durch Workshops und eine Zuteilung von klaren Verantwortlichkeiten, kann den Austausch verbessern. Mit Grossraumbüros kann die Kommunikation zwischen verschiedenen Teams gefördert werden. Zudem verbessert sich der Austausch bei Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Fähigkeiten. Bei Konflikten oder Herausforderungen in Zusammenhang mit der Compliance ist es wichtig, dass die relevanten Verantwortlichen schnell zusammenkommen und pragmatische Lösung finden (Anhang 4, Subkategorie: Crossfunktionale Teams).

Die zweite Oberkategorie, Governing Body, umfasst den Verwaltungsrat und die verfügbaren Compliance-Ressourcen. Der Verwaltungsrat trägt die Gesamtverantwortung für die Compliance, die interne Revision und die Finanzkontrolle. Entsprechend wird die Assurance spätestens auf Stufe des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung wieder zusammengeführt. Hierbei formuliert das Audit Committee die Erwartungen an die interne Revision. Weiterhin hat der Verwaltungsrat die Aufgabe, das Management zur Umsetzung einer adäquaten Compliance-Kultur zu incentivieren (Anhang 4, Subkategorie: Verwaltungsrat). Die zur Verfügung gestellten Ressourcen für die Assurance begrenzen die Anzahl an möglichen Kontrollen, insbesondere bei kleinen Unternehmen. Die Angemessenheit von Ressourcen kann mithilfe eines Peer-Vergleichs erfolgen. Weiterhin ist die Assurance-Grösse in ein angemessenes Verhältnis zum operativen Geschäft zu stellen. Dies gilt insbesondere für Phasen mit einem hohen Wachstum (Anhang 4, Subkategorie: Ressourcen).

Die Oberkategorie der First Line thematisiert die organisatorischen Compliance-Strukturen im operativen Geschäft, im internen Steuerungs- und Kontrollsystem und in der Personalabteilung. Grundsätzlich obliegt die Verantwortung zur Umsetzung, Implementierung und Sicherstellung der Compliance der Linienorganisation, denn mit

dem operativen Geschäft entstehen auch die Risiken. Entsprechend werden diese auch dort gesteuert. Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass die First Line ein intrinsisches Interesse an rechtskonformen Prozessen hat. Dabei werden die operativen Einheiten durch die Second-Line-Funktionen unterstützt und überwacht. Grundsätzlich wird die Compliance-Funktion jedoch auf Anfrage der First Line aktiv, indem sie bei spezifischen Problemstellungen beratend zur Seite steht. Darüber hinaus besteht die Aufgabe der Compliance-Funktion darin, externe Vorgaben zu operationalisieren und die Implementierung in der First Line zu unterstützen (Anhang 4, Subkategorie: Linienorganisation). Das interne Steuerungs- und Kontrollsystem ist sehr unternehmensspezifisch ausgestaltet. Es kann durch das operative Geschäft, aber auch durch die Second-Line-Funktion, verantwortet werden (Anhang 4, Subkategorie: IKS). Insbesondere im Hinblick auf die Mitarbeitenden stellt die Personalabteilung eine begleitende Funktion für Compliance-Themen dar (Anhang 4, Subkategorie: HR).

Die vierte Oberkategorie umfasst wesentliche Second-Line-Funktionen, wie die Compliance, die Rechtsabteilung und das Risikomanagement. Weitere Funktionen, die mit der Compliance in Zusammenhang stehen sind unter anderem Sicherheit, Kommunikation, Finanzen und Hinweisgebersysteme. In Abhängigkeit von Geschäftsmodell, Industrie, Branche und Unternehmensbereich hat die Compliance-Funktion unterschiedliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Primär bestehen diese in der Unterstützung, Überwachung und Beurteilung der First Line. Der Anteil der Überwachung ist aufgrund von begrenzten Ressourcen eher geringer als der beratende Anteil. Häufig werden Compliance- und Rechtsfunktionen kombiniert. Dies kann eine temporär begrenzte Doppelfunktion der Mitarbeitenden einschliessen (Anhang 4, Subkategorie: Compliance).

Die Rechtsabteilung kann separat oder kombiniert mit der Compliance-Funktion operieren und hat verschiedene Aufgaben. Grundsätzlich ist sie eher beratend tätig und für die Einhaltung der Gesetze und Regularien verantwortlich. Die Umsetzung erfolgt aber im operativen Geschäft (Anhang 4, Subkategorie: Legal). Die Risikomanagement-Funktion hat aufgrund der Nähe zu den Prozessen einen grossen Einfluss auf die das operative Geschäft. Zudem kann die Funktion auch in mehrere Bereiche gegliedert werden, wobei alle Aktivitäten auf einer bestimmten Ebene wieder zusammengeführt werden müssen (Anhang 4, Subkategorie: Risikomanagement).

Das Qualitätsmanagement ist ein integrierter Bestandteil der Lieferkette. Die ISO-Norm für Qualitätsmanagement deckt bereits viele Compliance-Prozesse ab. In diesem

Zusammenhang ist jedoch zu berücksichtigen, dass keine doppelte oder fehlende Abdeckung der Prozesse besteht (Anhang 4, Subkategorie: Qualitätsmanagement). Auch die Sicherheitsabteilung kann je nach Unternehmen einen kritischen Compliance-Bereich darstellen (Anhang 4, Subkategorie: Sicherheit). Die Sustainability-Funktion kann organisatorisch mit der Compliance-Funktion verbunden werden und umfasst strategische und operative Aktivitäten (Anhang 4, Subkategorie: Sustainability). Die Kommunikationsabteilung verantwortet unter anderem Reputationsthemen als Folge von Non-Compliance (Anhang 4, Subkategorie: Kommunikation). Die Finanzabteilung liefert Compliance-relevante Informationen an das Audit Committee. Finanzverantwortliche in Tochterunternehmen können dem Gruppenverantwortlichen oder dem lokalen CEO unterstellt werden, um die lokalen Abhängigkeiten zu reduzieren (Anhang 4, Subkategorie: Finanzen).

Als letzte Subkategorie der Second Line ist die Hinweisgeberstelle zu nennen. Heute gilt diese als *State of the Art*, wobei sich die Aufgaben von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Eine gut funktionierende Whistleblowing-Hotline stellt ein zentrales Instrument dar, um Missstände im Unternehmen zu identifizieren. Die Meldungen werden systematisch und anonym erfasst und über verschiedene Kanäle an die relevanten Stellen geleitet. Alle Meldungen sind ernst zu nehmen und gleichwertig zu behandeln (Anhang 4, Subkategorie: Hinweisgeber).

Die interne Revision als fünfte Oberkategorie hat einen gewissen Grad an Unabhängigkeit gegenüber den anderen Funktionen, um entsprechende Assurance-Leistungen zu erbringen. Aus Ressourcengründen kann die interne Revision auch an andere Funktionen gekoppelt sein. Insbesondere bei begrenzten Ressourcen ist sie für die Überwachung zuständig, wobei grundsätzlich nicht die Kapazitäten vorhanden sind, um das gesamte Unternehmen zu überwachen. Eine weitere Aufgabe besteht darin, eine Non-Compliance zu identifizieren. Hierfür ist eine gut funktionierende Zusammenarbeit mit der First Line und Second Line wichtig. Darüber hinaus beurteilt die Third Line auch die Wirksamkeit der Compliance (Anhang 4, Subkategorie: Interne Revision).

Die letzte Oberkategorie beinhaltet die externen Assurance-Anbieter. Hierunter fällt insbesondere die externe Revision, die mindestens einmal im Jahr die aufsichtsrechtliche Prüfung der Finanzen, aber auch Zwischenrevisionen durchführt. Weiterhin können insbesondere bei begrenzten Ressourcen bestimmte Funktionen ausgelagert werden. Beispielsweise werden beim Outsourcing der internen Revision eine notwendige Distanz und einheitliche Standards gewährleistet sowie eine weltweite Verfügbarkeit

von spezialisierten Fachkräften sichergestellt. Darüber hinaus kann mit Outsourcing fehlendem Know-how entgegengewirkt werden (Anhang 4, Subkategorie: Externe Assurance Anbieter).

5.2.6.6 Control-Aktivitäten

Eine Zuordnung zu dieser Hauptkategorie wird vorgenommen, wenn Aspekte zu Massnahmen wie Kontrollen genannt werden, die mit Compliance-Managementsystemen in Zusammenhang stehen. Die eingeführten Massnahmen zur Begrenzung der Compliance-Risiken werden inhaltlich nicht weiter differenziert und können somit direkt den Subkategorien zugeordnet werden (vgl. Tabelle 10).

Hauptkategorie	**Control-Aktivitäten**	
Subkategorien	*Prozesskontrollen* *Kompetenz* *Monitoring* *Audits*	*Automatisierung* *Führungskontrollen* *Prüfplan* *Berichterstattung*

Tabelle 10: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Control-Aktivitäten*
Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen des Kontrollframeworks definiert das interne Steuerungs- und Kontrollsystem Regeln und Rahmenbedingungen, wodurch die Gefahr einer Non-Compliance reduziert wird. Die Kontrollen konstituieren sich durch die operativen Prozesse, wie das Kunden-Onboarding. Zudem gibt es integrierte technologiebasierte Tools, die unbemerkt und kontinuierlich Prozesse, Plattformen und Schnittstellen überwachen. Wenn Verstösse festgestellt werden, erfolgt eine Abklärung mit der First Line. Zudem besteht die Möglichkeit, dass die First Line selbst aktiv wird und bei der Second Line um Unterstützung anfragt. Hierbei ist die Compliance-Funktion im Regelfall nicht aktiv involviert und fungiert vielmehr als Entscheid- und Know-how-Träger für Spezialfälle (Anhang 4, Subkategorie: Prozesskontrollen).

Eine weitere effiziente Massnahme stellt das Monitoring dar, das Verstösse durch tägliche Überwachung identifiziert. Insbesondere die Financial Compliance, Finanzmarktregulationen und das Thema Betrug bilden hier wichtige Schwerpunkte. Weiterhin werden jährliche bzw. periodische Compliance-Kontrollen durch die Second Line durchgeführt (Anhang 4, Subkategorie: Monitoring). Die ordnungsgemässe Funktionsweise der Prozesse wird zudem mit Audits überprüft. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass Prozesse fehlerhaft sind oder Kontrollen umgangen werden,

weshalb alle Aktivitäten regelmässig auditiert werden. Hierdurch resultiert insbesondere eine präventive Wirkung auf die Mitarbeitenden. Darüber hinaus werden Audits in der First Line auch als Möglichkeit zur Optimierung wahrgenommen. Bei Verstössen werden entsprechende Massnahmen abgeleitet. Hieraus kann wiederum ein Bedarf für Compliance abgeleitet werden (Anhang 4, Subkategorie: Audits).

Als zentrales Instrument für Audits dient der Prüfplan, der unter anderem in Zusammenarbeit mit der internen Revision, der Compliance, dem Risikomanagement und der Rechtsabteilung erarbeitet wird. Auch die Compliance-Funktion definiert die Aufgaben über einen Tätigkeitsplan mit Einschätzungen zu den Compliance-Risiken. Auf Grundlage von Weisungen werden die Vorgaben des Prüfplans klar definiert und die Verantwortlichkeiten zugeteilt. Es wird definiert, welche Audits mit welchen Ressourcen über eine bestimmte Zeitdauer durchgeführt werden (Anhang 4, Subkategorie: Prüfplan). Die jährliche Berichterstattung der Compliance wird zur Kenntnis- und Abnahme an den Verwaltungsrat beziehungsweise das Audit Committee adressiert. Hierunter fallen auch die Non-Compliance-Berichte (Anhang 4, Subkategorie: Berichterstattung).

Eine weitere bedeutende Control-Funktion stellen automatisierte Prozesskontrollen dar. Grundsätzlich ist die Informationsinfrastruktur insbesondere vom operativen Geschäft geprägt. Die Prozesse werden zunehmend End-to-End digitalisiert und automatisiert, beispielsweise beim Kunden-Onboarding und bei der Entscheidungsfindung. Dementsprechend sind weniger manuelle Prozesskontrollen erforderlich. So kann Betrug schneller identifiziert, können Lücken geschlossen und kann die Wahrscheinlichkeit einer Non-Compliance reduziert werden. Für Unternehmen mit begrenzten Ressourcen kann die Digitalisierung eine Herausforderung darstellen (Anhang 4, Subkategorie: Automatisierung). Ein wesentlicher Aufgabenbestandteil von Führungspersonen ist die Kontrolle der Mitarbeitenden, wobei die Informationstechnologie eine wichtige Unterstützung bieten kann (Anhang 4, Subkategorie: Führungskontrollen).

5.2.6.7 Unterstützung

Eine Zuordnung zu dieser Hauptkategorie wird vorgenommen, wenn Aspekte zu unterstützenden Aktivitäten genannt werden, die mit Compliance-Managementsystemen in Zusammenhang stehen. Die eingeführten Massnahmen zur Begrenzung der Compliance-Risiken werden nicht weiter differenziert und sind direkt der Hauptkategorie *Unterstützung* zugeordnet (vgl. Tabelle 11).

Hauptkategorie	**Unterstützung**	
Subkategorien	*Kommunikation* *Anreize*	*Dokumentation* *Trainings*

Tabelle 11: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Unterstützung*
Quelle: Eigene Darstellung

Die unterstützenden Massnahmen für Compliance-Aktivitäten gliedern sich in vier Subkategorien: Kommunikation, Anreize, Dokumentation und Trainings. Die Kommunikation ist ein zentrales Instrument in Organisationen und geht damit über die Compliance hinaus. In Bezug auf die Compliance sind neue Richtlinien und Erkenntnisse systematisch und adressatengerecht zu kommunizieren und mit Schulungen zu begleiten. Dies bezieht sich nicht nur auf das Unternehmen im Innenverhältnis, sondern auch auf externe Stakeholder. Wichtige Kommunikationsmittel sind das Intranet, Schulungen, Gespräche mit Kollegen und Fachexperten, die Medien und die Ausbildung (Anhang 4, Subkategorie: Kommunikation).

Ein weiteres unterstützendes Element stellt die Ausgestaltung von Anreizen für die Compliance dar. Die zielgerichteten Anreize für die Mitarbeitenden haben entscheidende Auswirkungen auf das konforme Verhalten im Sinne der Compliance. In den USA werden finanzielle Anreize für Meldungen über Hinweisgebersysteme gewährt. In der Schweiz gibt es grundsätzlich keine positiven Anreize. Ausnahmen bilden indirekte Anreize über die Vergabe von Unternehmensanteilen. Hingegen bestehen systematische Sanktionsmechanismen durch reduzierte variable Vergütungen, ausbleibende Beförderungen, weitere Ausbildungen oder eine verstärkte Überwachung. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass positive Anreize für die Compliance im Regelfall nicht die Ursache für Verstösse beheben können (Anhang 4, Subkategorie: Anreize).

Die Dokumentation der Compliance bildet einen elementaren Bestandteil der Aktivitäten. Sie wirkt als unterstützendes Element und ist ohne weitere Massnahmen unzureichend. Der Maturitätsgrad der Dokumentation ist stark vom Technologiestand des Unternehmens, von der Komplexität der Standorte, der Produkte, der Aufgaben und der zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängig. Eine gute Prozessdokumentation wirkt unterstützend, wenn diese aktuell ist, relevante Verstösse dokumentiert und bei der Ausbildung der Mitarbeitenden einbezogen wird (Anhang 4, Subkategorie: Dokumentation).

Ein weiteres unterstützendes Element sind Trainings, die insbesondere die Wissensdistribution im Unternehmen sicherstellen. Als mögliche Formate gelten Web-

Schulungen, Lunch-Veranstaltungen, Team-Trainings und On-the-job-Ausbildungen. Standardisierte Compliance-Schulungen finden meist jährlich statt und sind für alle Mitarbeitenden verpflichtend. Darüber hinaus können weitergehende Compliance-Trainings erfolgen, sofern die Funktion und Position der jeweiligen Mitarbeitenden dies erfordert. Mit einer zunehmenden Individualisierung steigen gleichzeitig aber auch die Komplexität und der Aufwand der Schulungen (Anhang 4, Subkategorie: Trainings).

5.2.6.8 Non-Compliance

Eine Zuordnung zu dieser Hauptkategorie wird vorgenommen, wenn Aspekte zum Umgang mit der Non-Compliance genannt werden, die mit Compliance-Managementsystemen in Zusammenhang stehen. In dieser Hauptkategorie wird nach drei Oberkategorien unterschieden (vgl. Tabelle 12).

Hauptkategorie	**Non-Compliance**	
Oberkategorie	Einordnung	
Subkategorien	*Kritisch* *Mitarbeitende*	*Prozesse*
Oberkategorie	Vorgehen	
Subkategorien	*Identifikation* *Assessment*	*Mediation*
Oberkategorie	Konsequenzen	
Subkategorien	*Sanktionen* *Freistellung*	*Rechtlich*

Tabelle 12: Die Subkategorien der Hautkategorie *Non-Compliance*
Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Oberkategorie, Einordnung, differenziert Non-Compliance-Fälle nach drei Arten. Als Erstes sind die operativen Prozesse zu nennen. In der überwiegenden Anzahl der Fälle hängt die Non-Compliance mit der Ausgestaltung von implementierten Prozessen zusammen, und nicht direkt mit den Mitarbeitenden. Zunächst ist eine Einschätzung erforderlich, ob es sich um einen systematischen oder um einen Einzelfall handelt. In Einzelfällen kann die Linienorganisation eine Lösung finden. Bei systematischen Fällen erfolgt ein Einbezug der Compliance-Funktion, relevanter Stakeholder und unter Umständen der Konzernleitung (Anhang 4, Subkategorie: Prozesse).

Im Fall von Verstössen durch Mitarbeitende ist ein systematischer Prozess einzuleiten. In Abhängigkeit der Relevanz übernimmt die Linienorganisation oder eine spezialisierte Abteilung den Fall. Auch die interne Revision oder die Geschäftsleitung können involviert werden. In einem ersten Schritt werden alle relevanten Informationen zusammengetragen. Dann wird die betreffende Person konfrontiert. Wichtig ist, dass Verstösse von Mitarbeitenden immer zu Konsequenzen führen. Die Bandbreite der Sanktionen kann von verpflichtenden Schulungen bis zu strafrechtlichen Konsequenzen reichen (Anhang 4, Subkategorie: Mitarbeitende).

In der dritten Subkategorie geht es um kritische Non-Compliance-Fälle mit einer Aussenwirkung, um Fälle bei denen hochrangigen Manager involviert sind oder um strafrechtlich relevante Themen. Bei kritischen Verstössen erfolgt ein Einbezug der Geschäftsleitung. Die Untersuchung führt ein Krisenstab, die interne Revision, ein internes Team oder externe, spezialisierte Unternehmen. Bei einem solchen Verstoss werden der Schaden beurteilt, das weitere Vorgehen besprochen und Gegenmassnahmen eingeleitet. Die Compliance-Funktion ist in diesem Fall nicht mehr primär involviert (Anhang 4, Subkategorie: Kritisch).

Die zweite Oberkategorie thematisiert das prozessuale Vorgehen bei Verstössen. Zunächst ist es wichtig, eine Non-Compliance zu identifizieren. In vielen Fällen erfolgt dies durch die Mitarbeitenden, die beispielsweise fehlerhafte Prozesse an die relevanten Stellen melden. Als relevante Stellen gelten Vorgesetzte, die Geschäftsleitung, die Personalabteilung oder die Compliance- beziehungsweise Rechtsabteilung. Eine weitere Möglichkeit stellen anonyme Hinweisgeberstellen dar, mit denen die gemeldeten Fälle in Abhängigkeit der Relevanz entsprechend einer bestimmten Stelle zugeordnet werden. Die Informationsinfrastruktur kann eine grosse Unterstützung bei der Identifikation einer Non-Compliance bieten (Anhang 4, Subkategorie: Identifikation).

Im nächsten Schritt geht es darum, dass jeder einzelne Non-Compliance-Fall separat bewertet wird. Je nach Relevanz übernimmt dies die Compliance-Funktion oder ein spezialisiertes Ermittlungsteam. Das zentrale Element der systematischen Beurteilung ist die Durchführung einer Ursache-Wirkungs-Analyse, damit die Ursachen verstanden und entsprechende Massnahmen abgeleitet werden. Mögliche Ursachen sind beispielsweise das individuelle Verhalten, eine unzureichende Bewertung der Geschäftsaktivitäten oder fehlende Informationen. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden unternehmensweit dokumentiert und kommuniziert, sodass die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von zukünftigen Fällen reduziert wird. Bei einer Non-Compliance

mit einem direkten Bezug zu Mitarbeitenden ist die Personalabteilung von Beginn an involviert und übernimmt unter Umständen auch die Untersuchung (Anhang 4, Subkategorie: Assessment).

Nachdem eine interne Bewertung vorliegt, wird ein Gespräch oder eine Anhörung mit den relevanten Personen, wie Mitarbeitenden und Vorgesetzten, durchgeführt. Es muss ergründet werden, warum es zum Verstoss kam und welche Massnahmen zu ergreifen sind. Dies betrifft insbesondere Fälle von Non-Compliance mit geringeren Konsequenzen. Eine zentrale Voraussetzung ist eine offene und transparente Kommunikation mit den Mitarbeitenden (Anhang 4, Subkategorie: Mediation).

In der letzten Oberkategorie werden drei Arten von Konsequenzen unterschieden, die bei einer Non-Compliance zu ergreifen sind. Als erstes sind Sanktionen im Fall von Non-Compliance der Mitarbeitenden zu erwähnen. Dieser Fall tritt vergleichsweise selten auf. Die Erkenntnisse aus der Untersuchung werden im Regelfall an den Vorgesetzten und an die Personalabteilung weitergeleitet, die dann über die Massnahmen entscheiden. Hierbei ist mit Augenmass zu urteilen, ob disziplinarische Konsequenzen, Abmahnungen oder Verweise geeignet sind (Anhang 4, Subkategorie: Sanktionen). Eine weitere Möglichkeit besteht in der Freistellung des Mitarbeitenden. Diese Massnahme erfolgt insbesondere bei der Überschreitung bestimmter rechtlicher Grenzen. Dazu zählen grobe Fahrlässigkeit, Vorsätzlichkeit, Betrug und Falschaussagen. Derartige Massnahmen sind auch für Zulieferer und Abnehmer relevant, die aufgrund von Verstössen aus der Lieferkette ausgeschlossen werden. Wichtig ist, dass das Unternehmen immer ein konsequentes Vorgehen demonstriert (Anhang 4, Subkategorie: Freistellung). Als letzte Option können auch rechtliche Konsequenzen und Anzeigen gegen Mitarbeitende in Betracht gezogen werden. Dies erfolgt insbesondere bei öffentlichkeitswirksamen oder rechtlichen Verstössen. Hierbei ist im Regelfall auch die Rechtsabteilung involviert (Anhang 4, Subkategorie: Rechtlich).

5.2.6.9 Evaluation

Eine Zuordnung zu dieser Hauptkategorie wird vorgenommen, wenn Themen zur Compliance-Beurteilung genannt werden, die mit Compliance-Managementsystemen in Zusammenhang stehen. Es wird zwischen vier Oberkategorien unterschieden (vgl. Tabelle 13).

Hauptkategorie	**Evaluation**	
Oberkategorie	Ausrichtung	
Subkategorien	*Support-Monitoring*	*Prinzipien-Regeln*
Oberkategorie	Mitarbeitende	
Subkategorien	*Ethik* *Sinn*	*Verhalten* *Common Sense*
Oberkategorie	Instrumente	
Subkategorien	*Operationalisierung* *Kommunikation* *Teamtraining* *Mitarbeitendenzielsetzung* *Image* *Organisationsstruktur* *Einbezug*	*Zugang* *Digitalisierung* *Ressourcen* *Kontrolle* *Audit* *Aggregation*
Oberkategorie	Bewertung	
Subkategorien	*Verstösse* *Trainings* *Benchmark* *Hinweisgeber*	*Kultur* *Audit* *Qualitativ* *Quantitativ*

Tabelle 13: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Evaluation*
Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Oberkategorie umfasst die grundsätzliche Ausrichtung der Compliance-Funktion, die einen wesentlichen Einfluss auf die Wirksamkeit ausübt. Die erste Dimension differenziert zwischen einer unterstützenden und einer überwachenden Funktion. Diese Unterscheidung ist in der Praxis sehr heterogen ausgestaltet und stellt eine zentrale Herausforderung dar. Die Compliance hat hier bis zu einem gewissen Grad eine hybride Funktion, wobei die internen Zielsetzungen zu Umsätzen, Kunden und Risiken einen Einfluss haben. Das Verhältnis von Unterstützung zu Überwachung ist durch die Branche und das Unternehmen charakterisiert. Die Sichtweise der externen Aufsichtsorgane charakterisiert die Compliance primär als eine Kontrollaufgabe für die Second-Line-Funktion. Bei ausreichenden Ressourcen kann eine Segregation der Funktion in überwachende und unterstützende Einheiten erfolgen. Im täglichen Geschäft und bei Standardprozessen wird die Compliance eher als kontrollierend wahrgenommen. Dies hat eine präventive Wahrnehmung in der First Line zur Folge. Bei

spezifischen Schwerpunktthemen hat die Compliance eher eine unterstützende und lösungsorientierte Funktion. Besonders in weniger stark regulierten Unternehmen ist es ihre primäre Aufgabe, die First Line zu unterstützen, und sie wird von der First Line mit der Implementierung von Lösungen beauftragt (Anhang 4, Subkategorie: Support-Monitoring).

Die zweite Dimension unterscheidet bei der Compliance eine regel- und eine prinzipienbasierte Ausrichtung. Grundsätzlich wird das menschliche Verhalten mehr von Prinzipien als von Regeln tangiert. Dies liegt unter anderem daran, dass Prinzipien weniger kompliziert sind, pragmatische Lösungen beinhalten und sinnvolle Ausnahmeregelungen ermöglichen. Hierdurch kann eine intrinsische und kollaborative Bereitschaft für die Compliance gestärkt werden. Eine auf Prinzipien basierende Compliance kann zu mehr Sicherheit führen. Entsprechend wird eine Steigerung des Formalisierungsgrades durch ein engmaschiges Kontrollnetz als weniger wirksam erachtet (Anhang 4, Subkategorie: Prinzipien-Regeln).

Ein wesentliches Compliance-Element zu Beurteilung der Wirksamkeit stellen die Mitarbeitenden dar. Die Compliance muss vom operativen Geschäft als *Common Sense* und integralem Bestandteil des operativen Handelns wahrgenommen werden. Die Handlungen basieren auf inhärenten Grundsätzen, ohne die das operative Geschäft nicht nachhaltig funktionieren kann (Anhang 4, Subkategorie: Common Sense). Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die regelbasierte Compliance eine begrenzte Wirksamkeit besitzt und der Einbezug einer ethischen Komponente die Mitarbeitenden viel stärker tangiert (Anhang 4, Subkategorie: Ethik). Dabei ist zu beachten, dass die Compliance eine hohe menschliche Komponente beinhaltet und eine gut ausgestaltete Compliance-Funktion nicht zwangsweise zu einem besseren Compliance-Verhalten der Mitarbeitenden führt. Auf das Verhalten kann durch nachvollziehbare Verhaltensregeln, die auf gesundem Menschenverstand beruhen, Einfluss genommen werden. Entsprechend müssen auch psychologische Massnahmen Berücksichtigung finden (Anhang 4, Subkategorie: Verhalten). Weiterhin wird die Wirksamkeit massgeblich dadurch beeinflusst, dass die Mitarbeitenden den Sinn und Zweck der Compliance erkennen können. Das Bewusstsein, nach sinnvollen Grundsätzen zu handeln, beeinflusst die Mitarbeitenden positiv. Hingegen führen restriktive und komplizierte Vorgaben ohne erkennbaren Sinn dazu, dass die Funktion hinterfragt wird und eine negative Reputation entsteht (Anhang 4, Subkategorie: Sinn).

Die dritte Oberkategorie beinhaltet dreizehn Instrumente bzw. Subkategorien, mit denen Einfluss auf die Wirksamkeit der Compliance genommen werden kann. Als Erstes ist die Qualität der Operationalisierung zu nennen, mit der die Compliance-Funktion die externen Vorgaben in interne Handlungsmaximen umwandelt. Hierbei ist eine Komplexitätsreduktion der externen Regularien in einfache Prinzipien anzustreben, wodurch die Wirksamkeit für das operative Geschäft gesteigert werden kann. Zudem müssen die operationalisierten Regularien adressatengerecht aufbereitet werden (Anhang 4, Subkategorie: Operationalisierung).

Die Kommunikation ist ebenfalls ein zentraler Bestandteil der Compliance, damit die Vorgaben in der Praxis auch gelebt und verstanden werden. Dabei sind die gewünschten Verhaltensregeln vorzuleben, einzufordern und bei Verstössen zu sanktionieren. Weiterhin ist die direkte Kommunikation zwischen der Compliance-Funktion und der First Line bzw. den relevanten Stakeholdern wichtig, um eine Non-Compliance präventiv zu reduzieren (Anhang 4, Subkategorie: Kommunikation). Die Kommunikation ist von entsprechenden Schulungen zu begleiten. Die Wirksamkeit von Compliance-Schulungen kann durch Trainings im Team verbessert werden (Anhang 4, Subkategorie: Teamtraining). Zudem ist die Wirksamkeit von der Zielsetzung der Mitarbeitenden abhängig. Diese vergütungsrelevante Zielsetzung muss mit der Einhaltung der Compliance-Vorgaben verknüpft werden (Anhang 4, Subkategorie: Mitarbeiterzielsetzung). Weiterhin kann ein positives und motivierendes Compliance-Image Einfluss auf die Wirksamkeit haben, da die Wahrnehmung der Mitarbeitenden das Handeln bestimmt. Die Wahrnehmung der Compliance ist sehr unterschiedlich und wird häufig als lästig, einschränkend und sinnlos wahrgenommen. Wenn das Management diesem Thema mehr Aufmerksamkeit widmet, können jedoch das Interesse gesteigert und das Image beeinflusst werden (Anhang 4, Subkategorie: Image).

Ein weiteres wichtiges Instrument stellen die Organisationsstrukturen dar. Grundsätzlich kann zwischen dezentralen und zentralen Systemen unterschieden werden, wobei innerhalb der Unternehmen eine grosse Heterogenität besteht. Dezentrale Organisationsstrukturen können in Verbindung mit lösungs-, kontroll- und vertrauensbasierten Ansätzen die Wirksamkeit beeinflussen. Hingegen tangieren zentrale Strukturen die Wirksamkeit über eine engere Zusammenarbeit, ein Wirgefühl und durchgängigen Prozessen (Anhang 4, Subkategorie: Organisationsstruktur). Die Wirksamkeit kann zudem durch eine gut ausgestaltete Zusammenarbeit und den frühen Einbezug der Compliance-Funktion positiv beeinflusst werden. Dabei ist es sehr wichtig, dass die

relevanten Mitarbeitenden schnell zusammenkommen, um pragmatische Lösungen zu finden. In der Praxis wird die Compliance jedoch häufig erst am Ende des Entscheidungsprozesses eingebunden (Anhang 4, Subkategorie: Einbezug). Die Wirksamkeit der Compliance kann verbessert werden, wenn ein Entscheidungsträger in die Funktion einbezogen wird. Entsprechend müssen insbesondere kritische Compliance-Themen in der Konzernleitung aktiv vertreten werden, und ihre Relevanz muss durch den CEO gestützt werden. Dazu gehört auch, ein Veto durchsetzen zu können, wenn das Geschäftsrisiko das definierte Assurance-Risiko übersteigt. Die Compliance und das Risikomanagement sind dagegen nicht wirksam, wenn die Funktionen als Bürokratieprozesse aufgesetzt sind (Anhang 4, Subkategorie: Zugang).

Eine gut ausgebaute Informationsinfrastruktur, in der die Compliance in die Kernprozesse integriert ist, kann die First Line und die Compliance-Funktion unterstützen. Zudem können die Prozesskonformität, die ordnungsgemässe Funktionsweise und die Ausbildung verbessert werden. Auch die Compliance-Funktion kann im Rahmen der Dokumentation durch eine systematische Überwachung und bei der Nachverfolgung durch geeignete Informationstechnologie unterstützt werden (Anhang 4, Subkategorie: Digitalisierung).

Grundsätzlich müssen die Compliance-Ressourcen in Übereinstimmung mit den gewählten Risikopräferenzen stehen. Bei der Beurteilung der Angemessenheit dürfen mehr Compliance-Ressourcen nicht zu mehr regulatorischen Vorgaben führen. Vielmehr ist die Wirksamkeit davon abhängig, inwiefern die gegebenen Regularien und Aufgaben mit den Mitarbeitenden, dem vorhandenen Know-how und der gegebenen Informationstechnologie effizient bearbeitet werden können. Deshalb beginnt der Aufbau von Compliance-Ressourcen zuallererst in der First Line (Anhang 4, Subkategorie: Ressourcen).

Kontrollen wirken einer Non-Compliance präventiv entgegen, da die Mitarbeitenden sich der Kontrollen bewusst sind. Es ist jedoch wichtig, die Ursachen der Non-Compliance zu adressieren und nicht nur den Kontrollapparat zu verstärken. Kontrolle ist durch Kultur zu ergänzen, und beide Aspekte müssen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen, um die Wirksamkeit zu steigern (Anhang 4, Subkategorie: Kontrollen).

Die Wirksamkeit der internen Revision basiert unter anderem auf der Unabhängigkeit, den Kompetenzen, der Dokumentation und den resultierenden Ergebnissen. Die interne Revision folgt einem systematischen Vorgehen. Dieses beginnt bei der Identifikati-

on relevanter Punkte und mündet in der Erarbeitung eines Prüfungsplans. Wirksame Audits umfassen IKS-Prüfungen, Prüfungen von Tochterunternehmen und Beurteilungen über Prozessoptimierung (Anhang 4, Subkategorie: Audit).

Die Wirksamkeit der Compliance kann jedoch nicht allein durch ein Audit, eine Schulung, das Risikomanagement, die Prozessüberwachung oder eine spezifisch ausgerichtete Unternehmenskultur gesteuert werden. Vielmehr beeinflusst die Summe aller Massnahmen die Compliance-Wirksamkeit. Aus diesem Grund ist die Compliance in ein integrales System von unterschiedlichen Aktivitäten einzubeziehen (Anhang 4, Subkategorie: Aggregation).

Die letzte Oberkategorie zeigt Möglichkeiten der qualitativen und quantitativen Beurteilung der Compliance auf. Hierfür werden zunächst sechs häufig verwendete Bewertungen thematisiert. Als Erstes sind die Compliance-Verstösse zu nennen, die als Indikator zur Beurteilung der Compliance-Wirksamkeit herangezogen werden können. Diese sind unternehmensweit einzubeziehen, beispielsweise mittels IKS-Prüfungen, Audits und Berichte von Verstössen, und anschliessend in der Compliance-Funktion zu aggregieren. Die Quantität der Ereignisdokumentation ist jedoch nicht im Hinblick auf die absolute Häufigkeit zu beurteilen, da mehr oder weniger Compliance-Fälle von der Anzahl der durchgeführten Kontrollen abhängig sind. Vielmehr ist die langfristige Entwicklung in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse zu beurteilen (Anhang 4, Subkategorie: Verstösse).

Mit Hinweisgebersystemen kann eine Beurteilung über die Anzahl und die Relevanz der Meldungen erfolgen. Doch auch diese Bewertung liefert lediglich einen möglichen Indikator, da die Anzahl der Verstösse beispielsweise von der Unternehmenskultur abhängig ist. Im Regelfall können aus den Erkenntnissen jedoch zielgerichtete Massnahmen abgeleitet werden (Anhang 4, Subkategorie: Hinweisgeber).

Eine weitere wirksame Beurteilungsgrösse der Compliance stellen Schulungen dar. Hierbei kann die Anzahl der absolvierten Schulungen im Verhältnis zur Anzahl der Mitarbeitenden beurteilt werden. Weiterhin können die Schulungen durch einen anschliessenden Test ausgewertet werden. Diese Auswertungen umfassen u. a. die Durchfallquote oder die Dauer zur Bearbeitung der Schulungen (Anhang 4, Subkategorie: Trainings).

Die vierte Bewertungsgrösse für die Compliance-Wirksamkeit stellen Benchmarks mit vergleichbaren Marktteilnehmern dar. Insbesondere für Assurance-Funktionen wie die

interne Revision ist dieses Instrument wichtig, um beispielsweise die Angemessenheit der Ressourcenallokation beurteilen zu können (Anhang 4, Subkategorie: Benchmarks).

Weitere relevante Indikatoren können dem Themenbereich der Unternehmenskultur zugeordnet werden, da die Wirksamkeit der Compliance-Kontrolle durch die Compliance-Kultur verstärkt werden kann. Die Bewertung erfolgt im Rahmen von internen Umfragen, bei denen unter anderem Themen wie Vertrauen, Ethik, Dilemmasituationen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Eigen- und Fremdwahrnehmung analysiert werden. Ein zentrales Kulturthema sind zudem die Speak-up-Kultur und die mit ihr verbundenen Feedbacksysteme. Dies betrifft insbesondere die Bottom-up-Bewertung von Führungspersonen. Zuletzt ist die Leistungskultur zu berücksichtigen, unter die unter anderem Vergütungsstrukturen, Incentivierungen, Performance-Management und variable Vergütungsanteile fallen (Anhang 4, Subkategorie: Kultur).

Weiterhin kann die interne Revision bei der Beurteilung der Compliance-Wirksamkeit unterstützen. Aufgrund der Unabhängigkeit des internen Audits und der Compliance-Kenntnisse kann sie die Wirksamkeit qualitativ beurteilen. Auch externe Auditoren, beispielsweise im Rahmen von anonymen Interviews, können herangezogen werden. Das resultierende systematische Feedback kann zu wertvollen Erkenntnissen führen, aus denen wirksame Massnahmen abgeleitet werden können (Anhang 4, Subkategorie: Audit).

Es gibt noch weitere Möglichkeiten der Beurteilung, wobei zwischen einer qualitativen und quantitativen Bewertung unterschieden wird. Die qualitative Beurteilung wird für die Aufsichtsbehörden immer relevanter, die ihren Fokus vermehrt auf Themen wie Governance und interne Steuerung und Kontrolle setzen. Zu nennen sind hier die qualitative Beurteilung des Assurance-Plans, der Ergebnisse und der daraus abgeleiteten Massnahmen. Auch werden mehr Prüfungen über die Einhaltung und Qualität der Weisungen durchgeführt. Weiterhin sind vor allem die Mitarbeitenden bei der Compliance-Wirksamkeit einzubeziehen. Die Compliance-Zufriedenheit kann über Fallstudien, Umfragen oder Bottom-up-Rückmeldungen erhoben werden (Anhang 4, Subkategorie: Qualitativ).

Neben der qualitativen Beurteilung können zudem quantitative Messindikatoren wie der Key-Performance-Indicator (KPI) verwendet werden, um die Wirksamkeit der Compliance zu beurteilen. Eine Messung der Compliance gestaltet sich jedoch schwierig und entsprechende Grössen sind vielmehr als Indikatoren zu verstehen. Mögliche

Indikatoren bilden unter anderem der Prozess-KPI, Beschwerdemeldungen, behobene Schwachstellen oder verhinderte Schadens- und Reputationsfälle. Ein gut ausgestaltetes Indikatorsystem kann hierbei einen Hinweis auf die Wirksamkeit der Compliance liefern. Weiterhin kann die Anzahl der Compliance-Mitarbeitenden in das Verhältnis zu den Mitarbeitenden im operativen Geschäft gestellt werden. Zudem kann die Fluktuation der Mitarbeitenden einen wirksamen Indikator für die Compliance darstellen (Anhang 4, Subkategorie: Qualitativ).

5.2.6.10 Wertbeitrag

Eine Zuordnung zu dieser Hauptkategorie wird vorgenommen, wenn Aspekte zum Wertbeitrag genannt werden, die mit Compliance-Managementsystemen in Zusammenhang stehen. Es wird zwischen drei Oberkategorien unterschieden (vgl. Tabelle 14).

Hauptkategorie	**Wertbeitrag**	
Oberkategorie	Kontext	
Subkategorien	*Regulierungsdichte*	
Oberkategorie	Diskrepanzen	
Subkategorien	*Advisory-Monitoring* *Prinzipien-Regeln* *Compliance-Geschäft*	*Risiko-Rendite* *Befähigung-Behinderung*
Oberkategorie	Faktoren	
Subkategorien	*Wettbewerbsvorteil* *Kundenvorteil* *Reputation* *Vermeidung* *Nachhaltigkeit* *Selbstzweck*	*Werte* *Image* *Zielübereinstimmung* *Automatisierung* *Sicherheit*

Tabelle 14: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Wertbeitrag*
Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Oberkategorie thematisiert das Umfeld und insbesondere die gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich das Unternehmen bewegt. Bei einer hohen Regulierungsdichte oder einer Überregulierung reduziert die Compliance den Wertbeitrag für die originäre Wertschöpfung. Dies ist dadurch begründet, dass

aufgrund von komplexen Regularien das eigentliche Geschäft zunehmend in den Hintergrund gerückt wird (Anhang 4, Subkategorie: Regulierungsdichte).

In der zweiten Oberkategorie stehen Diskrepanzen im Fokus, die es im Hinblick auf die Compliance entsprechend auszurichten gilt. Als Erstes ist das Verhältnis zwischen unterstützenden und überwachenden Aufgaben zu definieren. Beide Aktivitäten obliegen der Compliance, und das jeweilige Zusammenspiel hat einen Einfluss auf den Wertbeitrag. Die Compliance-Funktion begleitet, unterstützt und berät das operative Geschäft in einer Art und Weise, dass es von den Mitarbeitenden in der Linienorganisation als geschäftsfördernd wahrgenommen wird. Dies kann beispielsweise über das Erkennen von regulatorischen Trends und die Nutzung von Marktopportunitäten erfolgen. Hierfür muss von Seiten der Compliance ein Verständnis über die Tätigkeiten und Personen im operativen Geschäft bestehen. Gleichzeitig ist im Hinblick auf die Überwachung ein gewisser Grad an kritischer Distanz zu wahren, denn die Compliance darf vom operativen Geschäft nicht vereinnahmt werden. Diese Gefahr besteht insbesondere dann, wenn die beratenden Aufgaben sich mit der Überwachung überschneiden oder eine Umsetzungsverantwortung besteht. Zudem ist es wichtig, dass die Bremswirkung bei der Überwachung nicht zu hoch ist und ein positives Klima herrscht (Anhang 4, Subkategorie: Advisory-Monitoring).

Die zweite Subkategorie bezieht sich auf das Verhältnis von Prinzipien und Regeln. Grundsätzlich sind die externen Vorgaben durch die Compliance-Funktion adressatengerecht zu operationalisieren, sodass ein klarer Handlungsrahmen entsteht. Dieser Handlungsrahmen basiert auf Regeln und Prinzipien. Die Compliance kann sich wertmindernd auswirken, wenn standardisierte Sachverhalte eine hohe regulatorische Dichte aufweisen. Dadurch kann die Anwendbarkeit in der Praxis eingeschränkt und das Geschäft behindert werden. Wenn die Rahmenbedingungen auf Prinzipien beruhen, die eine pragmatische Umsetzung fördern, wird dagegen ein Wertbeitrag geschaffen (Anhang 4, Subkategorie: Prinzipien-Regeln).

Aus organisatorischer Sicht ist es von hoher Relevanz, dass die Grösse der Compliance-Funktion in einem angemessenen Verhältnis zum Geschäft steht. Die Compliance ist wertmindernd, wenn der regulatorische Aufwand der Systeme und Mitarbeitenden die Erträge des Geschäfts übersteigen. Auf der anderen Seite führen eingeschränkte Compliance-Ressourcen dazu, dass die Compliance-Funktion ihrer Verantwortung nicht mehr ordnungsgemäss nachkommen kann (Anhang 4, Subkategorie: Compliance-Geschäft). Eine weitere Diskrepanz ergibt sich mit dem zu definierenden Risiko-

Rendite-Profil in der Zielsetzung des Unternehmens. Hierbei ist eine Abwägung zwischen der potenziellen Rendite und den zu akzeptierenden Risiken zu treffen (Anhang 4, Subkategorie: Risiko-Rendite).

Die letzte Subkategorie befasst sich mit der Ausrichtung der Compliance im Hinblick auf das Verhältnis zwischen der Förderung und Beeinträchtigung des Geschäfts. Die Compliance fördert das operative Geschäft, wenn die resultierenden Compliance-Prozesse optimiert, sicher, schnell und einfach gestaltet werden. Weiterhin wird ein Wertbeitrag generiert, wenn mit einem klaren Handlungsrahmen Sicherheit geschaffen wird, dass alle rechtlichen Anforderungen eingehalten werden. Die Compliance kann das Geschäft befähigen, wenn pragmatische Lösungen, alternative Optionen und Opportunitäten aufzeigt werden. Hierfür benötigt es eine flexible Compliance-Funktion, die auf verändernde Rahmenbedingungen reagieren kann.

Die Compliance kann das Geschäft beeinträchtigen, wenn die Funktion zu komplex, zeitaufwendig und schwerfällig wird. Der Aufwand und die Zeit für Compliance-Tätigkeiten wie die Prozessdokumentation können dazu führen, dass die originären Tätigkeiten nicht mehr ordnungsgemäss ausgeführt werden können. Die Compliance ist wertmindernd, wenn das Geschäft beeinträchtigt wird und ein Schaden beim Kunden entsteht. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Geschäftsziele nicht mit den Compliance-Zielen im Einklang stehen und die First Line gezwungen ist, die Grenzen der gegebenen Vorgaben zu überschreiten. Hierbei ist es wichtig, die gegebene Diskrepanz optimal auszugestalten, sodass die Einhaltung der Vorgaben gewährleistet und gleichzeitig einen Wertbeitrag generiert wird (Anhang 4, Subkategorie: Befähigung-Behinderung).

In der dritten Oberkategorie werden elf Faktoren beschrieben, die einen Zusammenhang zwischen Compliance und Wertbeitrag beschreiben. Zunächst ist die Subkategorie des Wettbewerbsvorteils zu nennen. Die Compliance kann insbesondere dann einen Wert generieren, wenn sie das operative Geschäft zur Teilnahme im Markt befähigt. Dies gilt besonders dann, wenn Kunden, Lieferanten, Behörden oder Investoren bestimmte Vorgaben voraussetzen. Darunter fallen die Wahrnehmung der Compliance als Vorbildfunktion auf dem Markt oder die Möglichkeit einer Produktdifferenzierung. Die Compliance-Funktion muss vorausschauend und flexibel agieren können, um Marktopportunitäten auszunutzen. Zudem ermöglicht die Compliance im Regelfall faire Rahmenbedingungen für alle Marktteilnehmer. Ausnahmen ergeben sich häufig im Vergleich mit dem Ausland. Hier kann die Compliance zu einem Wettbewerbs-

nachteil führen, wenn ein Vertrieb im Inland verboten, aber im Ausland erlaubt ist (Anhang 4, Subkategorie: Wettbewerbsvorteil).

Eine weitere Subkategorie bildet der Kundenvorteil, der sich insbesondere durch einen Mehrwert beim Kunden ergibt. Eine Ausrichtung der Compliance-Funktion auf den Kunden berücksichtigt kundenfreundliche Prozesse, bei denen die Komplexität verborgen bleibt. Auch kann das Vertrauen der Kunden gestärkt werden, wenn Compliance-Themen, wie beispielsweise der Datenschutz, eine hohe Priorität erhalten. Ein Wertbeitrag kann auch dadurch entstehen, dass für einen Kunden spezifische Ausnahmen gemacht werden können (Anhang 4, Subkategorie: Kundenvorteil). In diesem Zusammenhang ist die Subkategorie der Reputation zu erwähnen. Hierbei kann die Compliance einen Wertbeitrag leisten, indem Reputationsschäden dem Kunden gegenüber vermieden werden. Die Reputation stellt in Bezug auf die Branche und Produkte eine grundlegende Komponente des Geschäfts dar, auf dem das Kundenvertrauen beruht (Anhang 4, Subkategorie: Reputation). Entsprechend ergibt sich ein Wertbeitrag auch dann, wenn eine Non-Compliance in Form von Skandalen oder Bussen vermieden wird und das Unternehmen keine Schäden erleidet. Die Compliance muss dafür Sorge tragen, dass die regulatorischen Grenzen eingehalten werden, indem ein Veto eingelegt wird, wenn die Risikotoleranz überschritten wird (Anhang 4, Subkategorie: Vermeidung). Mit dieser Ausrichtung werden zudem die Nachhaltigkeit und Langfristigkeit des operativen Geschäfts gestärkt und letztendlich die mittel- bis langfristige Ausrichtung unterstützt (Anhang 4, Subkategorie: Nachhaltigkeit).

Eine weitere wichtige Subkategorie thematisiert den Sinn und Zweck der Compliance. Die Funktion erbringt insbesondere dann einen Wertbeitrag, wenn die gesetzlichen Vorgaben im Kern erfasst werden und damit den eigentlichen Sinn und Zweck erfüllen. Wenn die Compliance nur zum Selbstzweck betrieben wird oder regulatorische Vorgaben in bestimmten Situationen keinen Sinn ergeben, verringert sich die Motivation und das Verständnis der Mitarbeitenden (Anhang 4, Subkategorie: Selbstzweck). Für die Mitarbeitenden ist es zudem wichtig, dass eine einheitliche Unternehmenskultur besteht, die auf ethischen Werten beruht und klare Grundsätze kommuniziert. Die Wahrnehmung, nach ethischen Grundsätzen zu handeln, verstärkt die Sensibilisierung für kritische Compliance-Themen, womit ein Wertbeitrag geschaffen wird (Anhang 4, Subkategorie: Werte). Zudem hat das Image der Compliance-Funktion eine wesentliche Bedeutung. Eine positive Wahrnehmung und Reputation der Funktion bilden die Grundlage für Vertrauen und Wertschätzung. Eine wichtige Voraussetzung zur Gene-

rierung von Wert. Wenn die Compliance jedoch als geschäftshindernd, mühsam, zeitraubend und negativ wahrgenommen wird, kann der Wert zerstört werden (Anhang 4, Subkategorie: Image). Eine weitere wichtige Subkategorie, welche das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflusst, ist die Zielübereinstimmung. Grundsätzlich müssen Compliance- und Geschäftsziele miteinander übereinstimmen und sich gegenseitig fördern, damit ein Wertbeitrag resultieren kann (Anhang 4, Subkategorie: Zielübereinstimmung).

Die Automatisierung von Compliance-Prozessen kann insbesondere bei Standardprozessen, Dokumentationen und Kundenprozessen einen Wertbeitrag generieren. Darüber hinaus können die Zielgenauigkeit von Eskalationsmechanismen verbessert und somit die Kosten durch Rationalisierungsmassnahmen gesenkt werden. Auf der anderen Seite besteht jedoch die Gefahr, dass die Kosten der IT den Wertbeitrag übersteigen (Anhang 4, Subkategorie: Automatisierung). Die Compliance erbringt einen Wertbeitrag für die Mitarbeitenden, wenn sie Rechtssicherheit schafft. Hierfür müssen klare Richtlinien vorgegeben und Anfragen verlässlich beantwortet werden (Anhang 4, Subkategorie: Sicherheit).

5.3 Hypothesenbildung

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Theorie und dem qualitativen Forschungsprozess dazu verwendet, entsprechende Forschungshypothesen herzuleiten. Die Hypothesen dienen der Beantwortung der zentralen Forschungsfragen, indem vermutete Zusammenhänge konkretisiert werden. Im nächsten Unterkapitel erfolgt eine Synthese über die gewonnen qualitativen Erkenntnisse, bevor die zentralen Hypothesen für den quantitativen Forschungsprozess entwickelt werden.

5.3.1 Synthese der Ergebnisse

Mit der ersten Forschungsfrage werden die grundlegenden Zusammenhänge zwischen Compliance-Managementsystemen und den wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten thematisiert. Die erste Forschungsfrage lautet:

FF-1
Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Compliance-Managementsystemen und wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten?

Eine erste wesentliche Grundlage liefert die Theorie. Demnach unterstützen Compliance-Managementsysteme die Steuerung und Kontrolle in Unternehmen, damit eine zielgerichtete Wirkung auf die wertschöpfenden Unternehmensprozesse ausgeübt werden kann (vgl. Kapitel 4.3). Anhand der theoretischen Grundlagen wurden einzelne Kategorien eines CMS identifiziert und im Rahmen des qualitativen Forschungsprozesses systematisch untersucht (vgl. Kapitel 5.2.1). Mit der nachfolgenden Synthese werden die komplexen Zusammenhänge zwischen Compliance-Managementsystemen und den wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten kurz zusammengefasst.

Mit der ersten Hauptkategorie *Kontext* werden die Auswirkungen der rechtlichen Rahmenbedingungen thematisiert und der Einfluss relevanter Stakeholder berücksichtigt. Als wesentlicher Bestandteil eines CMS gilt die Compliance-*Kultur*. Die Thematik der Kultur ist schwer abzugrenzen und besteht aus vielen unterschiedlichen Dimensionen. Die obersten Unternehmensvertreter besitzen jedoch zahlreiche Instrumente und können in ihrer Funktion massgeblichen Einfluss auf die Compliance-Kultur ausüben. Die Unternehmenskultur steht in einem bedeutenden Zusammenhang mit der *Zielsetzung* des Unternehmens. Dabei ist die Compliance in die Strategie des Unternehmens zu implementieren und auf allen Hierarchieebenen zu leben. Zudem ist auf allen Ebenen des Unternehmens ein geeigneter Prozess für *Compliance-Risiken* zu implementieren. Die Risiken werden durch das Management im operativen Geschäft verantwortet. Für ein wirksames Risikomanagement ist neben einem Top-down ausgerichteten Prozess insbesondere ein Bottom-up getriebener Risikomanagementprozess einzurichten. Hierbei ist sicherzustellen, dass die Systeme sinnvoll ineinandergreifen und eine systematisch ausgerichtete *Organisation* und Struktur besteht. Als grundsätzliche Orientierung bietet das Three-Lines-Modell einen adäquaten Ansatz.

Zu den *Control-Aktivitäten* zählen unter anderem manuelle und automatisierte Prozess- und Führungskontrollen, die Überwachung und Audits, die ordnungsgemäss im Unternehmen implementiert sein müssen. Von hoher Relevanz sind begleitende Aktivitäten, die das CMS *unterstützen*. Zu differenzieren sind insbesondere die Kommunikation im Innen- und Aussenverhältnis, eine sinnvolle Dokumentation, eine zielgerichtete Anreizsetzung für die Mitarbeitenden und entsprechende Schulungen. Sollten diese Massnahmen versagen, so ist im Fall einer *Non-Compliance* ein adäquater Prozess einzurichten. Aufgrund der Komplexität der unterschiedlichen Verstösse ist eine korrekte Einordnung wichtig, die von angemessenen Massnahmen begleitet wird. Als letzte Kategorie ist die *Evaluation* zu nennen, mit der die Wirksamkeit des ganzen

CMS massgeblich beeinflusst werden kann. Diese stellt eine zielgerichtete Ausrichtung des gesamten Systems sicher, bei der die Mitarbeitenden eine tragende Rolle spielen. Für die Bewertung des CMS können zahlreiche Instrumente herangezogen werden, um die Wirksamkeit entsprechend abzuleiten.

Mit diesen qualitativen Resultaten werden die komplexen Zusammenhänge zwischen einem CMS und der unternehmerischen Wertschöpfung identifiziert. Damit erweitern sie die bestehende Theorie, können jedoch nicht als gesicherte Erkenntnisse eingeordnet werden (Döring & Bortz, 2016, S. 25-26). In Hinblick auf die zweite Forschungsfrage werden die resultierenden Auswirkungen thematisiert. Konkret stellt sich die Frage des resultierenden Wertbeitrags, der sich durch den relevanten zentralen Zusammenhang ergibt:

FF-2
Inwiefern resultiert ein Wertbeitrag aus den Zusammenhängen von Compliance-Managementsystemen und wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten?

Für die zweite Frage wird zunächst die bestehende Theorie herangezogen. Hier konnte aufgezeigt werden, dass ein unternehmerischer Wertbeitrag durch die Steuerung und Kontrolle von Managementsystemen erbracht werden kann (vgl. Kapitel 4.3). Die Höhe des Wertbeitrags bemisst sich dabei an dem Grad der Unterstützungsleistung für die originären Wertschöpfungsaktivitäten. Darauf aufbauend wurde die Frage des Wertbeitrags im Rahmen des qualitativen Forschungsprozesses untersucht (vgl. Kapitel 5.2.6.10). Nachfolgend werden die wesentlichen Erkenntnisse kurz zusammengetragen.

Als Erstes ist die Regulierungsdichte im Rahmen des gegebenen Kontexts zu erwähnen. Eine hohe Dichte an regulatorischen Vorgaben drängt das originäre Geschäft in den Hintergrund. Hierdurch wird der Compliance-Wertbeitrag ab einem bestimmten Punkt negativ tangiert. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der Grad der zueinander in Beziehung stehenden Diskrepanzen zu beachten. Der Wertbeitrag der Compliance hängt hierbei von einer optimalen Ausrichtung der unterstützenden und überwachenden Funktionen ab. Dies betrifft auch die Entscheidung zur Implementierung von erforderlichen Regeln und Prinzipien. Aus organisatorischer Sicht ist zudem ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen dem Geschäft und der Compliance-Organisation

anzustreben. Die Motivation zur Einhaltung von Vorgaben spiegelt sich im gewählten Risiko-Rendite-Profil des Unternehmens wider. Schliesslich wird mit der Ausgestaltung der Compliance-Prozesse definiert, inwiefern das Geschäft behindert bzw. allfällige Marktopportunitäten wahrgenommen werden können.

Hieraus ergeben sich auch die identifizierten Faktoren, die den Compliance-Wertbeitrag massgeblich beeinflussen können. Zunächst ist der Wettbewerbsvorteil oder Kundenvorteil zu nennen, der durch ein mögliches Alleinstellungsmerkmal oder das Ausnutzen von Chancen generiert wird. Weiterhin ist der Beitrag der Compliance zur Reputation des Unternehmens aufzuzählen und, inwiefern die Compliance zur Prävention von Verstössen genutzt werden kann. Insgesamt ist die Compliance nachhaltig und zweckgerichtet zu gestalten und darf keinen Selbstzweck verfolgen. In Bezug auf die Mitarbeitenden ist eine einheitliche Wertekultur sicherzustellen, damit diese ihre Handlungen an den geltenden Prinzipien ausrichten können. Dies unterstützt die Sicherheit, sich innerhalb der geltenden Vorgaben zu bewegen. Zudem ist zu betonen, dass die Handlungen der Mitarbeitenden massgeblich durch die vorgegebenen Ziele determiniert werden und entsprechend mit der Compliance in Einklang stehen müssen. Diese Ausrichtung bestimmt auch das Image der Compliance bei den Mitarbeitenden. Eine hohe Automatisierung kann dabei unterstützen, die Compliance im Unternehmen zu gewährleisten.

Die genannten Erkenntnisse fassen zusammen, über welche wesentlichen Stellhebel die Compliance einen Wertbeitrag für die wertschöpfenden Aktivitäten und den Stakeholder-Value generieren kann. Hiermit wird die bestehende Theorie über eine induktive Vorgehensweise ergänzt. In der letzten Forschungsfrage wird der Sachverhalt des Wertbeitrags in einen monetären Zusammenhang gebracht. Hierfür werden die aus der Compliance resultierenden Auswirkungen auf die Unternehmensperformance untersucht.

FF-3
Welche Unternehmensperformance resultiert aus den Zusammenhängen von Compliance-Managementsystemen und wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten?

In der dritten Forschungsfrage wird erneut Bezug auf die Theorie genommen. Aufbauend auf der Theorie wurde aufgezeigt, dass eine Monetarisierung des Wertbeitrags

über den Stakeholder-Value beurteilt werden kann (vgl. Kapitel 4.3). Dies basiert auf zwei theoretischen Kausalzusammenhängen. Zum einen wirkt sich der Wertbeitrag von Compliance-Managementsystemen direkt auf die wertschöpfenden Aktivitäten aus, wodurch die Effizienz tangiert wird. Zum anderen werden durch die Ansprüche der Stakeholder Zielsysteme gebildet, die über den generierten Output des Unternehmens determiniert werden. Dieser indirekte Wertbeitrag kann mittels der Effektivität abgebildet werden. Grundsätzlich ist die Messung der Effizienz und Effektivität über unternehmerische Kennzahlen der Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität möglich. Gleichzeitig erschöpfen sich mit den beschriebenen Zusammenhängen aber auch die Möglichkeiten bei der Quantifizierung des Wertbeitrags im Rahmen des qualitativen Forschungsprozesses. Entsprechend konnten mit den durchgeführten Experteninterviews keine neuen Erkenntnisse zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage generiert werden. Bei der nachfolgenden Hypothesenentwicklung ist somit vor allem auf die gängige Forschungsliteratur Bezug zu nehmen.

5.3.2 Entwicklung der Forschungshypothesen

Aufbauend auf der Synthese des qualitativen Forschungsprozesses und der gegebenen empirischen Literatur werden in diesem Unterkapitel die Forschungshypothesen abgeleitet. Als Grundgerüst für die Hypothesenbildung wird das COSO-Modell (2013) zugrunde gelegt (vgl. Kapitel 2.2.3). Über die Verbindung der untersuchten Compliance-Managementsysteme und dem COSO-Modell (2013) werden fünf zentrale Compliance-Elemente der Internal Control hergeleitet[141] (vgl. Tabelle 15).

Nr.	Compliance-Elemente der Internal Control
1	Steuerungs- und Kontrollumfeld
2	Risikobeurteilung
3	Steuerungs- und Kontrollaktivitäten
4	Information und Kommunikation
5	Monitoring

Tabelle 15: Compliance-Elemente der Internal Control
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COSO, 2013, S. 5.

[141] Die detaillierten Ausführungen zur Operationalisierung der Items und Konstrukte erfolgen in Kapitel 5.4.1.

Es wird zwischen zwei Arten von Hypothesen unterschieden. Zum einen werden Hypothesen gebildet, die den Wertbeitrag untersuchen und damit insbesondere die zweite Forschungsfrage adressieren. Hierbei wird der Zusammenhang zwischen Compliance-Elementen der Internal Control und dem unternehmerischen Nutzen untersucht. Zum anderen werden Hypothesen zur Performance hergeleitet, die den Zusammenhang zwischen den Compliance-Elementen und der finanzielle Unternehmensperformance analysieren. Mit den Performance-Hypothesen wird insbesondere eine gesicherte Antwort auf die dritte Forschungsfrage angestrebt. Im nächsten Unterkapitel erfolgt zunächst die Erläuterung der Wertbeitrag-Hypothesen.

5.3.2.1 Wertbeitrag-Hypothesen

In diesem ersten Schritt werden die Hypothesen zur Evaluierung des Compliance-Wertbeitrags aufgestellt. Diese basieren auf der fünfstufigen Systematisierung des COSO-Modells (2013), womit fünf Hypothesen FH-01 bis FH-05 gebildet werden. Hierdurch wird es möglich, die verschiedenen Compliance-Elemente differenziert zu analysieren, um insbesondere die jeweilige Relevanz und den Effekt auf den unternehmerischen Wertbeitrag zu beurteilen. Entsprechend können die nachfolgenden Forschungshypothesen formuliert werden:

Forschungshypothese 01 (FH-01)
Das Steuerungs- und Kontrollumfeld der Compliance führt zu einem positiven Wertbeitrag im Unternehmen.

Forschungshypothese 02 (FH-02)
Die Risikobeurteilung der Compliance führt zu einem positiven Wertbeitrag im Unternehmen.

Forschungshypothese 03 (FH-03)
Die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten der Compliance führen zu einem positiven Wertbeitrag im Unternehmen.

Forschungshypothese 04 (FH-04)
Die Information und Kommunikation der Compliance führen zu einem positiven Wertbeitrag im Unternehmen.

Forschungshypothese 05 (FH-05)
Das Monitoring der Compliance führt zu einem positiven Wertbeitrag im Unternehmen.

Die Aussagen der Hypothesen begründen sich mit der gegebenen Theorie, den qualitativen Resultaten und der empirischen Forschungsliteratur. Grundsätzlich ist im Hinblick auf die Agenturkostentheorie anzunehmen, dass die Compliance-Elemente der Internal Control die Agenturkosten reduzieren, da Informationsasymmetrien abgebaut werden. Dies gilt auch für die Stewardship-Theorie, sofern die Control-Funktionen in einem der Situation angemessenem Verhältnis stehen. Für die Systemtheorie ist der Informationsaustausch zwischen der Compliance und den relevanten externen Stakeholdern zentral, um die kontinuierliche Aufrechterhaltung der Prozesse zu gewährleisten (vgl. Kapitel 1.5). Darauf aufbauend ist mit den dargelegten theoretischen Zusammenhängen davon auszugehen, dass die Steuerung und Kontrolle von effektiv und effizient ausgestalteten Managementsystemen den Zielerreichungsgrad der wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten unterstützen und damit ein Wertbeitrag generiert werden kann (vgl. Kapitel 4.3). Diese Theoriegrundlagen werden durch die Erkenntnisse im qualitativen Forschungsprozess gestützt (vgl. Kapitel 5.3.1). Demnach kann die Compliance einen Wertbeitrag in einem Unternehmen leisten, sofern eine den Umständen angepasste und zielgerichtete Ausgestaltung besteht. Die Verknüpfung zwischen einer Verbesserung von Managementprozessen aufgrund von wirksam ausgestalteten Compliance-Systemen wird auch durch die theoretische Literatur gestützt (Kulikova & Satdarova, 2016, S. 264).

In Hinblick auf bestehende empirische Studien verweist Krawiec (2003) darauf, dass kein empirisch belegter Zusammenhang zwischen Verstössen und gesetzlich regulierten Compliance-Strukturen identifiziert werden kann. Die Compliance stellt für Unternehmen vielmehr ein Instrument dar, um die Haftungsverantwortung zu reduzieren und die Legitimation im Markt zu steigern (Krawiec, 2003, S. 487, 541-544). In einer deutschen Studie wurden die Reaktionen des Kapitalmarktes bei der Non-Compliance von Accounting-Standards untersucht. In der kurzfristigen Betrachtungsperiode ist eine negative Reaktion des Investorenverhaltens festzustellen, wobei die langfristigen Effekte keine eindeutigen Ergebnisse liefern (Ernstberger et al., 2012, S. 2, 27-28). In einer weiteren deutschen Studie konnte nachgewiesen werden, dass die Legitimation von Compliance-Programmen in Unternehmen das Compliance-Risiko reduziert und

die Wirksamkeit positiv beeinflusst. Hierzu trägt unter anderem die Überwachung des Verhaltens der Mitarbeitenden bei (Rick, 2018, S. XV). Insgesamt besteht eine überschaubare Anzahl an empirischer Literatur, die keinem eindeutigen Forschungsstrang zuzuordnen ist. Aus diesem Grund ist ein Bezug zur empirischen Forschung nur begrenzt möglich. Für die Schweiz sind bisher keine empirischen Ergebnisse vorhanden, die die Auswirkungen von Compliance-Elementen der Internal Control auf den Wertbeitrag von Schweizer Publikumsgesellschaften untersuchen. Diese Forschungslücke soll mit dem quantitativen Forschungsprozess dieser Arbeit geschlossen werden. Zuvor werden im nächsten Unterkapitel jedoch noch die Hypothesen zur finanziellen Performance von Unternehmen hergeleitet.

5.3.2.2 Performance-Hypothesen

In diesem zweiten Schritt werden die Hypothesen FH-06 bis FH-10 aufgestellt, die den spezifischen Zusammenhang zwischen der Compliance und der finanziellen Performance untersuchen. Als Struktur werden erneut das COSO-Modell (2013) und die fünfstufige Systematisierung zugrunde gelegt, sodass eine differenzierte Beurteilung der jeweiligen Einflussgrössen ermöglicht wird. Hiermit ergeben sich die nachfolgenden Hypothesen:

Forschungshypothese 06 (FH-06)
Das Steuerungs- und Kontrollumfeld der Compliance hat einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance im Unternehmen.

Forschungshypothese 07 (FH-07)
Die Risikobeurteilung der Compliance hat einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance im Unternehmen.

Forschungshypothese 08 (FH-08)
Die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten der Compliance haben einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance im Unternehmen.

Forschungshypothese 09 (FH-09)
Die Information und Kommunikation der Compliance haben einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance im Unternehmen.

Forschungshypothese 10 (FH-10)
Das Monitoring der Compliance hat einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance im Unternehmen.

Die Begründung für die vermuteten positiven Zusammenhänge basiert auf der logischen Fortführung der bereits aufgestellten Wertbeitrag-Hypothesen (vgl. Abschnitt 5.3.2.1). Demnach unterstützt der Wertbeitrag der Compliance-Aktivitäten die Befriedigung von Stakeholder-Bedürfnissen. Dies wird im Rahmen einer verbesserten Leistungswirksamkeit über spezifische Performance-Variablen gemessen (vgl. Kapitel 4).

Es wird insbesondere auf die empirische Literatur der Corporate Governance Bezug genommen, in der sich ein Forschungszweig mit den Auswirkungen auf die Unternehmensperformance beschäftigt. Die Compliance als Indikator zur Messung der Corporate Governance heranzuziehen, ist vor allem im europäischen Raum weit verbreitet (Ulrich, 2019, S. 9). Mehrere Studien haben den Zusammenhang zwischen der Corporate Governance und der Unternehmensperformance untersucht. Die nachfolgende Tabelle bietet eine Übersicht über wegweisende[142] empirische Forschungsergebnisse (vgl. Tabelle 16).

Nr.	Autor(en)	Korrelation	Steigung	Land
1	Klapper & Love, 2004	Ja	positiv	Schwellenländer
2	Gompers et al., 2003	Ja	positiv	USA
3	Core et al., 2006	Nicht eindeutig	-	USA
4	Larcker et al., 2007	Nicht eindeutig	-	USA
5	Brown & Caylor, 2006	Ja	positiv	USA
6	Bebchuk et al., 2009	Ja	negativ	USA
7	Zimmermann et al., 2006	Ja	positiv	Deutschland
8	Drobetz et al., 2004	Ja	positiv	Deutschland
9	Bassen et al., 2006	Nein	-	Deutschland
10	Beiner et al., 2004	Ja	positiv	Schweiz

Tabelle 16: Übersicht über empirische Literatur
Quelle: Eigene Darstellung

[142] Darüber hinaus wurde weitere empirische Literatur zugrunde gelegt, die aus Gründen der Übersichtlichkeit hier nicht aufgeführt ist (vgl. Kapitel 5.4.7.1).

Die dargelegten Ergebnisse lassen einen tendenziell positiven Zusammenhang vermuten. Diese Vermutung wird durch die Erklärungen der Organisationstheorien und bestehende Meta-Analysen bestätigt (Ali et al., 2020, S. 917; Andres et al., 2013, S. 96). Vor dem Hintergrund der rechtlichen länderspezifischen Eigenheiten ist eine länderübergreifende Übertragung von Ergebnissen jedoch unter Vorbehalt zu interpretieren. Für die USA ist ein insgesamt positiver Zusammenhang anzunehmen. Aufgrund der nationalen Besonderheiten sind die Resultate für Europa weniger eindeutig (Bassen et al., 2006, S. 377-378). In der Schweiz besteht neben der Studie von Beiner (2004) eine sehr begrenzte Auswahl fundierter Studien. Insgesamt kann aber auch hier ein positiver Zusammenhang zwischen Corporate-Governance-Mechanismen und der Unternehmensperformance vermutet werden (Weichsler, 2009, S. 176). Die Effekte von Compliance-Elementen der Internal Control auf die Unternehmensperformance wurden für Schweizer börsenkotierte Unternehmen bisher nicht untersucht. Diese zweite identifizierte Forschungslücke soll ebenfalls mit dem nachfolgenden quantitativen Forschungsprozess geschlossen werden.

5.4 Quantitativer Forschungsprozess

Die erarbeiteten Zusammenhangshypothesen dienen als Ausgangspunkt der quantitativen Analyse. Aus methodischer Sicht liegen dem gewählten explanativen Forschungsprozess dieser Querschnittsfeldstudie nicht-experimentelle Interdependenzanalysen zugrunde. Das Ziel besteht darin, die vermuteten Hypothesen auf ihre Gültigkeit zu überprüfen. Hierdurch wird der bestehende Forschungsstand um statistisch gesicherte Erkenntnisse ergänzt (Döring & Bortz, 2016, S. 24, 35, 184, 201, 210).

Für dieses Vorhaben wird eine vollstrukturierte schriftlichen Befragung durchgeführt. Die Befragung erfolgt mit einem vollstandardisierten Fragebogen. Dieser enthält geschlossen formulierte Fragen mit jeweils vorgegebene Antwortalternativen. Im Rahmen einer aktiven Stichprobenziehung wird der Fragebogen spezifisch für ausgewählte Experten bereitgestellt. Die Daten werden elektronisch erfasst und die Rücklaufquote wird dokumentiert. Damit werden Anhaltspunkte für die Aussagekraft der Daten abgeleitet, bevor eine statistische Datenanalyse und -aufbereitung erfolgt (Döring & Bortz, 2016, S. 398-400).

Wie auch bei der Interviewmethode kann mit einem Fragebogen das nicht direkt beobachtbare subjektive Erleben erfasst werden. Im Vergleich zu Interviews ist die Fragebogenmethode jedoch deutlich effizienter, denn in kurzer Zeit können viele Infor-

mationen von vielen Befragten gesammelt werden. Darüber hinaus ist die Bearbeitung eines Fragebogens aus Sicht der Befragten deutlich diskreter und anonymer (Döring & Bortz, 2016, S. 398). Ein Fragebogen muss aber auf wenige und klar umschriebene Inhalte begrenzt werden. Als reaktive Methode sind sich die Befragten über die Erhebung im Rahmen einer Forschungsstudie bewusst, weshalb die Aussagekraft der gewonnen Daten eingeschränkt wird. Da der Fragebogen von den Probanden eigenständig bearbeitet wird, sind die Umstände der Datenerhebung zudem weniger transparent und gestaltbar (Döring & Bortz, 2016, S. 398-399)

Ausgehend von den Forschungshypothesen, die in der qualitativen Analyse hergeleitet wurden, folgt dieser explanative Forschungsprozess dem nachfolgenden sequenziellen Ablauf: *Stichprobenziehung, Datenerhebung, Datenaufbereitung* und *Datenanalyse* (vgl. Abbildung 29). Anschliessend können die Hypothesen anhand der Untersuchungsergebnisse validiert werden (Döring & Bortz, 2016, S. 27).

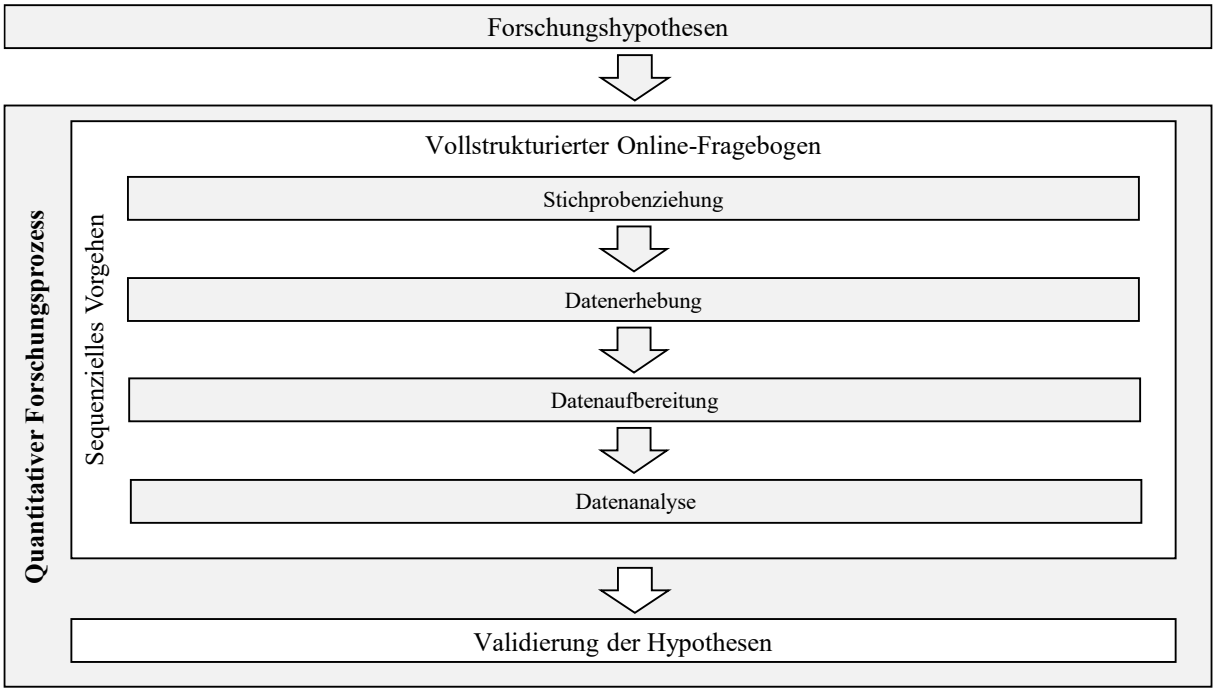


Abbildung 29: Vorgehen im quantitativen Forschungsprozess
Quelle: In Anlehnung an Döring & Bortz, 2016, S. 27; Hair et al., 2017, S. 26

In einem ersten Schritt erfolgt die Stichprobenziehung, die alle börsenkotierten Schweizer Unternehmen umfasst. Mit einer zielgerichteten Auswahl an repräsentativen Unternehmensvertretern wird anschliessend eine nicht-probabilistische Stichprobe gezogen (Döring & Bortz, 2016, S. 305). Die Datenerhebung erfolgt mittels einer vollstrukturierten schriftlichen Online-Befragung. Hierbei werden geschlossen formulierte Fragen mittels diskreter Fragebogenvariablen an Einzelpersonen gestellt. Zusätzlich

wird Archivmaterial in Form von Finanzdaten erhoben (Döring & Bortz, 2016, S. 405-407, 413, 533-534). Die nachfolgende strukturierte Datenaufbereitung beinhaltet die Anonymisierung, Bereinigung und Transformation. Dies dient der Aufbereitung der Daten für die Analyse (Döring & Bortz, 2016, S. 589-590). Hiermit sind die grundsätzlichen Voraussetzungen gegeben, um zunächst die deskriptive Statistik der Daten darzulegen (Döring & Bortz, 2016, S. 614-615). In Hinblick auf die Beantwortung der aufgestellten Hypothesen werden anschliessend zwei statistische Analyseverfahren verwendet. Ausgehend von den qualitativ hergeleiteten Resultaten werden die Hypothesen FH-01 bis FH-05 mit der Partial-Least-Squares-Strukturgleichungsmodellierung (PLS-SEM) untersucht. Mit diesem Verfahren erfolgt die empirische Prüfung der Auswirkung der aus den Interviews hergeleiteten Compliance-Elementen der Internal Control auf die Unternehmensperformance. Darauf aufbauend erfolgt die Anwendung der multiplen Regressionsanalyse, um die Hypothesen FH-06 bis FH-10 zu validieren. Diese zweite Methode wird verwendet, um die Dependenzen zwischen der Compliance und der Unternehmensperformance empirisch zu testen. Vor der zentralen Hypothesenprüfung wird das Vorgehen zunächst detailliert beschrieben. In einem ersten Schritt wird die Operationalisierung des Online-Fragebogens beschrieben.

5.4.1 Online-Fragebogen

In Hinblick auf die erarbeiteten Forschungshypothesen stehen die Subkategorien der Compliance-Managementsysteme im Fokus dieser Arbeit. Aufgrund der bestehenden Komplexität erfolgt eine Reduktion auf wesentliche Compliance-Elemente. Hierfür wird das Internal-Control-Modell des COSO (2013) herangezogen, das einen etablierten Standard zur Erreichung der Compliance in Unternehmen darstellt (COSO, 2013, S. i, 18). Zudem wird eine deutliche Komplexitätsreduktion erreicht, und die Verwendung von bereits etablierten Konstrukten lässt eine bessere Güte der Daten erwarten (Döring & Bortz, 2016, S. 407, 410).

Die Operationalisierung der Items beginnt mit der Analyse der fünf Komponenten des COSO-Modells (2013). Die fünf Komponenten gliedern sich in 17 Prinzipien, die wiederum in 78 Schwerpunkte[143] unterteilt sind. Darauf aufbauend werden die 133

[143] Die Schwerpunkte werden im englischen als *Points of Focus* bezeichnet und stellen wichtige Charakteristika der Prinzipien dar, die das Management beim Aufbau, der Implementierung und der Durchführung der Internal Control unterstützen (COSO, 2013, S. 23).

identifizierten Subkategorien aus der qualitativen Untersuchung den 78 Schwerpunkten des COSO-Modells (2013) inhaltlich zugeordnet[144]. Bei einer inhaltlichen Übereinstimmung wird für jeden Schwerpunkt ein entsprechendes Item gebildet und in den Online-Fragebogen aufgenommen (vgl. Anhang 5). Die nachfolgende Tabelle liefert eine Übersicht über die Aufteilung des COSO-Modells (2013) und die Anzahl der gebildeten Items im Online-Fragebogen (vgl. Tabelle 17).

COSO-Modell (2013)		Multi-Item-Skalen im operationalisierten Fragebogen
Control Environment		Steuerungs- und Kontrollumfeld (ce)
Prinzip 1	4 Schwerpunkte	2 Items
Prinzip 2	4 Schwerpunkte	2 Items
Prinzip 3	4 Schwerpunkte	3 Items
Prinzip 4	4 Schwerpunkte	2 Items
Prinzip 5	5 Schwerpunkte	4 Items
Risk Assessment		Risikobeurteilung (ra)
Prinzip 6	5 Schwerpunkte	2 Items
Prinzip 7	5 Schwerpunkte	5 Items
Prinzip 8	4 Schwerpunkte	2 Items
Prinzip 9	3 Schwerpunkte	3 Items
Control Activities		Steuerungs- und Kontrollaktivitäten (ca)
Prinzip 10	5 Schwerpunkte	6 Items
Prinzip 11	4 Schwerpunkte	1 Items
Prinzip 12	6 Schwerpunkte	4 Items
Information & Communication		Information und Kommunikation (ic)
Prinzip 13	5 Schwerpunkte	2 Items
Prinzip 14	4 Schwerpunkte	3 Items
Prinzip 15	5 Schwerpunkte	2 Items
Monitoring		Monitoring (ma)
Prinzip 16	7 Schwerpunkte	4 Items
Prinzip 17	3 Schwerpunkte	3 Items

[144] Die Zuweisung erfolgt über eine Kodierung mit Unterstützung der Software MAXQDA (1989-2021).

-	Wertbeitrag (vc)
	12 Items

Tabelle 17: Item-Operationalisierung im Online-Fragebogen
Quelle: Eigene Darstellung

Die Operationalisierung des Online-Fragebogens basiert auf der fünftstufigen Komponentensystematik des COSO-Modells (2013), sodass im Fragebogen mit *ce*, *ra*, *ca*, *ic* und *ma* fünf Konstrukte abgebildet werden. Die Anzahl der Items je Konstrukt variiert in Abhängigkeit von der Anzahl der dargelegten *Schwerpunkte* der jeweiligen COSO-Prinzipien (2013) sowie dem Grad der Übereinstimmung mit den Subkategorien aus der qualitativen Untersuchung. Darüber hinaus werden einige Items aus Gründen der begrenzten Kapazität im Fragebogen entfernt (Döring & Bortz, 2016, S. 410). Neben den fünf etablierten Komponenten des COSO-Modells (2013) wird das Konstrukt *Wertbeitrag* mit dem Kürzel *vc* im COSO-Modell (2013) nicht abgebildet. Die resultierende Multi-Item-Skala basiert entsprechend vollständig auf den erarbeiteten Subkategorien der Interviews (vgl. Kapitel 5.2.6.10).

Der Aufbau des Online-Fragebogens gliedert sich in mehrere Abschnitte (vgl. Anhang 6). Auf der ersten Seite wird die Möglichkeit zur Beantwortung des Fragebogens in deutscher oder englischer Sprache gegeben. Anschliessend werden auf der zweiten Seite der Forschungsgegenstand sowie die Instruktionen beschrieben. Auf den anschliessenden zehn Seiten sind die Items in Form von konkreten Fragen dargestellt. Die Beantwortung erfolgt über eine siebenstufige Likert-Skala (vgl. Tabelle 18).

Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu			
−−−	−−	−	0	+	++	+++	N. A.

Tabelle 18: Verwendete Likert-Skala
Quelle: Eigene Darstellung

Das Bewertungskontinuum reicht von *Stimme gar nicht zu* bis zu *Stimme voll zu*. Der Einbezug der Minus- beziehungsweise Plus-Zeichen berücksichtigt, dass die Teilnehmenden die Abstände zwischen den Antworten als gleich gross wahrnehmen. Hierdurch wird eine Intervallskala gebildet, die für die nachfolgende Datenanalyse von hoher Relevanz ist (Hair et al., 2017, S. 8). Darüber hinaus hat die befragte Person jeweils die Möglichkeit, die Option *keine Angabe* bzw. *not applicable* (N. A.) auszuwählen, sofern sie eine Frage nicht beantworten möchte oder kann. Die vorletzte Seite enthält eine weitere optionale Frage zur Compliance-Organisation, bei der die Teilnehmenden den Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung ihres Unternehmens

bewerten können. Auf der abschliessenden Seite werden die Teilnehmenden verdankt und es wird auf die Möglichkeit zum Erhalt der finalen Resultate hingewiesen. Die technische Umsetzung des Fragebogens erfolgt mit der Online-Software EFS Survey (Questback, 2021).

5.4.2 Stichprobenziehung

Der eigentliche Forschungsprozess beginnt mit der Stichprobenziehung. Das Ziel besteht darin, eine möglichst hohe Repräsentativität zu gewährleisten, damit die gezogenen Schlussfolgerungen der Stichprobe möglichst unverzerrte Rückschlüsse auf die zugrunde gelegte Population zulassen. Ein erstes wesentliches Entscheidungskriterium differenziert nach der Ziel-, Auswahl-, und Inferenzpopulation (Döring & Bortz, 2016, 292-295, 298).

5.4.2.1 Inferenzpopulation

Das Ziel dieses Unterkapitels besteht darin, eine Inferenzpopulation zu definieren, zu der die zu erhebende Stichprobe inhaltlich abgegrenzt wird. In einem ersten Schritt ist zunächst jedoch eine Zielpopulation zu definieren. Auf Grundlage des gegebenen Forschungsinteresses werden alle börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz einbezogen. Die Auswahlpopulation begrenzt sich mit dem *Swiss All Share Index* auf alle Emittenten, die an der SIX Group kotiert[145] sind. Die zu erhebende Inferenzpopulation schliesst alle Unternehmen ein, die an der Untersuchung teilnehmen. Hierbei werden Kriterien wie eine eingeschränkte Erreichbarkeit und Teilnahmebereitschaft berücksichtigt (vgl. Tabelle 19).

Herleitung der Inferenzpopulation	
Zielpopulation	Börsenkotierte Unternehmen in der Schweiz
Auswahlpopulation	Emittenten der SIX Group (Swiss All Share Index)
Inferenzpopulation	Auswahlpopulation abzüglich Ausfälle

Tabelle 19: Herleitung der Inferenzpopulation
Quelle: Eigene Darstellung

[145] Somit bleiben Emittenten der BX Swiss AG unberücksichtigt. Begründet wird dies mit den unterschiedlichen Inhalten im Kotierungsreglement, wodurch die Vergleichbarkeit beeinträchtigt würde (vgl. Kapitel 3.2.3).

Aufgrund der überschaubaren Anzahl und Heterogenität der Unternehmen in der Auswahlpopulation wird eine Vollerhebung angestrebt (Döring & Bortz, 2016, S. 293). Die Umsetzbarkeit dieses Vorhabens wird aufgrund der Visibilität der Unternehmen gewährleistet, da diese den Offenlegungspflichten für Publikumsgesellschaften unterliegen (vgl. Kapitel 3.2.3). Es ist jedoch davon auszugehen, dass nicht alle Publikumsgesellschaften teilnehmen oder über den verwendeten Distributionsweg erreicht werden können. Insofern handelt es sich aus strenger methodischer Sicht nicht um eine probabilistische Stichprobe, sondern um ein zielgerichtetes Auswahlverfahren (Döring & Bortz, 2016, S. 294). Die damit verbundenen Einschränkungen in Bezug auf die Repräsentativität der Stichprobe werden bei der Beschreibung der Datenerhebung offengelegt (vgl. Kapitel 5.4.3) und im Rahmen der deskriptiven Statistik untersucht (vgl. Kapitel 5.4.5).

5.4.2.2 Untersuchungspersonen

Da die Befragung von Publikumsgesellschaften als juristische Personen nicht direkt möglich ist, wird auf repräsentative Unternehmensvertreter zurückgegriffen. Diese Personen müssen in der Lage sein, die Compliance ihres Unternehmens möglichst unabhängig und aus einer ganzheitlichen Perspektive zu beurteilen. Für diese Auswahl wird ein enger Bezug zum Three-Lines-Modell des IIA (2020) hergestellt. Die nachfolgende Tabelle definiert entsprechende Gruppen und Funktionen relevanter Untersuchungspersonen, die in einem thematischen Zusammenhang mit der Compliance stehen (vgl. Tabelle 20).

Gruppe	Funktionsbezeichnung	Bemerkung
Verwaltungsrat	Mitglieder des Verwaltungsrats	Mitglieder eines Prüfungsausschusses werden präferiert
Interne Revision	CAE	Falls gegeben
Geschäftsleitung	CEO, Chief Financial Officer (CFO), CRO, Legal Counsel	Die hierarchisch höhere Position wird präferiert
Second-Line-Funktion	Chief Compliance Officer	Falls gegeben

Tabelle 20: Personengruppen im quantitativen Forschungsprozess
Quelle: Eigene Darstellung

Die dargelegte Auswahl wird unter anderem mit Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR begründet, in dem die Oberaufsicht über die Compliance als unübertragbare und unentziehbare Aufgabe dem Verwaltungsrat zukommt. Insofern stellen die Mitglieder des Verwaltungsrates von Publikumsgesellschaften eine zentrale Gruppe innerhalb der Untersuchungspersonen dar. Sofern der Verwaltungsrat einen Prüfungsausschuss gebildet hat, werden die Mitglieder dieses Komitees präferiert, da gemäss Ziff. 24 SCBP ein enger thematischer Bezug zu Compliance-Themen besteht. Falls vorhanden, werden zudem repräsentative Funktionen der internen Revision berücksichtigt, da diese eine unabhängige und objektive Beurteilung über die Angemessenheit und Wirksamkeit der Corporate Governance abgeben können (IIA, 2020b, S. 1). Gemäss Art. 716b Abs. 1 OR kann der Verwaltungsrat bestimmte Aufgaben an Dritte übertragen, weshalb spezialisierte Geschäftsleitungsmitglieder oder Verantwortungsträger der Second Line ebenfalls als Untersuchungspersonen einbezogen werden.

5.4.3 Datenerhebung

Nachdem die Stichprobenziehung dargelegt wurde, erfolgt in diesem Unterkapitel die Beschreibung zur Durchführung der Datenerhebung. Hierbei ist eine Abstimmung zwischen dem Distributionskanal und dem zentralen Erhebungsinstrument zu beachten. Zudem sind die Rekrutierung und der Fragebogenrücklauf zu dokumentieren und zu untersuchen, damit möglichst unverzerrte Rückschlüsse auf die ausgewählte Grundgesamtheit gezogen werden können (Döring & Bortz, 2016, S. 405). Im Hinblick auf die Durchführbarkeit erfolgt die Rekrutierung via E-Mail, wobei die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, über einen Link auf den Online-Fragebogen zuzugreifen (vgl. Anhang 7). Im Rahmen der integrierten Auswertungsmöglichkeiten von EFS Survey kann der Prozess entsprechend dokumentiert werden.

5.4.3.1 Erreichbarkeit

Die erforderlichen Informationen zur Erreichbarkeit von Verwaltungsräten und der Geschäftsleitung sind über die jeweilige Website des Unternehmens und der SIX Group gegeben. Die Veröffentlichung von Schlüsselpersonen der internen Revision und von Second-Line-Funktionen sind gesetzlich nicht reguliert, wodurch die Erreichbarkeit erschwert wird. In der nachfolgenden Tabelle werden der Herkunftsort und die zu erhebenden Kategorien über die erforderlichen Informationen offengelegt (vgl. Tabelle 21).

Kategorie	Informationen zur Datenherkunft
Name des Unternehmens	Website der SIX Group
Indexzugehörigkeit	Website der SIX Group
Name der Person	Website des Unternehmens
Anrede	Website des Unternehmens
Funktion	Website des Unternehmens
Sprache	Website des Unternehmens
E-Mail	Manuell

Tabelle 21: Erhobene Informationen im quantitativen Forschungsprozess
Quelle: Eigene Darstellung

Der Unternehmensname und die Indexzugehörigkeit sind über die Website der SIX Group frei zugänglich. Der *Name/Vorname*, die *Anrede*, und die *Funktion* der relevanten Untersuchungspersonen können über die Unternehmenswebsite bezogen werden. Zudem wird die *Sprache* des Anschreibens über den Lebenslauf abgeleitet, um die Untersuchungspersonen in einer für sie verständlichen Sprache anzusprechen. Die *E-Mail*-Adressen der untersuchten Personen sind nicht öffentlich zugänglich und werden von frei zugänglichen Unternehmenskontaktadressen abgeleitet. Auf diese Weise können insgesamt 1'457 interessierende Untersuchungspersonen zusammengetragen werden (vgl. Tabelle 22).

Informationen zur Erreichbarkeit	
Summe aller gesammelten Kontakte	1'457
Versendete E-Mails	903
Ungültige Mailadressen	20
Gültige Mailadressen	702

Tabelle 22: Erreichbarkeit im quantitativen Forschungsprozess
Quelle: Eigene Darstellung

Von den 1'457 erhobenen Kontaktdaten wurden insgesamt 903 Kontakte angeschrieben. Diese Differenz resultiert aufgrund von Ausschlüssen derjenigen Untersuchungspersonen, die einem Unternehmen angehören, das bereits teilgenommen hat. Etwa 22 Prozent der Teilnehmenden konnten nicht erreicht werden, womit sich die Differenz zwischen der Auswahl- und der Inferenzpopulation ergibt.

5.4.3.2 Teilnahme

Wie im vorhergehenden Unterkapitel bereits erwähnt, ist neben der Erreichbarkeit insbesondere eine hohe Teilnahmequote zu generieren. Im Hinblick auf die Sensibilität des Themenfeldes der Compliance wurden entsprechend mehrere Massnahmen ergriffen. Zum einen wurde die Zeitdauer zur Beantwortung der Fragen auf maximal zwölf Minuten begrenzt. Das hat den Hintergrund, dass die ausgewählten Untersuchungspersonen bei einer hohen zeitlichen Inanspruchnahme eine Beantwortung mehrheitlich ablehnen könnten. Zusätzlich wurde den Teilnehmenden eine Übersicht über die Ergebnisse des qualitativen Forschungsprozesses zum Download bereitgestellt. Die beschriebenen Anreizmechanismen wurden bei der Kontaktaufnahme entsprechend dargelegt (vgl. Anhang 7).

Im Anschluss an diese Vorbereitungen erfolgte zwischen November 2020 und Januar 2021 ein qualitativer Pre-Test. Bei einem Pre-Test absolvieren ausgewählte Personen nacheinander den Online-Fragebogen, sodass eine iterative Qualitätsoptimierung gewährleistet wird. Diese Optimierungen beziehen sich insbesondere auf die Verständlichkeit der Fragen und die Benutzerfreundlichkeit bei der Anwendung (Döring & Bortz, 2016).

Die Datenerhebung erfolgte im direkten Anschluss zwischen Januar und März 2021 in einem iterativen Prozess. Alle versendeten E-Mails waren individualisiert und enthielten einen persönlichen Link[146]. Das Vorgehen im Versandprozess beruhte dabei auf dem Grad der Unabhängigkeit der Untersuchungspersonen zum Sachverhalt der Compliance. Entsprechend wurden zunächst die Gruppe der Verwaltungsräte, dann die interne Revision, die Geschäftsleitung und schliesslich Personen aus der Second Line adressiert. Die Vorteile dieser Vorgehensweise stehen den Nachteilen einer nichtzufälligen Auswahl und der Einschränkung in der Repräsentativität gegenüber und werden nachfolgend entsprechend diskutiert.

Wie bereits erwähnt ist eine höhere Unabhängigkeit des Verwaltungsrates im Vergleich zu einer Second-Line-Funktion anzunehmen. Diese Annahme beruht darauf, dass der Verwaltungsrat insbesondere eine Aufsichtsfunktion ausübt und im Vergleich zu Second Line weniger operative Compliance-Funktionen ausführt. Zum anderen be-

[146] Eine Weiterleitung des Links durch eine Untersuchungsperson kann nicht nachverfolgt werden. Besteht Kenntnis über eine Weiterleitung, so werden die Daten der teilnehmenden Person entsprechend angepasst.

steht die Möglichkeit zur Weiterleitung der E-Mail in der Hierarchiekette nach unten, wodurch die Teilnehmerquote erhöht wird. Weiterhin wird mit einer systematischen Vorgehensweise bei der Rekrutierung der E-Mail-Verkehr für jedes Unternehmen reduziert. Entsprechend wurde jede Untersuchungsperson nur einmal adressiert und es erfolgte kein Erinnerungsanschreiben. Nahm eine Untersuchungsperson teil, so erhielten die anderen ausgewählten Personen des gleichen Unternehmens keine weiteren Anschreiben. Dies reduzierte das Risiko für eine Mehrfachbeantwortung eines Emittenten. Mit dem beschriebenen Vorgehen konnten insgesamt 150 ausgefüllte Fragebögen erhoben werden (vgl. Tabelle 23).

Informationen zur Teilnahmebereitschaft	
Gültige E-Mail-Adressen	702
Keine Reaktion	489
Anzahl der Webseitenaufrufe	213
Beantwortung abgebrochen	63
Ausgefüllte Fragebögen	150

Tabelle 23: Teilnahmebereitschaft im quantitativen Forschungsprozess
Quelle: Eigene Darstellung

Von den 702 versendeten E-Mails riefen 213 Untersuchungspersonen den Link für die Umfrage auf. Davon brachen 63 Personen die Beantwortung ab, sodass schlussendlich 150 Teilnehmende die Umfrage beendeten. Etwa 30 Prozent der Teilnehmenden baten via E-Mail um die Ergebnisse der Studie.

5.4.4 Datenaufbereitung

Mit der Datenaufbereitung werden die erhobenen Rohdaten so strukturiert, dass eine Verwendung für die quantitative Analyse ermöglicht wird. Darunter fallen insbesondere die Anonymisierung, die Datenbereinigung und die Datentransformation. Dieser Prozessschritt trägt entscheidend zur Sicherstellung der Datenqualität bei (Döring & Bortz, 2016, S. 580-581). Die nachfolgenden Prozessschritte wurden unter Zuhilfenahme des Tabellenkalkulationsprogramms Microsoft Excel durchgeführt.

Im Rahmen der Anonymisierung wird sichergestellt, dass eine konkrete Zuordnung zu einem Unternehmen oder einer Person unterbunden wird. Eine Gruppenbildung auf Grundlage von spezifischen Merkmalen erfolgt nur dann, wenn ein Rückschluss auf eine konkrete Stichprobe unterbunden werden kann.

Die Datentransformation behandelt insbesondere den Umgang mit fehlenden Werten. Problematisch sind fehlende Werte insbesondere dann, wenn diese gehäuft oder in einem systematischen Zusammenhang auftreten (Döring & Bortz, 2016, S. 591). In dem erhobenen Datensatz konnten insgesamt 17 fehlende Werte identifiziert werden. Da auf Grundlage der analysierten Verteilung eine systematische Anwendung ausgeschlossen werden kann und es sich mit 0.2 Prozent der Fälle um sehr wenige Werte handelt, erfolgte eine Imputation mit dem Mittelwert.

Die darüberhinausgehende Datenaufbereitung umfasst insbesondere das Vorgehen im Fall von Mehrfachantworten eines Emittenten und die Prüfung der Plausibilität im Antwortverhalten (Döring & Bortz, 2016, S. 590). Für acht Unternehmen lagen jeweils zwei beantwortete Fragebögen vor. Die Ausschlussselektion im Fall von Mehrfachantworten eines Emittenten basiert auf den Kriterien der Vollständigkeit im Antwortverhalten und dem Grad der Unabhängigkeit zur Compliance.

Für die Plausibilität der Antworten werden hingegen drei Variablen spezifisch analysiert. Dies ist zunächst die *Zeitdauer*, die zur Beantwortung der Fragebögen aufgewendet wird. Hierbei betrug die Netto-Zeit[147] nach Bereinigung[148] etwa 20.9 Stunden und damit im Durchschnitt etwa 9.2 Minuten je Stichprobe. Stichproben, die über den 1.5-fachen Interquartilsabstand (IQA) hinaus abwichen, wurden auf Plausibilität im Antwortverhalten überprüft.

Als Zweites wurden diejenigen Stichproben untersucht, bei denen die Variable *N. A.* auffallend häufig als Antwort ausgewählt war. Die Gesamtanzahl lag bei 167 *N. A.*-Werten und somit bei 2.01 Prozent aller Datenpunkte[149]. Ein Ausschluss ist nicht ohne weiteres sinnvoll, da aufgrund der Heterogenität der Emittenten im All Share Index der SIX Group nachvollziehbare Gründe für eine häufige Verwendung von *N. A.* vorliegen können. Entsprechend wurden alle 51 Fälle, in denen bei Stichproben diese Variable verwendet wurde, auf Plausibilität überprüft.

---

[147] Die Netto-Zeitauer bezieht sich lediglich auf die Verweildauer der Teilnehmenden zur Beantwortung der Items und schliesst unter anderem die Verweilzeit zum Lesen der Instruktionen aus.

[148] Die Berechnung der Zeitdauer beruht auf einer Hochrechnung der 136 Stichproben, da 17 Zeitmessungen ausgeschlossen werden mussten. Dieser Ausschluss beruht auf drei Unterbrüchen bei der Beantwortung und 14 Zeitmessungen, die über den 1.5-fachen IQA hinausreichen.

[149] Mit der finalen Stichprobe von 136 Unternehmen und den verwendeten 61 Items liegen 8'296 Datenpunkte vor.

Schliesslich wurden die Mittelwerte aller Items in der Stichprobe überprüft. Herbei wurden alle Werte, die über den einfachen IQA reichen genauer analysiert. Die Eingrenzung des IQA ist aufgrund der linksschiefen bzw. rechtssteilen Verteilung erforderlich (vgl. Kapitel 5.4.5.3). Mit diesem Vorgehen wurden insgesamt sechs Stichproben ausgeschlossen. Die bereinigte und finale Stichprobe besteht folglich aus 136 Teilnehmenden und umfasst damit über 60 Prozent aller Emittenten in der Schweiz (vgl. Tabelle 24).

Herleitung der Stichprobe	
Anzahl Effekten im Swiss All Share Index (Stand: 12.2020)	229
Anzahl Doppelkotierungen	4
Anzahl Emittenten im Swiss All Share Index / in Prozent	225 / 100
Fragebogen beantwortet	150
Mehrfachantworten eines Emittenten	8
Auffälliges Antwortmuster	6
Stichprobe / in Prozent	136 / 60.44

Tabelle 24: Herleitung der Stichprobe
Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswahlpopulation kann nach Abzug der Doppelkotierungen auf 225 Emittenten der SIX Group begrenzt werden. Aufgrund der Einschränkungen in Bezug auf die Erreichbarkeit und die Bereitschaft für eine Teilnahme können 150 ausgefüllte Fragebögen identifiziert werden. Hiervon sind acht Mehrfachantworten von Emittenten sowie sechs auffällige Antwortmuster zu entfernen. Daraus ergibt sich eine Stichprobe von 136 Unternehmen, die somit über 60 Prozent aller Emittenten des Swiss All Share Index der SIX Group abdecken.

5.4.5 Deskriptive Statistik

Die deskriptive Statistik erfüllt den grundsätzlichen Zweck, einzelne Populationsparameter mithilfe von Kennwerten einer repräsentativen Stichprobe zu beschreiben (Döring & Bortz, 2016, S. 613). Insofern besteht neben der Beschreibung der erhobenen Daten das Ziel auch darin, die dargelegten Einschränkungen zur Repräsentativität der Stichprobe zu diskutieren.

In Hinblick auf die gewählte Vorgehensweise ist zunächst zwischen den deskriptiven Informationen der Teilnehmenden und den Informationen über die Unternehmen zu unterscheiden. Bei den Teilnehmenden liegen Informationen über das Geschlecht, die

verwendete Sprache, den akademischen Grad und die Funktion im Unternehmen vor. Für die Unternehmen liegen Angaben zum Index, zur Branche und zur Organisation der Compliance vor (vgl. Anhang 8). Mit den gegebenen Informationen können allfällige Verzerrungen im Antwortverhalten und signifikante Unterschiede zwischen Gruppen identifiziert werden. Deshalb wurden im Rahmen der deskriptiven Statistik entsprechende Signifikanztests durchgeführt (vgl. Tabelle 25).

Parametrisch		Nichtparametrisch	
Mittelwert		Mittelwert	
= 2 Gruppen	> 2 Gruppen	= 2 Gruppen	> 2 Gruppen
t-Test[150] (unabhängig)	Einfaktorielle Varianzanalyse[151]	Wilcoxon Rangsummen-Test	Kruskal-Wallis-Test

Tabelle 25: Verwendete Testmethoden zur Signifikanzprüfung
Quelle: Schwarz et al., 2020

Als abhängige Variable wurde für jeden Test jeweils der Mittelwert aller 61 Items[152] herangezogen. Aufgrund der insgesamt linksschiefen Verteilung kann die Annahme für Normalverteilung grafisch[153] und analytisch[154] nicht zweifelsfrei bestätigt werden (vgl. Anhang 9). Entsprechend wurden für die Signifikanzprüfungen auch nichtparametrische Tests durchgeführt. Für die Berechnung der deskriptiven Statistik wurde das Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel verwendet. Die statistischen Signifikanztests erfolgen mit der Statistiksoftware R (R Core Team, 2021).

5.4.5.1 Unternehmensvertreter

Die nachfolgenden Angaben beziehen sich auf die Teilnehmenden der Untersuchung, die den Fragebogen in Hinblick auf ihr Unternehmen beantwortet haben. In diesem Zusammenhang wird zunächst zwischen den Funktionen differenziert (vgl. Tabelle 26).

---

[150] Die Voraussetzung für Varianzhomogenität wird jeweils geprüft (vgl. Anhang 10).

[151] Die Voraussetzung für Varianzhomogenität wird jeweils geprüft (vgl. Anhang 11).

[152] Nachfolgend wird der Mittelwert der 61 Items als Multi-Item-Mittelwert bezeichnet.

[153] Die grafische Analyse auf Normalverteilung zeigt, dass die z-standardisierte empirische Verteilung ab minus eins von den theoretischen Quantilen abweicht (vgl. Anhang 9).

[154] Die Ho-Hypothese für Normalverteilung wird vom Kolmogorov-Smirnov-Test und vom Shapiro-Wilk-Test verworfen (vgl. Anhang 9).

Funktionen (function)	Stichprobe
Anzahl Verwaltungsräte / in Prozent	61 / 44.85 Prozent
Anzahl interne Revision / in Prozent	9 / 6.62 Prozent
Anzahl Geschäftsleitung / in Prozent	54 / 39.71 Prozent
Anzahl Second-Line-Funktion / in Prozent	12 / 8.82 Prozent

Tabelle 26: Funktionenverteilung der quantitativen Analyse
Quelle: Eigene Darstellung

Der grösste Anteil der Stichproben stammt aus der Gruppe der Verwaltungsräte und der Geschäftsleitung. Im Vergleich zur internen Revision und der Second-Line-Funktion sind diese Gruppen deutlich überrepräsentiert. Dies ist mutmasslich darauf zurückzuführen, dass keine gesetzlichen Grundlagen zur Veröffentlichung von Schlüsselpersonen in der internen Revision und der Second-Line-Funktion vorhanden sind, wodurch die Erreichbarkeit eingeschränkt wird. Im Hinblick auf den Multi-Item-Mittelwert konnten mit der Anwendung des Kruskal-Wallis-Tests bzw. der einfaktoriellen Varianzanalyse keine signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten identifiziert werden (vgl. Anhang 11).

Mit den gesammelten Informationen über die Untersuchungspersonen konnten Merkmale des Geschlechts, der verwendeten Sprache und des akademischen Grads unterschieden werden (vgl. Tabelle 27).

Merkmale (Variable)	**Stichprobe**
Geschlecht (gender)	
Anzahl weiblich / in Prozent	18 / 13.24 Prozent
Anzahl männlich / in Prozent	118 / 86.76 Prozent
Sprache (language)	
Anzahl Deutsch / in Prozent	106 / 77.94 Prozent
Anzahl Englisch / in Prozent	30 / 22.06 Prozent
Akademischer Grad (academic)	
Anzahl mit akademischen Grad / in Prozent	28 / 20.59 Prozent
Anzahl ohne akademischen Grad / in Prozent	108 / 79.41 Prozent

Tabelle 27: Merkmale der Unternehmensvertreter
Quelle: Eigene Darstellung

Demnach ist der grösste Anteil der Teilnehmenden männlich, hat den Fragebogen in deutscher Sprache beantwortet und besitzt keinen akademischen Grad. Für die Kriterien *Sprache* und *akademischer Grad* wurden der Wilcoxon-Rangsummen-Test sowie der t-Test durchgeführt. Hierbei konnten keine signifikanten Unterschiede im Mittelwert des Antwortverhaltens identifiziert werden (vgl. Anhang 10). Für das Merkmal *Geschlecht* liegt keine Varianzhomogenität vor, weshalb der t-Test mit Welch-Korrektur durchgeführt wurde. Hieraus resultiert auf dem 10-Prozent-Niveau ein signifikanter Zusammenhang. Eine Analyse mit der nichtparametrischen Alternative, dem Wilcoxon-Rangsummen-Test, verwarf diesen Zusammenhang jedoch. Nach einer vertieften Analyse der Lage- und Streumasse kann festgehalten werden, dass kein signifikanter Unterschied in Hinblick auf den Multi-Item-Mittelwert besteht (vgl. Anhang 8).

Weiterhin wurde die Variable *N. A.* mit dem Kruskal-Wallis-Test und der einfaktoriellen Varianzanalyse überprüft. Auch die Zeitdauer für die Beantwortung des Fragebogens wurde mit der einfachen Regressionsanalyse untersucht. In beiden Fällen konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Multi-Item-Mittelwert und den Teilnehmenden identifiziert werden (vgl. Anhang 11). Damit ist festzuhalten, dass aufgrund der gegebenen Kriterien keine Indizien für eine Verzerrung festzustellen sind.

5.4.5.2 Emittenten

In diesem Unterkapitel wird nun direkt Bezug auf die Unternehmen genommen, wobei zwischen der Indexzuordnung der SIX Group und dem Industry Classification Benchmark[155] (ICB) unterschieden werden kann. Da die Verteilung der beiden Kriterien in der Auswahlpopulation bekannt ist, kann diese mit der Stichprobe verglichen werden. In der nachfolgenden Tabelle sind die relativen Anteile der Indizes und die Differenz zwischen der Stichprobe und der Auswahlpopulation dargestellt (vgl. Tabelle 28).

[155] Der ICB ist ein internationaler Standard für die Kategorisierung und den Vergleich von Unternehmen, Industrien und Sektoren (Financial Times Stock Exchange Russell Russell [FTSE], 2021).

Indexverteilung (index)		Anzahl Stichprobe / in Prozent	Auswahlpopulation in Prozent	Differenz in Prozentpunkten
SPI Large	SMI	15 / 11.03	8.73	+2.30
SPI MID	SMIM	18 / 13.24	13.10	+0.13
	Ohne SMIM	37 / 27.21	21.83	+5.37
SPI Small		58 / 42.65	49.78	−7.13
Sonstige		8 / 5.88	6.55	−0.67

Tabelle 28: Zuordnung der Indizes gemäss SIX Group
Quelle: Eigene Darstellung

Der SMI bzw. Swiss Performance Index (SPI) Large enthält die 20 grössten und liquidesten Titel. In der Stichprobe befinden sich 15 SMI-Unternehmen, womit eine Differenz von 2.3 Prozentpunkten im Vergleich zu der Auswahlpopulation resultiert. Anschliessend folgt der SPI MID mit den nachfolgenden 80 Publikumsgesellschaften. Hierbei kann zusätzlich zwischen dem SMI Mid (SMIM) differenziert werden. Der SMIM enthält die 30 grössten und liquidesten Titel nach dem SMI und wird mit 13 Prozent fast exakt durch die Stichprobe abgedeckt. Die restlichen Unternehmen des SPI MID, ausserhalb des SMIM, liegen mit einem prozentualen Stichprobenanteil von etwa 27 Prozent ca. fünf Prozentpunkte über der Auswahlpopulation. Schliesslich umfasst der SPI Small die restlichen Titel des SPI. Hier ist mit sieben Prozent Anteilsdifferenz der grösste Unterschied zwischen der Stichprobe und der Auswahlpopulation festzustellen. Die Kategorie *Sonstige* enthält alle Nicht-SPI Emittenten, die im Rahmen des Swiss All Share Index an der SIX Group kotiert sind. Darunter fallen Gesellschaften, die dem Investment-Index angehören, und Gesellschaften, die beispielsweise aufgrund eines zu geringen Free Floats[156] die Anforderungen für den SPI nicht erfüllen (SIX, 2021, S. 29).

Bei der Durchführung des unabhängigen Kruskal-Wallis-Tests und der einfaktoriellen Varianzanalyse wurde deutlich, dass beide p-Werte des Multi-Item-Mittelwerts bei der Unterscheidung zwischen dem SMI und des SPI Small unter dem Signifikanzniveau von $\alpha = 5$ Prozent liegen (vgl. Anhang 11). Damit ergibt sich ein signifikanter Unter-

[156] Für die Aufnahme in den SPI der SIX Group muss der Free Float mindestens 20 Prozent betragen (SIX, 2021, S. 20).

schied der beiden Gruppen, der in der nachfolgenden Abbildung grafisch veranschaulicht wird (vgl. Abbildung 30).

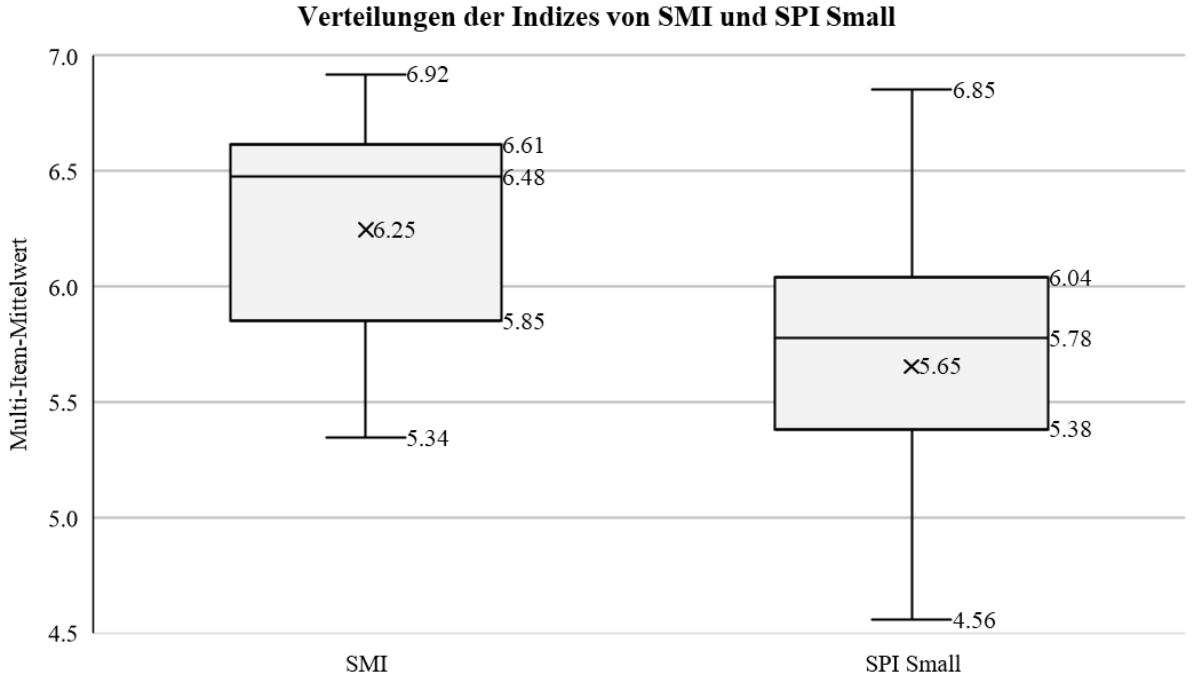


Abbildung 30: Verteilung des Multi-Item-Mittelwerts für ausgewählte Indizes
Quelle: Eigene Darstellung

Auf Grundlage dieser Erkenntnis kann entsprechend abgeleitet werden, dass Teilnehmende aus SMI-Unternehmen die Items im Mittel signifikant höher bewerten als Teilnehmende, die dem SPI Small zugeordnet werden.

Eine weitere Differenzierung ergibt sich unter Bezugnahme des Merkmals ICB. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Anzahl der Unternehmen und die relative Verteilung im Vergleich mit der Auswahlpopulation (vgl. Tabelle 29).

Industrien (icb)	Anzahl Stichprobe / in Prozent	Auswahlpopulation (Prozent)	Differenz (Prozentpunkte)
Financials	47 / 34.56	31.44	+3.12
Industrials	44 / 32.35	27.95	+4.41
Health Care	14 / 10.29	13.54	−3.24
Consumer Goods	10 / 7.35	9.61	−2.25
Consumer Service	7 / 5.15	5.68	−0.53
Basic Materials	6 / 3.68	3.93	−0.25
Technology	4 / 2.94	5.24	−2.30
Sonstige	5 / 3.68	2.62	+1.06

Tabelle 29: Zuordnung der Industrien gemäss ICB-Klassifizierung
Quelle: Eigene Darstellung

Auf Grundlage der erhobenen Stichprobe kann zwischen sieben von insgesamt elf ICB-Industrien unterschieden werden. Die grösste Gruppe, *Financials*, besteht aus 47 Unternehmen und beinhaltet unter anderem Banken, Versicherungen und Finanzdatenanbieter. Mit einer Differenz von etwa drei Prozentpunkten ist diese Gruppe in der Auswahlpopulation etwas stärker vertreten. An zweiter Stelle stehen 44 Unternehmen im Bereich *Industrials*, die Investitionsgüter produzieren und entsprechende Dienstleistungen anbieten. Hier liegt die Stichprobe mit über vier Prozentpunkten über dem Swiss All Share Index. Anschliessend folgt die *Health-Care*-Industrie mit 14 Unternehmen, in der Pharmazeutika, biotechnologische Produkte und Dienstleistungen angeboten werden (Financial Times Stock Exchange Russell Russell [FTSE], 2020, S. 13, 20, 28). Mit über drei Prozentpunkten liegt die Stichprobe hier unter der Auswahlpopulation. Schliesslich wird zwischen den *Consumer Goods* mit zehn Unternehmen und *Consumer Services* mit sieben Unternehmen unterschieden. Consumer Goods umfassen Konsumgüter für die Verbraucher, wobei eine Differenz von zwei Prozentpunkten vorliegt. Hingegen beinhalten Consumer Services direkte Dienstleistungen für Konsumenten. Der Anteil dieser Industrie unterscheidet sich von der Auswahlpopulation mit ungefähr einem halben Prozentpunkt (Financial Times Stock Exchange Russell [FTSE], 2019, S. 13-14, 16-17). Dies gilt auch für die fünf Unternehmen die *Basic Materials* zugeordnet werden. In dieser Industriegruppe befinden sich Gesellschaften, die Rohstoffe und Halbfertigprodukte gewinnen und verarbeiten. In der letzten differenzierten Gruppe *Technology* sind vier Unternehmen enthalten, die sich mit der Weiterentwicklung der Informationstechnologie, von Software und von

entsprechenden Dienstleistungen beschäftigen (FTSE, 2020, S. 9, 23). Hier besteht eine Differenz von etwa einem Prozentpunkt. Aufgrund der geringen Anzahl werden die restlichen Stichproben in der Kategorie *Sonstiges* zusammengefasst, wobei eine Differenz von circa einem Prozentpunkt besteht. Die Anwendung des Kruskal-Wallis-Tests und der einfaktoriellen Varianzanalyse ergaben keinen signifikanten Unterschied für den Multi-Item-Mittelwert der Stichproben (vgl. Anhang 11).

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ergibt sich in Bezug auf die Compliance-Organisation im Unternehmen. Teilnehmenden bewerteten den Grad der Dezentralisierung bzw. Zentralisierung der Compliance-Funktion. Die erhobenen Daten sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst (vgl. Abbildung 31).

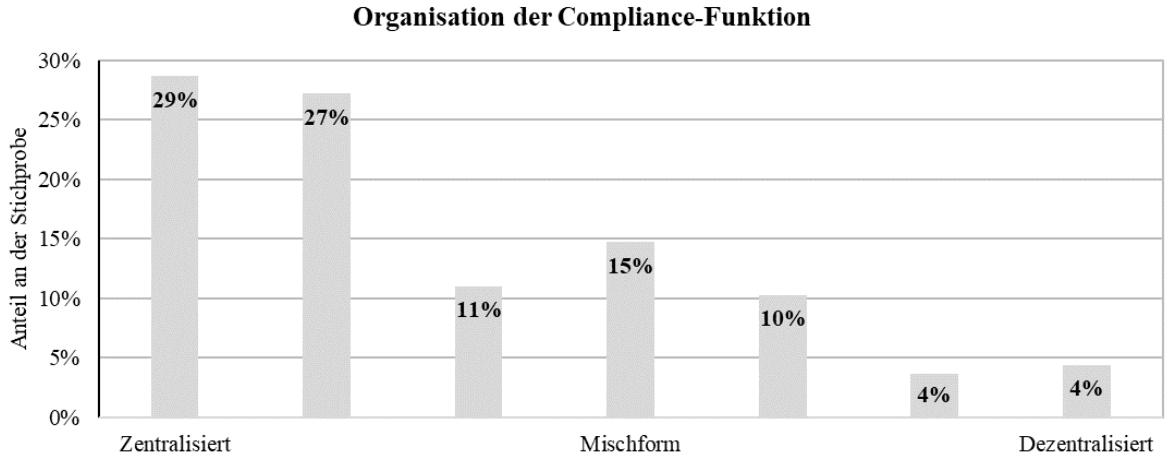


Abbildung 31: Organisation der Compliance-Funktion
Quelle: Eigene Darstellung

Hierbei wird deutlich, dass etwa 56 Prozent der Unternehmen einer zentralisierten Assurance bzw. Compliance-Funktion zugeordnet werden können. Etwa acht Prozent sind dezentralisiert aufgebaut und 36 Prozent der untersuchten Emittenten besitzen eine Mischung aus beiden Organisationsformen. Mit der Anwendung des Kruskal-Wallis-Tests ergibt sich ein p-Wert von 0.0507. Damit wird die Nullhypothese auf dem Zehn-Prozent-Signifikanzniveau verworfen. Hingegen lehnt die einfaktorielle Varianzanalyse die Nullhypothese auf einem Signifikanzniveau von fünf Prozent ab (vgl. Anhang 11). Demnach kann davon ausgegangen werden, dass Teilnehmende aus

Unternehmen mit einer zentralisierten Compliance-Funktion die Items im Mittel höher bewerten als Unternehmen mit einer dezentralisierten Organisation.[157]

Mit der detaillierten Analyse der erhobenen Stichprobendaten wird auch das Ziel verfolgt, Indikatoren über die Repräsentativität der Daten zu gewinnen. Mit einer hohen Repräsentativität wird ausgedrückt, dass die Merkmale und Effekte der Stichprobe im Idealfall ein exaktes Abbild der Population wiedergeben und damit unverzerrt sind (Döring & Bortz, 2016, S. 298). Auf Grundlage der dargelegten Statistik und der nachfolgenden Argumente wird unter Berücksichtigung der nicht-probabilistischen Stichprobenziehung von einer repräsentativen Stichprobe ausgegangen. Dies wird insbesondere damit begründet, dass die Stichprobe über 60 Prozent der Auswahlpopulation abdeckt und alle Unternehmen mehrfach die Chance hatten in die Stichprobe zu gelangen. Darüber hinaus wurden spezifischen Merkmale in der Auswahlpopulation mit der Stichprobe verglichen. Bei diesen Vergleichen wurden keine wesentlichen Unterschiede identifiziert, die auf eine Verzerrung der Daten hindeuten. Aufgrund dieser Argumente wird die Stichprobe als repräsentativ angesehen, wodurch eine Grundvoraussetzung für statistische Inferenz gegeben ist (Döring & Bortz, 2016, S. 297-302).

5.4.5.3 Konstrukte

In diesem Abschnitt wird die Verteilung der aggregierten Items für die sechs relevanten Konstrukte grafisch dargelegt und beschrieben. Es handelt es sich um die fünf abgeleiteten Komponenten *ce*, *ic*, *ca*, *ic* und *ma* des COSO-Modells (2013) sowie den Compliance-Wertbeitrag *cv*, der aus den Experteninterviews abgeleitet wurde (vgl. Abbildung 32). Die detaillierten Angaben der Kennzahlen und statistischen Tests sind dem Anhang zu entnehmen (vgl. Anhang 12).

[157] Hierbei sind die genannten Einschränkungen in Bezug auf die Normalverteilungsannahme zu berücksichtigen.

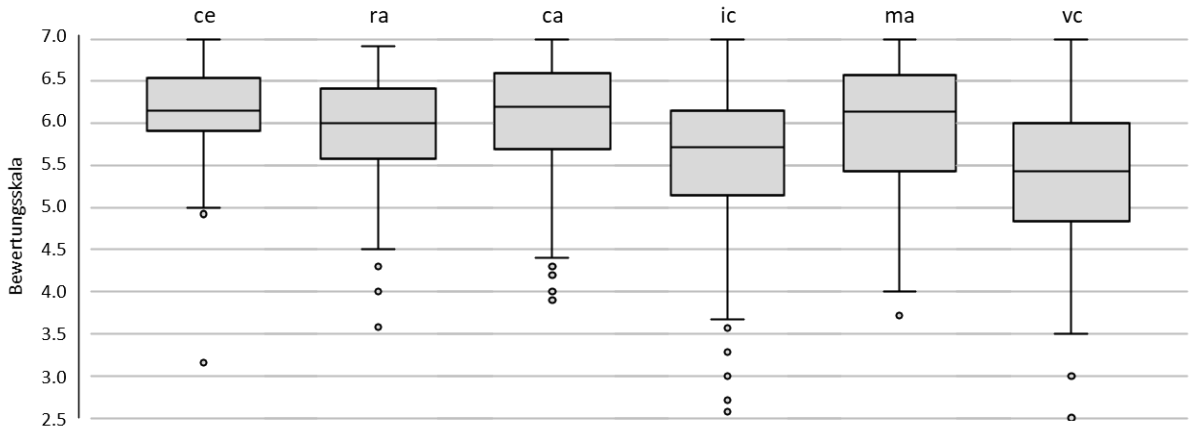


Abbildung 32: Die Verteilungen der sechs Konstrukte
Quelle: Eigene Darstellung

Grundsätzlich liegen die Daten primär in der oberen Hälfte der Bewertungsskala, wodurch bei der grafischen Analyse keine grossen Differenzierungsmerkmale auftreten. Der Median aller Konstrukte beträgt minimal 5.44 für *vc* und maximal 6.20 bei *ca*. Das erste Quartil beträgt minimal 4.83 für *vc* und maximal 6.60 für *ca*. Tendenziell weisen die Daten damit eine geringe Streuung auf. Zudem können alle Verteilungen mit einer negativen Schiefe als linkschief klassifiziert werden. Die Kurtosis ist bei allen Verteilungen positiv, und damit sind die sechs Konstrukte als leptokurtisch[158] einzuordnen.

Mit der Durchführung der nichtparametrische Alternative für den Mittelwert wird zudem eine hohe Signifikanz festgestellt. Wie die grafische Analyse bereits vermuten lässt, unterscheidet sich *vc* signifikant von allen Konstrukten mit Ausnahme von *ic*. Auch die Variable *ic* differenziert sich im Vergleich signifikant zu den Konstrukten *ce*, *ra*, *ca* und *ma*. Darüber hinaus besteht auf dem Fünf-Prozent-Signifikanzniveau ein signifikanter Unterschied zwischen *ce* und *ra*. Aufgrund der Verletzung der Varianzhomogenität wurde die einfaktorielle Varianzanalyse mit Welch-Korrektur durchgeführt, für die die hohe Signifikanz bestätigt wurde (vgl. Anhang 12). Inwiefern die relevanten Konstrukte *ce*, *ra*, *ca*, *ic* und *ma* in einem Zusammenhang mit dem Wertbeitrag *vc* stehen, wird in den nachfolgenden Unterabschnitten detailliert analysiert. Darüber hinaus werden die erwähnten signifikanten Unterschiede von *ce*, *ra*, *ca*, *ic* und *ma* untereinander untersucht. Hierdurch können eventuelle Dependenzen innerhalb des COSO-Modells (2013) berücksichtigt werden.

[158] Die Variable *ce* weisst eine vergleichsweise starke Kurtosis von 4.53 auf.

5.4.6 Strukturgleichungsmodellierung

In diesem ersten Analyseverfahren werden die erhobenen Daten über die Anwendung multivariater Strukturgleichungsmodelle analysiert. Hierbei werden vor allem die Erkenntnisse aus den Interviews zur Generierung eines Compliance-Wertbeitrags empirisch überprüft. SEM bestehen aus einer Methodenkombination von Regressionsanalysen, Faktorenanalysen und Pfadmodellen, die es ermöglichen simultane Beziehungen zwischen latenten[159] Variablen abzubilden und zu messen (Döring & Bortz, 2016, S. 946). Grundsätzlich bestehen zwei unterschiedliche Varianten der Analysemethode. Zum einen existiert die Methode der kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellierung (CB-SEM), die einen konfirmatorischen Charakter hat und tendenziell für die Hypothesenprüfung eingesetzt wird. Zum anderen gibt es die varianzbasierte[160] (PLS-SEM)-Variante, die explorativ ausgerichtet ist und vornehmlich der Theoriebildung dient (Astrachan et al., 2014, S. 116-117). Ein wesentlicher Vorteil von PLS-SEM liegt in den weniger strengen Annahmen der Gütekriterien, sodass im Regelfall mehr Indikatoren im Modell erhalten bleiben und weniger potenzieller Erklärungsgehalt verloren geht (Astrachan et al., 2014, S. 118, 125). Dadurch das die Daten nicht zwingend normalverteilt[161] sein müssen und auch die Verwendung von diskreten Variablen möglich ist, unterliegt die Methode einem grundsätzlich breiten Anwendungsfeld (Astrachan et al., 2014, S. 118; Hair et al., 2017, S. 18). Darüber hinaus unterstützen zahlreiche Studien die Anwendung von PLS-basierten Ansätzen als konfirmatorisches Analyseinstrument. Anhand von empirischen Vergleichsanalysen wurde festgestellt, dass beide Varianten ähnliche Resultate liefern (Astrachan et al., 2014, S. 126-127; Boßow-Thies & Panten, 2009, S. 371). Entsprechend wird PLS-SEM als Analysemethode verwendet, um die latenten Variablen und die resultierende Wirkung auf den Compliance-Wertbeitrag zu messen. Die statistische Analyse erfolgte mit der Softwareunterstützung von SmartPLS 3 (Ringle et al., 2015).

---

[159] Latente Variablen sind nicht direkt beobachtbare Variablen und werden in diesem Kontext auch als Konstrukte bezeichnet (Döring & Bortz, 2016, S. 224).

[160] Das Schätzverfahren basiert auf dem Ordinary Least Squares (OLS)-Verfahren Hierbei wird der prozentuale Anteil der erklärten Varianz der exogenen Konstrukte in das Verhältnis zur gesamten Varianz gesetzt (Anderson & Gerbing, 1988, S. 412).

[161] Normalverteilte Daten sind keine zwingende Voraussetzung, aber reduzieren im Regelfall die Standardfehler und führen damit zu einer Verbesserung bei der Identifikation allfälliger Parametersignifikanzen (Hair et al., 2017, S. 52).

Die nachfolgende Anordnung der Kapitel folgt im Wesentlichem dem empfohlenen Vorgehen nach Hair et al. (2017, S. 26). Demnach werden in einem ersten Schritt das zu analysierende Strukturmodell und die Messmodelle der latenten Variablen spezifiziert (vgl. Kapitel 5.4.6.1). Anschliessend werden die einzelnen Gütekriterien der reflektiven Messmodelle evaluiert (vgl. Kapitel 5.4.6.2). Sofern die Gütekriterien die vorgegebenen Grenzen nicht überschreiten, erfolgt die Analyse des zentralen Strukturmodells. Hierbei werden Rückschlüsse über die vermuteten postulierten Effekte in Bezug auf Existenz, Richtung und Stärke gezogen (vgl. Kapitel 5.4.6.3). Abschliessend erfolgt eine zusätzliche Analyse, bei der die Effekte der Konstrukte *ce*, *ra*, *ca*, *ic* und *ma* untereinander analysiert werden (vgl. Kapitel 5.4.6.4).

5.4.6.1 Modellspezifikation

Die Modellspezifikation beginnt mit der Entwicklung eines theoriegeleiteten Strukturmodells, das auf den hergeleiteten Hypothesen aufbaut (Hair et al., 2017, S. 32). Grundsätzlich sind Strukturmodelle nach exogenen und endogenen latenten Variablen zu differenzieren, die über Pfade miteinander verbunden sind und somit mehrere verkettete simultane Regressionsanalysen beinhalten (Döring & Bortz, 2016, S. 946-953). Die vorliegende Modellspezifikation des Strukturmodells repräsentiert die Hypothesen FH-01 bis FH-05. Diese untersuchen einen gerichteten Zusammenhang zwischen den exogenen Variablen *ce*, *ic*, *ca*, *ic* und *ma* und der endogene Variable *vc* (vgl. Abbildung 33).

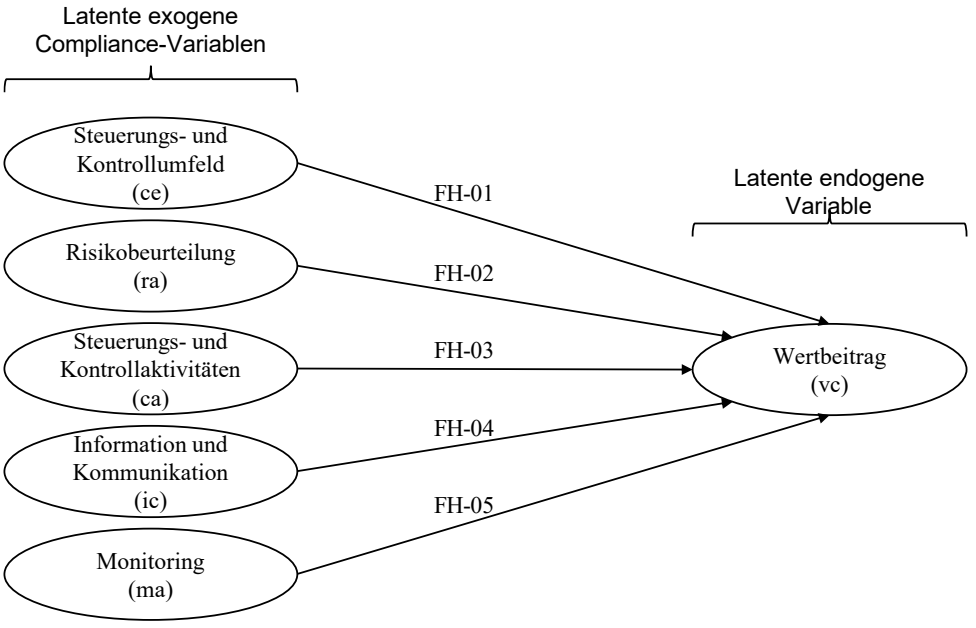


Abbildung 33: Strukturmodell in der PLS-SEM Analyse
Quelle: Eigene Darstellung

Inhaltlich bilden die latenten Variablen *ce*, *ic*, *ca*, *ic* und *ma* die Komponenten des COSO-Modells (2013) ab, wobei die Aktivitäten auf die Zielkategorie der Compliance ausgerichtet sind. Zusätzlich besteht eine inhaltliche Überschneidung mit den Subkodierungen aus den Erkenntnissen des qualitativen Forschungsprozesses. Das Konstrukt *vc* basiert hingegen ausschliesslich auf den Erkenntnissen des qualitativen Forschungsprozesses zum Wertbeitrag. Alle sechs Konstrukte setzen sich jeweils aus mehreren Indikatoren zusammen und sind reflektiv spezifiziert. Ein wesentlicher Vorteil von reflektiven spezifizierten Messmodellen liegt in der Austauschbarkeit. Solange die Reliabilitätserfordernisse eingehalten werden, können reflektive Indikatoren ohne wesentliche Auswirkungen auf die Inhaltsvalidität entfernt werden (Hair et al., 2017, S. 40). Diese Eigenschaft ist insbesondere im nächsten Abschnitt bei der Überprüfung der Gütekriterien von Relevanz.

5.4.6.2 Gütekriterien der Messmodelle

Mit der Objektivität, Reliabilität und Validität können drei zentrale Hauptgütekriterien differenziert werden. Die Objektivität bezeichnet die Unabhängigkeit der durchführenden Person von den Testergebnissen. Demnach muss ein Resultat mit verschiedenen Anwendern stets replizierbar sein. Als Zweites ist die Reliabilität zu nennen, die zudem Objektivität voraussetzt. Sie beschreibt die Messgenauigkeit und damit die Stärke einer allfälligen Verzerrung aufgrund eines Messfehlers. Als Letztes umfasst die Validität die Gültigkeit einer Messung und setzt damit die Reliabilität voraus. Hierbei ist zu gewährleisten, dass genau das Merkmal gemessen wird, das auch gemessen werden soll (Döring & Bortz, 2016, S. 442-446).

Im Rahmen des quantitativen Forschungsprozesses kann die Auswertungsobjektivität als gegeben betrachtet werden, sofern die Nachvollziehbarkeit der Analyse ausführlich dokumentiert wird (Döring & Bortz, 2016, S. 442). Hingegen ist die Gütebeurteilung der Reliabilität und Validität der Messmodelle mittels der Internen-Konsistenz-Reliabilität, der Konvergenzvalidität und der Diskriminanzvalidität detailliert zu prüfen[162] (Hair et al., 2017, S. 91-93).

[162] Die maximale Anzahl an Iterationen wird auf 10^{-8} beziehungsweise maximal 1'000 Iterationen eingestellt, wobei die Konvergenz des Algorithmus bereits bei zehn Iterationen eintritt. Den 167 fehlenden Werten wird jeweils der arithmetische Mittelwert zugewiesen.

Die Methode der internen Konsistenz stellt ein gebräuchliches Verfahren zur Messung der Reliabilität dar. Hierbei wird die durchschnittliche Korrelation jedes Items mit allen anderen Items gemessen (Döring & Bortz, 2016, S. 443-444). Üblicherweise erfolgt die Beurteilung anhand von Cronbachs Alpha und der Composite-Reliabilität (vgl. Tabelle 30).

Latente Variablen	Interne-Konsistenz-Reliabiltiät	
	Cronbachs Alpha	Composite Reliabilität
	0.6 bis 0.9	0.6 bis 0.9
Steuerungs- und Kontrollumfeld (ce)	0.834	0.868
Risikobeurteilung (ra)	0.865	0.891
Steuerungs- und Kontrollaktivitäten (ca)	0.852	0.883
Information und Kommunikation (ic)	0.782	0.842
Monitoring (ma)	0.793	0.848
Wertbeitrag (vc)	0.871	0.893

Tabelle 30: Ergebnisse zur Prüfung der Internen-Konsistenz-Reliabilität
Quelle: Eigene Darstellung

Mit Cronbachs Alpha wird die interne Konsistenz bzw. Inter-Item-Korrelation der beobachteten Indikatorvariablen getestet. Hierbei wird die Ladung der Indikatoren als gleich angenommen, und der Wert wird durch die Anzahl der Items beeinflusst. Dies führt dazu, dass die Reliabilität unterschätzt wird. Aus diesem Grund wurde zusätzlich die Composite-Reliabilität verwendet, die die Ladungen der einzelnen Items berücksichtigt. Für beide Messmethoden gilt im Allgemeinen ein Wert zwischen 0.6 bis 0.9 als akzeptabel (Hair et al., 2017, S. 96-97). Mit den errechneten Werten wird deutlich, dass alle Konstrukte innerhalb der Grenzwerte liegen, sodass das Kriterium der Reliabilität als erfüllt angesehen werden kann.

Die Konvergenzvalidität stellt ein Mass für die Varianzüberschneidung der einzelnen Items dar, sodass die Konvergenz zwischen den spezifizierten Konstrukten sichergestellt werden kann. Eine Beurteilung erfolgt anhand der Ladungen der einzelnen Indikatoren und mittels der durchschnittlich erfassten Varianz (AVE) (Hair et al., 2017, S. 97-99). Die errechneten Werte der einzelnen Items und Indikatoren können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden (vgl. Tabelle 31).

Latente Variablen	Indikatoren	Konvergenzvalidität	
		Indikatorreliabilität (Grenzwert > 0.7)	AVE (Grenzwert > 0.5)
Steuerungs- und Kontrollumfeld (ce)	CE_P3_I2	0.807	0.524
	CE_P3_I3	0.798	
	CE_P4_I1	0.684	
	CE_P4_I3	0.630	
	CE_P5_I1	0.813	
	CE_P5_I2	0.676	
	CE_P5_I4	0.628	
Entfernte: CE_P1_I1, CE_P1_I2, CE_P2_I2, CE_P2_I3, CE_P3_I1, CE_P5_I3			
Risikobeurteilung (ra)	RA_P7_I1	0.739	0.508
	RA_P7_I2	0.756	
	RA_P7_I4	0.623	
	RA_P7_I5	0.824	
	RA_P8_I3	0.687	
	RA_P8_I4	0.596	
	RA_P9_I1	0.784	
	RA_P9_I2	0.660	
Entfernt: RA_P6, RA_P6_I5, RA_P7_I3, RA_P9_I3			
Steuerungs- und Kontrollaktivitäten (ca)	CA_P10_I3	0.733	0.517
	CA_P10_I4	0.762	
	CA_P10_I5	0.818	
	CA_P10_I6	0.691	
	CA_P11_I2	0.675	
	CA_P12_I4	0.667	
	CA_P12_I6	0.671	
Entfernt: CA_P10_I1, CA_P12_I1, CA_P12_I5			
Information und Kommunikation (ic)	IC_P13_I4	0.786	0.519
	IC_P14_I1	0.859	
	IC_P14_I2	0.695	
	IC_P14_I3	0.602	
	IC_P15_I2	0.628	

Entfernt: IC_P13_I2, IC_P15_I1			
Monitoring (ma)	MA_P16_I1	0.629	0.520
	MA_P16_I5	0.669	
	MA_P17_I1	0.738	
	MA_P17_I2	0.758	
	MA_P17_I3	0.799	
Entfernt: MA_P16_I6, MA_P16_I7			
Wertbeitrag (vc)	W3	0.717	0.511
	W4	0.843	
	W12	0.679	
	W13	0.740	
	W15	0.801	
	W19	0.521	
	W20	0.605	
Entfernt: W1, W6, W7, W8, W18			

Tabelle 31: Ergebnisse zur Prüfung der Konvergenzvalidität
Quelle: Eigene Darstellung

Die Indikatorreliabilität ist ein Mass für den erklärenden Anteil der Indikatoren an einem Konstrukt. Grundsätzlich gilt ein standardisierter Wert der Ladungen von grösser als 0.7 als akzeptabel. Werte, die darunter liegen, können unter Umständen beibehalten werden, wobei eine Indikatorreliabilität von 0.5 nicht unterschritten werden sollte. Der AVE repräsentiert ein weiteres Gütekriterium, das den Mittelwert der quadrierten Indikator-Ladungen berechnet. Hier gilt ein Grenzwert von mindestens 0.5 als akzeptabel (Hair et al., 2017, S. 97-99).

Wie in der vorhergehenden Tabelle dargestellt, liegen einige Werte deutlich unter der geforderten Indikatorreliabilität von 0.7, weshalb einige Indikatoren entfernt[163] wurden (vgl. Tabelle 31). Sobald der AVE mit dem Grenzwert 0.5 überschritten ist, wurden die übrigen Variablen mit einer geringeren Indikatorreliabilität als 0.7 jedoch beibehal-

[163] Mit der Entfernung der Indikatoren verändern sich die zuvor berichteten Werte über die Interne-Konsistenz-Reliabilität. Dementsprechend wird bei einer Entfernung von Indikatoren jeweils die Einhaltung aller Grenzwerte überprüft.

ten. Dies dient dem Zweck, im Hinblick auf die Inhaltsvalidität[164] einen möglichst hohen Informationsgehalt beizubehalten.

Mit dem dritten Gütekriterium wird überprüft, inwiefern sich die Konstrukte voneinander unterscheiden. Die Eigenständigkeit der Konstrukte kann über die Prüfkriterien der Kreuzladungen und des Fornell-Larcker-Kriteriums bzw. des Heterotrait-Heteromethod (HTMT)-Verhältnisses bestimmt werden. Die Resultate[165] der HTMT-Methode sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen (vgl. Tabelle 32).

HTMT-Verhältnis						
	ce	ra	ca	ic	ma	vc
ce						
ra	0.771					
ca	0.793	0.767				
ic	0.807	0.767	0.840			
ma	0.793	0.818	0.831	0.822		
vc	0.639	0.665	0.645	0.725	0.751	
Entfernt: CA_P12_I4, CA_P12_I6						

Tabelle 32: Ergebnisse zur Prüfung der HTMT-Methode
Quelle: Eigene Darstellung

Die HTMT-Methode gilt als sehr zuverlässig und misst das Verhältnis des Mittelwerts der Indikatorkorrelationen von unterschiedlichen Konstrukten zum Mittelwert der Indikatorkorrelationen für das assoziierte Konstrukt. Für diese Methode gelten Werte unter 0.85 als akzeptabel, wobei zusätzlich mit einem 95-Prozent-Konfidenzintervall die signifikante Unterscheidung vom Wert 1 zu prüfen ist (Hair et al., 2017, S. 99-105). Anhand der Tabelle wird deutlich, dass alle Konstrukte bis auf den Wertbeitrag tendenziell hohe Werte aufweisen, sich jedoch unterhalb des Grenzwerts befinden.

[164] Die Entfernung von Indikatoren hat Auswirkungen auf die Inhaltsvalidität. Dieser Umstand ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen (Hair et al., 2017, S. 106).

[165] In Anhang 14 befinden sich die detaillierten Angaben zu den Kreuzladungen und dem Fornell-Larcker-Kriterium.

Damit dieser Grenzwert eingehalten wird, war es erforderlich, die beiden Variablen CA_P12_I4 und CA_P12_I6 zu entfernen[166].

Zusätzlich wurden das Fornell-Larcker-Kriterium sowie die Einhaltung der Kreuzladungen berechnet. Das Fornell-Larcker-Kriterium fordert, dass die Quadratwurzel des AVE grösser ist als die Korrelationen mit den anderen Konstrukten. Dieses Kriterium wird für alle Konstrukte erfüllt (vgl. Anhang 13). Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Prüfung der Kreuzladungen, bei der die Indikatorladungen des assoziierten Konstrukts höher sein müssen als bei jedem anderen Konstrukt. Auch diese Anforderung kann bis auf eine Ausnahme[167] als erfüllt betrachtet werden (vgl. Anhang 13).

5.4.6.3 Evaluation des Strukturmodells

Nachdem die Gütekriterien der Messmodelle detailliert untersucht und als reliabel und valide bestätigt wurden, erfolgt in diesem Unterkapitel die Evaluation des zentralen Strukturmodells zum Wertbeitrag. Hierdurch wird es möglich, eine Beurteilung über die Prognosefähigkeit des Modells und den Erklärungsgehalt der endogenen Variablen abzugeben. Nachdem zahlreiche Indikatoren entfernt wurden, kann in nachfolgender Abbildung das zu evaluierende Pfadmodell dargestellt werden (vgl. Abbildung 34).

[166] Mit der Entfernung der Indikatoren verändern sich die zuvor berichteten Werte über die Interne-Konsistenz-Reliabilität und Konvergenzvalidität. Dementsprechend wird bei einer Entfernung von Indikatoren jeweils die Einhaltung der Grenzwerte überprüft.

[167] Der Indikator MA_P16_I1 weisst eine Ladung von 0.704 mit dem Konstrukt *ca* auf. Damit liegt die Indikatorladung über der Ladung von 0.629 mit dem zugewiesenen Konstrukt *ma*. Da die HTMT-Methode jedoch als zuverlässiges Kriterium für die Diskriminanzvalidität gilt, wird in diesem Fall auf eine Entfernung oder Neuzuweisung des Indikators verzichtet.

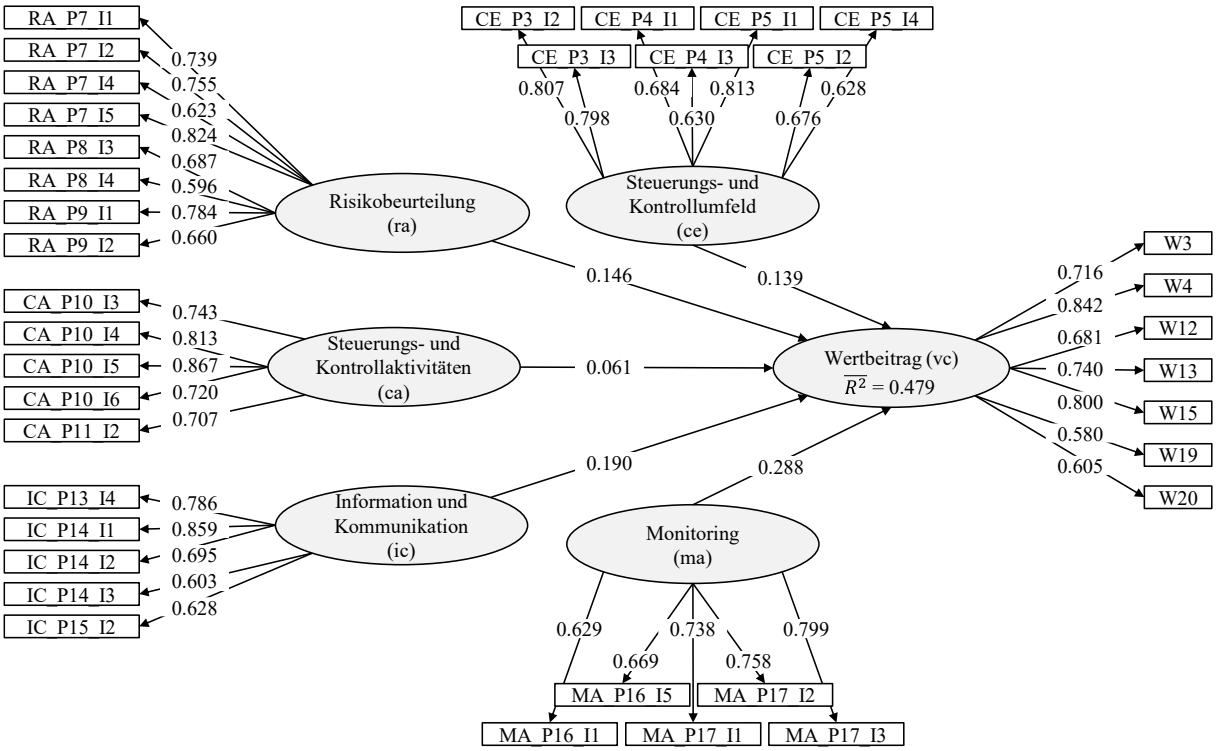


Abbildung 34: Evaluiertes Pfadmodell
Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung zeigt das Strukturmodell inklusive Pfadkoeffizienten und adjustiertes Bestimmtheitsmass. Weiterhin werden die Messmodelle mit den Indikatoren und den entsprechenden Ladungen abgebildet. Für die weiterführende Evaluation wird zunächst der Grad der Multikollinearität zwischen den Konstrukten überprüft. Anschliessend wird die Signifikanz der Pfadkoeffizienten berechnet und das Bestimmtheitsmass evaluiert. Als Letztes erfolgt die Bestimmung der Effektstärke der einzelnen latenten Variablen (Hair et al., 2017, S. 164-165).

Die Multikollinearität beschreibt das Problem, dass zwei oder mehr Indikatoren miteinander korrelieren, wodurch die Test-Statistiken verzerrt geschätzt werden. Für die Beurteilung dieses Problems wird der Variance Inflation Factor (VIF) berechnet. Dieser misst den Einflussgrad der Multikollinearität auf den Standardfehler, wobei ein Wert grösser als fünf als problematisch angesehen wird (Hair et al., 2017, S. 123-125). Die nachfolgende Tabelle legt die resultierenden VIF-Werte dar (vgl. Tabelle 33).

Innere VIF-Werte	ce	ra	ca	ic	ma
vc	2.397	2.390	2.454	2.388	2.285

Tabelle 33: Ergebnisse zur Prüfung der Multikollinearität
Quelle: Eigene Darstellung

Anhand der dargelegten Tabelle wird ersichtlich, dass keine Hinweise für ein Problem mit der Multikollinearität vorliegen. Aus diesem Grund können nun die Pfadkoeffizienten analysiert werden.

Bei der Beurteilung der Beziehungen im Strukturmodell mit den Pfadkoeffizienten wird mit einem nichtparametrischen Bootstrapping-Verfahren die Signifikanz der Koeffizienten geprüft, indem aus der Bootstrapp-Verteilung[168] die approximierten Standardfehler bestimmt werden. Damit sind die notwendigen Determinanten gegeben, um statistische Signifikanztests durchzuführen (Hair et al., 2017, S. 131-134). Die nachfolgende Tabelle enthält die berechneten Resultate (vgl. Tabelle 34).

	Pfadkoeffizienten	t-Statistik	90-Prozent-Konfidenzintervall
ce → vc	+0.139	1.014	[−0.081; 0.361]
ra → vc	+0.146	1.747*	[0.015; 0.292]
ca → vc	+0.061	0.439	[−0.153; 0.291]
ic → vc	+0.190	1.979**	[0.027; 0.343]
ma → vc	+0.288	2.968***	[0.116; 0.431]
Signifikanzniveau[169]: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.54*** (p < 0.01)			
Konfidenzintervall = Berechnung auf Basis der BCa-Methode für 5'000 Bootstrapping-Subsamples			

Tabelle 34: Ergebnisse zur Schätzung der Pfadkoeffizienten
Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst ist im Hinblick auf die Pfadkoeffizienten festzuhalten, dass alle Konstrukte in einem positiven Zusammenhang mit dem Wertbeitrag *vc* stehen. Darüber hinaus können drei signifikante Zusammenhänge berichtet werden. Zum Ersten ist auf dem 10-Prozent Signifikanzniveau ein Zusammenhang zwischen dem Konstrukt Risikobeurteilung mit *ra* und dem Wertbeitrag mit *vc* festzustellen. Zudem kann ein signifikanter Zusammenhang auf dem 5-Prozent-Signifikanzniveau zwischen Information und Kommunikation mit *ic* und dem Wertbeitrag mit *vc* berichtet werden. Weiterhin weist das Konstrukt *Monitoring* auf dem 1-Prozent-Niveau einen signifikanten Zusammen-

[168] Auf Basis der Bias-Corrected and Accelerated (BCa)-Methode werden 5'000 Bootstrapping-Subsamples generiert.

[169] Die dargelegte Einordnung der Signifikanzgrenzen gilt nachfolgend für alle durchgeführten Analysen.

hang mit dem Wertbeitrag *vc* auf. Für die Konstrukte Control Environment *ce* und Control Activities *ca* kann hingegen keine statistische Signifikanz eruiert werden.

Ein weiteres wichtiges Gütekriterium zur Evaluation des Strukturmodells stellt das Bestimmtheitsmass dar. Dieses Mass beurteilt die Prognoseleistung des Modells, indem die erklärte Varianz für das endogene Konstrukt in Verhältnis zu der gesamten Varianz gestellt wird. Somit liegt der Wertebereich zwischen null und eins, und je höher das Bestimmtheitsmass ist, desto besser erklären die empirischen Daten das entwickelte Modell (Hair et al., 2017, S. 170-172). Für die endogene Variable des Wertbeitrags mit *vc* beträgt das adjustierte Bestimmtheitsmass $\overline{R^2}$ = 0.479, sodass ein starker Erklärungsgehalt ausgewiesen werden kann.

Neben der Signifikanz gilt die f^2-Effektstärke[170] als wichtiges Mass, um die Relevanz der signifikanten Beziehungen zu überprüfen. Hierbei wird geprüft, wie sich das Bestimmtheitsmass jeweils durch die Entfernung eines exogenen Konstrukts verändert (Hair et al., 2017, S. 171-174). In der nachfolgenden Tabelle sind die jeweiligen Effektstärken dargestellt (vgl. Tabelle 35).

	f^2-Effektstärke	Einordnung
ce → vc	+0.016	Kein Effekt
ra → vc	+0.018	Kein Effekt
ca → vc	+0.003	Kein Effekt
ic → vc	+0.030	Schwacher Effekt
ma → vc	+0.072	Schwacher Effekt

Tabelle 35: Ergebnisse zur Prüfung der f^2-Effektstärke
Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt sind die f^2-Effektstärken der Konstrukte als gering zu beurteilen. Dies gilt insbesondere für die nicht-signifikanten Konstrukte *ce* und *ca*, die keinen Effekt auf den Wertbeitrag *vc* ausüben. Die latente Variable *ra* besitzt zwar eine Signifikanz, aber aus Sicht der Effektstärke keine Relevanz. Die beiden signifikanten Konstrukte *ic* und *ma* können als schwache Effekte eingeordnet werden. Neben den dargelegten Erkenntnissen erfolgt im Anschluss eine zweite Evaluation, mit der die Dependenzen der Konstrukte auf Grundlage des COSO-Modells (2013) untersucht werden.

[170] Die Effektstärke orientiert sich an der Klassifizierung nach Cohen (1988, S. 477-478). Entsprechend sind Werte > 0.02 als schwach, Werte > 0.15 als moderat und Werte > 0.35 als stark einzuordnen.

5.4.6.4 Evaluation der Konstruktdependenzen

In diesem Unterkapitel erfolgt die detaillierte Analyse der jeweiligen signifikanten Mittelwertunterschiede zwischen den einzelnen Konstrukten *ce*, *ra*, *ca*, *ic* und *ma* (vgl. Kapitel 5.4.5.3). Dabei wird auf das COSO-Modell (2013) Bezug genommen, weshalb das Konstrukt *vc* zum Wertbeitrag unberücksichtigt bleibt. Zudem begründet das Modell die entsprechenden Wirkungsrichtungen, wobei rekursive Zusammenhänge jedoch nicht ausgeschlossen werden können. Die Einhaltung der Voraussetzungen zur Multikollinearität, sowie die detaillierten Resultate zu den Pfadkoeffizienten und Effektstärken sind dem Anhang zu entnehmen (vgl. Anhang 15). In der nachfolgenden Abbildung ist das resultierende Strukturmodell[171] einschließlich der wesentlichen Resultate illustriert (vgl. Abbildung 35).

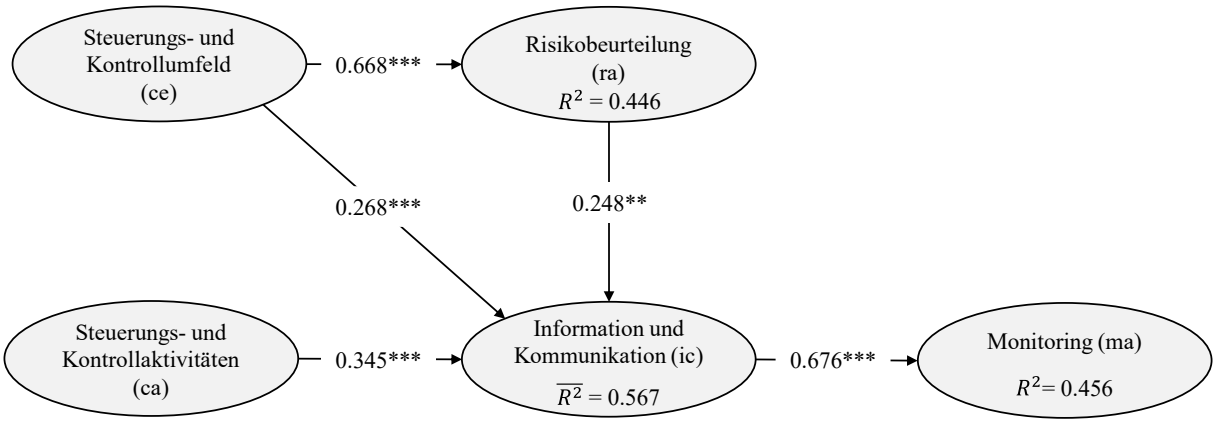


Abbildung 35: Dependenzen und Signifikanzen der Konstrukte
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COSO (2013)

Auf Basis der dargestellten Ergebnisse wird deutlich, dass alle Konstrukte, deren Mittelwerte sich wesentlich voneinander unterscheiden, hochsignifikante Zusammenhänge aufweisen. Darüber hinaus liegen die Bestimmtheitsmasse der drei endogenen Variablen bei ungefähr 0.5 und sind damit jeweils als hoch einzuordnen. Insofern ist die f^2-Effektstärke zur Beurteilung relevanter Zusammenhänge heranzuziehen (Cohen, 1988, S. 477-478). Hierbei resultieren zwei Effekte, die als stark zu klassifizieren sind. Zum einen hat das Steuerungs- und Kontrollumfeld mit *ce* einen starken Effekt auf die Risikobeurteilung mit *ra*. Zum anderen hat die Information und Kommunikation mit *ic* einen hochrelevanten Effekt auf das Monitoring mit *ma*. Die übrigen Zusammenhänge,

[171] Die zurundeliegenden Indikatoren der jeweiligen Konstrukte beruhen auf den bereits evaluierten Messmodellen, sodass die Einhaltung der erforderlichen Gütekriterien sichergestellt ist (vgl. Kapitel 5.4.6.2).

die sich auf das Konstrukt *ic* richten, sind jeweils als schwach einzuordnen. Mit diesen Ergebnissen schliesst die methodische Analyse der Strukturgleichungsmodellierung. Im Anschluss werden Regressionsanalysen durchgeführt, mit denen die Performance-Hypothesen evaluiert werden.

5.4.7 Regressionsanalyse

Mit der Durchführung einer Regressionsanalyse können theoretische Überlegungen überprüft und empirische Zusammenhänge quantifiziert werden (Stoetzer, 2017, S. 50). Diese Methode dient dazu, einen grundsätzlichen Zusammenhang – und dessen Stärke – zwischen einer abhängigen und einer bzw. mehreren unabhängigen Variablen zu überprüfen (Stoetzer, 2017, S. 26). Entsprechend wird das Verfahren für die Analyse der vermuteten Zusammenhänge zwischen den erarbeiteten fünf Compliance-Konstrukten und der Unternehmensperformance angewendet, um damit die Hypothesen FH-06 bis FH-10 zu testen. Die statistische Analyse erfolgte mit Unterstützung der Statistiksoftware R.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der SEM-Analyse konnten die Gütekriterien für die Objektivität, Reliabilität und Validität bereits eingehend überprüft werden (vgl. Kapitel 5.4.6.2). Geleitet von den theoretischen Forschungsergebnissen wird nachfolgend eine entsprechende Modellspezifikation vorgenommen, die in einem ersten zentralen Schritt die Operationalisierung der erforderlichen Variablen thematisiert (vgl. Kapitel 4.5.7.1). Anschliessend werden die Massnahmen zur Einhaltung der zentralen Voraussetzungen einer Regressionsanalyse beschrieben (vgl. Kapitel 4.5.7.2). Damit sind die erforderlichen Grundlagen gegeben, um die Regressionsanalysen zur Überprüfung der Performance-Hypothesen durchzuführen (vgl. Kapitel 4.5.7.3).

5.4.7.1 Modellspezifikation

Die Modellspezifikation einer Regressionsanalyse setzt sich grundsätzlich aus abhängigen und unabhängigen Variablen zusammen (Stoetzer, 2017, S. 16). Die abhängige Variable besteht aus einem Proxy für die Unternehmensperformance. Weiterhin werden die unabhängigen Variablen nach den relevanten Compliance- und Kontrollvariablen differenziert. In der nachfolgenden Darstellung sind die drei zentralen Funktionen der Regressionsanalyse spezifiziert, womit die Hypothesen FH-06 bis FH-10 adressiert werden.

$$Performance = f_1(Compliance\text{-}Variablen, \varepsilon)$$

$$Performance = f_2(Compliance\text{-}Variablen, Kontrollvariablen, \varepsilon)$$

In der ersten univariaten Funktion wird der Einfluss der Compliance-Variablen auf die Performance getestet. Schliesslich wird dieser Zusammenhang durch den Einbezug von Kontrollvariablen auf seine Robustheit geprüft. Zuvor müssen jedoch die einzelnen Variablen der dargelegten Funktionen konkretisiert werden. Entsprechend werden nachfolgend die relevanten Compliance- und Performance- bzw. Ziel- und Kontrollvariablen spezifiziert.

Die Compliance-Variablen *ce*, *ra*, *ca*, *ic* und *ma* sind in einem ersten Schritt weiter aufzubereiten, damit eine Verwendung im Rahmen der Regressionsanalyse möglich wird. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die zentralen fünf Compliance-Konstrukte und deren Zusammensetzung aus den Indikatoren der Online-Umfrage (vgl. Tabelle 36). Die deskriptiven Lageparameter sind dem Anhang zu entnehmen (vgl. Anhang 16).

Compliance-Variablen	Zusammensetzung
Steuerungs- und Kontrollumfeld (ce)	Mittelwert aus den evaluierten Variablen der SEM-Analyse: CE_P3_I2, CE_P3_I3, CE_P4_I1, CE_P4_I3, CE_P5_I1, CE_P5_I2, CE_P5_I4
Risikobeurteilung (ra)	Mittelwert aus den evaluierten Variablen der SEM-Analyse: RA_P7_I1, RA_P7_I2, RA_P7_I4, RA_P7_I5, RA_P8_I3, RA_P8_I4, RA_P9_I1
Steuerungs- und Kontrollaktivitäten (ca)	Mittelwert aus den evaluierten Variablen der SEM-Analyse: CA_P10_I3, CA_P10_I4, CA_P10_I5, CA_P10_I6, CA_P11_I2, CA_P12_I4, CA_P12_I6
Information und Kommunikation (ic)	Mittelwert aus den evaluierten Variablen der SEM-Analyse: IC_P13_I4, IC_P14_I1, IC_P14_I2, IC_P14_I3, IC_P15_I2
Monitoring (ma)	Mittelwert aus den evaluierten Variablen der SEM-Analyse: MA_P16_I1, MA_P16_I5, MA_P17_I1, MA_P17_I2, MA_P17_I3

Tabelle 36: Zusammensetzung der relevanten Variablen
Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswahl der spezifischen Indikatoren aus den erhobenen Daten orientiert sich an der Evaluation der Messmodelle aus der SEM-Analyse. Hierdurch können die Anforderungen der Objektivität, Reliabilität und Validität als erfüllt betrachtet werden, da hierzu bereits eine umfassende Analyse durchgeführt wurde (vgl. Kapitel 5.4.6.2). Anschliessend wird der arithmetische Mittelwert der Variablen berechnet, womit die Compliance-Variablen über eine aggregierte Kennzahl dargestellt werden. Die resultierende Informationsreduktion ist bei diesem Vorgehen als Einschränkung zu berücksichtigen. Da es sich um intervallskalierte Daten handelt, bleibt die Berechnung der Standardabweichungen jedoch grundsätzlich zulässig (Hair et al., 2017, S. 8).

Im Weiteren wird bei Finanzdaten-Anbietern auf Archivmaterial und, falls erforderlich, auf Geschäftsberichte zurückgegriffen. Dies gilt insbesondere für die abhängigen Variablen, die in der Regressionsanalyse die finanzielle Unternehmensperformance abbilden. Im Hinblick auf die Literaturgrundlagen werden die Zielvariablen Gesamtkapitalrentabilität (*roa*) und Tobins Q (*q*) verwendet. Beide Variablen werden über den Wirtschaftsinformationsdienstleister Refinitiv Workspace bezogen (Refinitiv, 2021). In der nachfolgenden Tabelle erfolgt zunächst eine Erläuterung zu *roa* (vgl. Tabelle 37).

Zielvariable 1	Gesamtkapitalrentabilität (roa)
Erläuterung	Branchenadjustierter arithmetischer Mittelwert der Jahre 2016 bis 2020, der sich aus dem Quotienten des Reingewinns und der Bilanzsumme ergibt (Refinitiv-Bezeichnung: WC08326).
Empirische Grundlagen	Gompers et al., 2003, S. 58; Klapper & Love, 2004, S. 719; Core et al., 2006, S. 43; Bassen et al., 2006, S. 380-383; Bhagat & Bolton, 2008, s. 261; Jackling & Johl, 2009, S. 502; Price et al., 2011, S. 85; Mangena et al., 2012, S. 30-32; Munisi & Randøy, 2013, S. 98; Tariq & Abbas, 2013, S. 568; Albassam, 2014, S. 160; Outa & Waweru, 2016, s. 899-900; Ararat et al., 2017, S. 122; Sarhan et al., 2019, S. 771; Núñez Izquierdo et al., 2020, S. 7

Tabelle 37: Zielvariable Gesamtkapitalrentabilität
Quelle: Eigene Darstellung

Die Variable *roa* berechnet sich über den Quotienten von Reingewinn[172] und Bilanzsumme. Damit stellt die Variable ein Mass für die operative Performance eines Unternehmens dar (Klapper & Love, 2004, S. 709). Zusätzlich wird eine Branchenadjustierung[173] über den Median der jeweiligen ICB-Klassifizierung vorgenommen.

Daneben wird die Variable *q* herangezogen, die den Marktwert eines Unternehmens in das Verhältnis zu den Wiederbeschaffungskosten setzt (vgl. Tabelle 38). Unter Bezugnahme auf die gegebene Forschungsliteratur ergibt sich der Marktwert aus der Marktkapitalisierung zuzüglich Bilanzsumme und abzüglich des Eigenkapitals. Die Wiederbeschaffungskosten werden durch die Bilanzsumme substituiert. Entsprechend dient die Kennzahl als Proxy für die Marktbewertung eines Unternehmens (Klapper & Love, 2004, S. 709).

Zielvariable 2	Tobins Q (q)
Erläuterung	Arithmetischer Mittelwert der Jahre 2016 bis 2020, der sich aus dem Quotienten des Marktwerts (Refinitiv-Bezeichnungen: WC08001 + WC02999 - WC03501) und der Bilanzsumme (Refinitiv-Bezeichnung: WC02999) berechnet.
Empirische Grundlagen	Klapper & Love, 2004, S. 719; Beiner et al., 2004, S. 12; Bassen et al., 2006, S. 380-383; Brown & Caylor, 2006, S. 417; Bhagat & Bolton, 2008, S. 261; Jackling & Johl, 2009, S. 502; Bebchuk et al., 2009, S. 802; Chan et al., 2011, S. 84; Price et al., 2011, S. 85; Mangena et al., 2012, S. 30-32; Munisi & Randøy, 2013, S. 98; Tariq & Abbas, 2013, S. 568; Albassam, 2014, S. 160; Outa & Waweru, 2016, S. 899-900; Ararat et al., 2017, S. 122, Sarhan et al., 2019, S. 771; Núñez Izquierdo et al., 2020, S. 7; Tanjung, 2020, S. 632

Tabelle 38: Zielvariable Tobins Q
Quelle: Eigene Darstellung

Beide Variablen werden über *Refinitiv Workspace* bezogen (Refinitiv, 2021). Anschliessend wird der Durchschnitt aus fünf Fiskaljahren berechnet, womit sich Quer-

[172] Die erhobenen Finanzkennzahlen sind jeweils in Schweizer Franken angegeben.

[173] Die Berechnung der Branchenadjustierung erfolgt über den Abzug des Branchenmedians für alle Stichproben.

schnittsdaten ergeben (Stoetzer, 2017, S. 14). Einzelne nicht verfügbare Daten führen somit nicht zwangsweise zu einem Ausschluss der Stichproben.

Unter Einbezug von relevanten Kontrollvariablen wird der jeweilige Einfluss der einzelnen Variablen auf die abhängige Variable herauspartialisiert (Döring & Bortz, 2016, S. 722). Die Auswahl der Kontrollvariablen Marktkapitalisierung *capil*, Umsatz *sall*, Fremdkapitalquote *dtal* und Volatilität *voll* begründet sich über die nachfolgend dargelegte Forschungsliteratur (vgl. Tabelle 39).

Kontrollvariable 1	Marktkapitalisierung (capil)
Erläuterung	Logarithmierter arithmetischer Mittelwert der Jahre 2016 bis 2020, der sich aus der monetären Summe aller ausstehenden Aktien berechnet (Bloomberg Datenbank).
Empirische Grundlagen	Core et al., 2006, S. 43; Chan et al., 2011, S. 84; Price et al., 2011, S. 85; Núñez Izquierdo et al., 2020, S. 7
Kontrollvariable 2	Umsatz (sall)
Erläuterung	Logarithmierter arithmetischer Mittelwert der Jahre 2016 bis 2020, der sich aus den adjustierten Umsatzerlösen ergibt und entsprechend um aussergewöhnliche Ereignisse bereinigt ist (Bloomberg-Datenbank)
Empirische Grundlagen	Klapper & Love, 2004, S. 719; Beiner et al., 2004, S. 12; Price et al., 2011, S. 85; Munisi & Randøy, 2013, S. 98; Albassam, 2014, S. 160; Ararat et al., 2017, S. 122; Sarhan et al., 2019, S. 771; Núñez Izquierdo et al., 2020, S. 7; Tanjung, 2020, S. 632
Kontrollvariable 3	Fremdkapitalquote (dtal)
Erläuterung	Logarithmierter arithmetischer Mittelwert der Jahre 2016 bis 2020, der sich aus dem Verhältnis der Schulden zu den Vermögenswerten berechnet (Bloomberg-Datenbank).
Empirische Grundlagen	Jackling & Johl, 2009, S. 502; Bebchuk et al., 2009, S. 802; Price et al., 2011, S. 85; Mangena et al., 2012, S. 30-32; Albassam, 2014, S. 160; Ararat et al., 2017, S. 122; Sarhan et al., 2019, S. 771; Núñez Izquierdo et al., 2020, S. 7
Kontrollvariable 4	Volatilität (voll)
Erläuterung	Logarithmierter arithmetischer Mittelwert der Jahre 2016 bis 2020, der sich aus der Standardabweichung des Aktienkurses

	berechnet (Refinitiv-Bezeichnung: 311).
Empirische Grundlagen	Bassen et al., 2006, S. 380-383; Bhagat & Bolton, 2008, S. 261; Ararat et al., 2017, S. 122

Tabelle 39: Kontrollvariablen der Regressionsanalyse
Quelle: Eigene Darstellung

Die vier dargelegten Kontrollvariablen werden aus den Datenbanken *Refinitiv* und *Bloomberg* für die letzten fünf Fiskaljahre bezogen. Hieraus wird ein Durchschnittswert gebildet, der anschliessend logarithmiert wird. Die Auswahl der einzelnen Kontrollvariablen wird durch zahlreiche empirische Grundlagen gestützt. Nachdem die einzelnen Modelle dargelegt und die Variablen spezifiziert sind, werden im nächsten Unterkapitel die Massnahmen zur Einhaltung der spezifischen Voraussetzungen der Regressionsanalyse dargelegt.

5.4.7.2 Voraussetzungen

Damit die Resultate der Regressionsanalyse sinnvoll interpretiert werden können, sind bestimmte Voraussetzungen sicherzustellen und allenfalls entsprechende Massnahmen zu ergreifen. Dies betrifft unter anderem die Anforderungen im Hinblick auf die Verteilung der Störgrössen, Multikollinearität, einflussreiche Beobachtungen und das Problem der Fehlspezifikation (Stoetzer, 2017, S. 134).

Eine erste wesentliche Anforderung besteht darin, dass die Residuen unabhängig[174] und identisch verteilt sind. Die Voraussetzung der zufälligen Verteilung der Residuen wird als Heteroskedastizität bezeichnet. Die Standardfehler werden im Fall einer Homoskedastie fehlerhaft geschätzt und die Aussagen zur Signifikanz werden entsprechend unzuverlässig (Stoetzer, 2017, S. 134, 136-137). Als präventive Massnahme werden in dieser Arbeit für die Regressionen ausschliesslich heteroskedastie-robuste[175] (HC) Standardfehler geschätzt. Darüber hinaus besteht die Annahme, dass die Fehlerterme näherungsweise normalverteilt sind, da die Summen der Einflüsse unabhängig und zufällig auftreten müssen. Andernfalls werden die Standardfehler fehlerhaft geschätzt und Signifikanztests verlieren ihre Aussagekraft. Diese Problematik tritt insbesondere bei kleinen Stichproben auf, da mit der Anzahl der Beobachtungen eine An-

[174] Die Problematik einer nicht unabhängigen Residuenverteilung bzw. der Autokorrelation kann vernachlässigt werden, da keine Zeitreihendaten vorliegen (Stoetzer, 2017, S. 147).

[175] Heteroskedastie-robuste Standardfehler gehen auf das entwickelte Verfahren von White (1980) zurück.

näherung an die Normalverteilung erfolgt (Stoetzer, 2017, S. 154-155). In dieser Arbeit werden als Massnahmen einerseits die Kontrollvariablen logarithmiert und anderseits alle Standardfehler zusätzlich über das Bootstrapping-Verfahren[176] berechnet.

Eine weitere Problematik entsteht, wenn die Regressoren linear voneinander abhängig sind und zu stark miteinander korrelieren. Dadurch können die jeweiligen Einflüsse nicht mehr eindeutig voneinander separiert werden und die Standardfehler werden grösser (Stoetzer, 2017, S. 159-164). Um dieser Problematik vorzubeugen, werden in dieser Arbeit lediglich Regressionsmodelle akzeptiert, die einen VIF-Wert kleiner als fünf aufweisen

Eine weitere wesentliche Herausforderung besteht im Umgang mit einflussreichen Beobachtungen. Hierbei ist die Sensitivität der Regressionsergebnisse für einzelne Stichproben zu kontrollieren (Stoetzer, 2017, S. 171-172). Die Datengrundlage dieser Arbeit beinhaltet zahlreiche einflussreiche Beobachtungen. Entsprechend erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit der Sensitivität der Regressionsergebnisse. Da hierzu keine eindeutigen Richtlinien bestehen wird die Entfernung einer Stichprobe vorgenommen, wenn die Interpretation der resultierenden Schätzergebnisse sich dadurch massgeblich verändert. So wird sichergestellt, dass die evaluierten Resultate nicht auf dem Einfluss einer einzelnen Stichprobe beruhen. Damit dennoch eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet wird, erfolgt für die Variable *roa* eine Entfernung[177] von sieben Beobachtungen für alle Regressionsmodelle, deren absoluter Wert grösser oder kleiner als 20 Prozent im Fünfjahresdurchschnitt beträgt. Bei der Variablen *q* wird eine Stichprobe entfernt, die in erheblichem Masse zu verzerrten Schätzergebnissen führt. Die Entfernung von Stichproben im Rahmen der Regressionsanalyse ist im Anhang ausführlich dokumentiert (vgl. Anhang 17 und 18).

Abschliessend ist die Problematik der Fehlspezifikation zu benennen, die auch als Endogenität bezeichnet wird. Hierunter fallen die Anforderungen, dass keine nichtlinearen Beziehungen vorliegen, dass keine irrelevanten Variablen vorhanden und dass alle relevanten Variablen spezifiziert[178] sind sowie wechselseitige Beziehungen möglichst ausgeschlossen werden können (Stoetzer, 2017, S. 182–184, 194). Da die aufgestellten

[176] Das verwendete Boostrapping-Verfahren basiert auf der BCa-Methode.

[177] Eine Logarithmierung ist aufgrund von negativen Werten nicht möglich.

[178] Die Fehlspezifikation aufgrund von ausgelassenen Variablen wird auch als *Omitted Variable Bias* bezeichnet (Stoetzer, 2017, S. 124).

Regressionsmodelle dieser Arbeit einen grundsätzlich linearen Zusammenhang unterstellen, resultieren nichtlineare Zusammenhänge in einer Verzerrung der Parameterwerte. Als vorbeugende Massnahme werden die Kontrollvariablen logarithmiert und es wird zusätzlich der RESET-Test durchgeführt.

Eine weitere Gefahr besteht im Einbezug von Regressoren, die keinen Einfluss auf die Zielvariable ausüben. Dies kann bei der Korrelation einer einflussreichen Variablen zu einer Erhöhung des Standardfehlers führen, wodurch relevante Variablen als nicht signifikant geschätzt werden (Stoetzer, 2017, S. 191-192). Da der Einbezug von Variablen dieser Arbeit auf theoretischen und empirischen Grundlagen beruht, werden Variablen grundsätzlich beibehalten, auch wenn diese nicht von null verschieden sind

Deutlich problematischer gestaltet sich der Umgang mit dem *Omitted Variable Bias*. Bleiben relevante Variablen im Modell unberücksichtigt, kann es zu einer Parameterverzerrung aufgrund einer Scheinkorrelation kommen. Um dieser schwerwiegenden Problematik entgegenzuwirken, wird in dieser Arbeit ein sorgfältiger Empirie- und Theoriebezug für die Kontrollvariablen sichergestellt. Darüber hinaus kann das Verfahren der Instrumentenvariablenschätzung herangezogen werden (Stoetzer, 2017, S. 187-188, 191).

Eine weitere Herausforderung ergibt sich in Zusammenhang mit der Simultanität. Bei der Regressionsanalyse wird davon ausgegangen, dass die Regressoren eine Wirkung auf die endogenen Variablen ausüben. Somit wird eine eindeutige Kausalrichtung unterstellt, die in der Praxis nicht in jedem Fall haltbar ist. In gravierenden Fällen führen derartige Interdependenzen zu einer Inkonsistenz und Verzerrung der OLS-Schätzung. Auch in diesem Fall ist eine sorgfältige Auseinandersetzung mit der Theorie und der Praxis vorauszusetzen, um dem Problem präventiv entgegenzuwirken (Stoetzer, 2017, S. 194-195). Nachdem die wesentlichen Problemfelder und die zu ergreifenden Massnahmen dargelegt wurden, werden nun die verschiedenen Regressionsanalysen durchgeführt.

5.4.7.3 Univariate Analyse

In diesem Unterkapitel werden die wesentlichen und relevanten Erkenntnisse der univariaten Regressionsanalyse vorgestellt. Aufgrund der bereits dargelegten Problematik bei einflussreichen Beobachtungen werden HC4-Standardfehler angegeben. Die detaillierten Angaben der Regressionsanalyse, wie die Standardfehler des Bootstrapping-Verfahrens, sind dem Anhang zu entnehmen (vgl. Anhang 17 und 18).

Im weiteren Vorgehen erfolgt eine sukzessive Betrachtung des Einflusses der einzelnen Compliance-Variablen *ce*, *ra*, *ca*, *ic* und *ma* auf die Performance-Variablen *roa* und *q*. Zusätzlich wird eine Unterscheidung zwischen der gesamten Stichprobe und einer Stichprobe ohne Finanzunternehmen[179] vorgenommen. Dieses Vorgehen wird mit den unterschiedlichen strukturellen Gegebenheiten begründet. Für Finanzunternehmen gelten unter anderem hohe regulatorische Anforderungen für die Corporate Governance, das Risikomanagement, die Compliance und das interne Steuerungs- und Kontrollsystem. In Nichtfinanzunternehmen sind diese Vorgaben in vielen Bereichen freiwillig, sodass ein durchschnittlich geringerer Reifegrad vorhanden ist (Ruud et al., 2018, S. 7, 34). Mit der vorgenommenen Differenzierung werden die strukturellen Gegebenheiten jeweils berücksichtigt und mögliche Zusammenhänge mit der Unternehmensperformance separiert analysiert (vgl. Tabelle 40).

Modell: $Performance(roa, q)_i = \alpha + \beta_1 ce_i + \varepsilon_i$				
Datengrundlage	Stichprobe		Stichprobe ohne Finanzunternehmen	
Zielvariable	roa	q	roa	q
Schätzer (ce) (HC4)	0.5710 (0.6180)	0.0498 (0.1609)	1.5506* (0.8069)	0.2058 (0.1978)
Interzept (HC4)	−2.5244 (3.6737)	1.6601* (0.9402)	−8.2527* (4.8116)	1.1847 (1.1462)
R^2	0.0061	0.0006	0.0359	0.0104
n	128	131	82	87
Signifikanzniveau: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.58*** (p < 0.01)				

Tabelle 40: Regressionsergebnisse für das Steuerungs- und Kontrollumfeld
Quelle: Eigene Darstellung

Anhand der Resultate wird deutlich, dass das Steuerungs- und Kontrollumfeld *ce* keinen relevanten Einfluss auf die Performance-Variablen aufweist. Lediglich bei einem Ausschluss der Finanzunternehmen kann für die Variable *roa* ein schwach (α = 10 Prozent) signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Der Zusammenhang zeigt, dass wenn die Variable *ce* um eine Einheit steigt, die spezifizierte Variable *roa*

[179] Für die Einordnung eines Emittenten als Finanz- beziehungsweise Nichtfinanzunternehmen wird auf die ICB-Klassifizierung Bezug genommen (vgl. Kapitel 5.4.5.2).

ebenfalls um durchschnittlich 1.55 Prozentpunkte, ceteris paribus. Die Effektstärke ist mit $R^2 = 0.04$ als schwach zu klassifizieren.

Hingegen ergibt sich in Zusammenhang mit der Risikobeurteilung *ra* ein deutlich differenzierteres Ergebnis (vgl. Tabelle 41).

Modell: $Performance(roa, q)_i = \alpha + \beta_1 ra_i + \varepsilon_i$				
Datengrundlage	Stichprobe		Stichprobe ohne Finanzunternehmen	
Zielvariable	roa	q	roa	q
Schätzer (ra) (HC4 Std.)	1.1529* (0.6780)	0.2339 (0.1883)	1.6959* (0.8813)	0.4704** (0.2294)
Interzept (HC4)	−6.1111 (4.1572)	0.5358 (1.1493)	−9.2691* (5.3042)	−0.4209 (1.3814)
R^2	0.0199	0.0118	0.0358	0.0482
n	127	131	81	87
Signifikanzniveau: 1.65* ($p < 0.1$); 1.96** ($p < 0.05$); 2.58*** ($p < 0.01$)				

Tabelle 41: Regressionsergebnisse für die Risikobeurteilung
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Analyse der gesamten Stichprobe kann für die Variable *ra* ein schwach (α = 10 Prozent) signifikanter Einfluss auf Variable *roa* identifiziert werden. In der Interpretation führt eine Steigerung von *ra* um eine Einheit, zu einer durchschnittlichen Erhöhung von *roa* um 1.15 Prozentpunkte, ceteris paribus. Die Effektstärke ist mit $R^2 = 0.02$ schwach. Mit dem Ausschluss der Finanzunternehmen wird zusätzlich ein signifikanter Effekt für *q* deutlich, und das Bestimmtheitsmass steigt in beiden Fällen an. Demnach führt eine Steigerung von *ra* um eine Einheit, ceteris paribus, zu einer durchschnittlichen Erhöhung von *roa* um 1.7 Prozentpunkte bzw. 0.47 Einheiten bei der Variablen *q*. Das jeweilige Bestimmtheitsmass liegt etwas höher und beträgt zwischen $R^2 = 0.04$ und $R^2 = 0.05$. Entsprechend ergeben sich hiermit starke Indizien für einen relevanten Einfluss der Risikobeurteilung auf die Unternehmensperformance. Als Drittes werden die Ergebnisse der Kontroll- und Steuerungsaktivitäten *ca* in der nachfolgenden Tabelle dargestellt (vgl. Tabelle 42).

Modell: $Performance(roa, q)_i = \alpha + \beta_1 ca_i + \varepsilon_i$				
Datengrundlage	Stichprobe		Stichprobe ohne Finanzunternehmen	
Zielvariable	roa	q	roa	q
Schätzer (ca) (HC4	0.3997 (0.3699)	0.1156 (0.1039)	0.7426 (0.5103)	0.2584** (0.1266)
Interzept (HC4)	−1.5106 (2.2148)	1.2608** (0.5844)	−3.4999 (2.9765)	0.8635 (0.6953)
R^2	0.0047	0.0058	0.0137	0.0301
n	128	132	82	88
Signifikanzniveau: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.58*** (p < 0.01)				

Tabelle 42: Regressionsergebnisse für die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Betrachtung der gesamten Stichprobe kann kein relevanter Zusammenhang identifiziert werden. Unter Ausschluss der Finanzunternehmen zeigt sich ein moderater (α = 5 Prozent) Einfluss der Variablen *ca* auf die Variable *q*. Dieser Zusammenhang kann für die Zielvariable *roa* aber nicht bestätigt werden. Somit führt, ceteris paribus, eine Steigerung der Variablen *ca* um eine Einheit zu einer Erhöhung der Variablen *q* um durchschnittlich 0.26 Einheiten. Hierbei liegt die Effektstärke bei $R^2 = 0.03$ und ist damit als schwach zu klassifizieren. Die univariaten Ergebnisse zur Information und Kommunikation *ic* sind in der nächsten Tabelle dargelegt (vgl. Tabelle 43).

Modell: $Performance(roa, q)_i = \alpha + \beta_1 ic_i + \varepsilon_i$				
Datengrundlage	Stichprobe		Stichprobe ohne Finanzunternehmen	
Zielvariable	roa	q	roa	q
Schätzer (ic) (HC4	0.2791 (0.4265)	0.1987* (0.1111)	0.6018 (0.5650)	0.2635* (0.1342)
Interzept (HC4)	−0.7001 (2.5025)	0.8048 (0.6044)	0.6018 (0.5650)	0.8745 (0.7344)
R^2	0.0026	0.0193	0.0109	0.0301
n	128	131	82	87
Signifikanzniveau: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.58*** (p < 0.01)				

Tabelle 43: Regressionsergebnisse für die Information und Kommunikation
Quelle: Eigene Darstellung

In dieser Analyse zeigt sich, dass die Differenzierung der Stichprobe keine relevanten Auswirkungen hat. Für die Variable *roa* ergibt sich kein signifikanter Zusammenhang, während die Variable q in beiden Analysen einen schwachen (α = 10 Prozent) signifikanten Zusammenhang mit der Compliance-Variablen *ic* aufweist. Die Steigerung der Variablen *ic* um eine Einheit führt, ceteris paribus, zu einer Erhöhung der Variablen q um durchschnittlich 0.2 Einheiten für die gesamte Stichprobe und 0.26 Einheiten für Nichtfinanzunternehmen. Das resultierende Bestimmtheitsmass beträgt zwischen R^2 = 0.02 und R^2 = 0.03.

Abschliessend werden die Resultate für das Compliance-Monitoring *ma* in der nachfolgenden Tabelle präsentiert (vgl. Tabelle 44).

Modell: $Performance(roa, q)_i = \alpha + \beta_1 ma_i + \varepsilon_i$				
Datengrundlage	Stichprobe		Stichprobe ohne Finanzunternehmen	
Zielvariable	roa	q	roa	q
Schätzer (ma) (HC4	1.0409 (0.6820) (0.6756)	0.1824 (0.1784) (0.1769)	1.9695** (0.9285) (0.9163)	0.4897** (0.2450) (0.2448)
Interzept (HC4)	−5.6536 (4.2268)	0.8083 (1.0571)	−11.2408* (5.6614)	−0.6168 (1.4462)
R^2	0.0172	0.0075	0.0488	0.0467
n	129	131	83	88
Signifikanzniveau: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.58*** (p < 0.01)				

Tabelle 44: Regressionsergebnisse für das Monitoring
Quelle: Eigene Darstellung

Das Compliance-Monitoring zeigt einen moderaten (α = 5 Prozent) Zusammenhang für beide Zielvariablen *roa* und q für die Analyse ohne Finanzunternehmen. Damit ergeben sich starke Indizien für einen relevanten Zusammenhang zwischen dem Monitoring und der Unternehmensperformance. In der Interpretation führt eine Steigerung der Variablen *ma* um eine Einheit zu einer Erhöhung von *roa* um durchschnittlich 1.2 Prozentpunkte und für q um 0.49 Einheiten, ceteris paribus. Die Effektstärke liegt in beiden Modellen bei R^2 = 0.05 und ist damit vergleichsweise hoch.

Somit können mehrere fundierte Indizien für einen Zusammenhang zwischen einzelnen Compliance-Variablen und der Unternehmensperformance identifiziert werden.

Dies gilt insbesondere für die Risikobeurteilung und das Monitoring, die jeweils für beide Zielvariablen signifikante Zusammenhänge aufweisen. Die bisherigen Resultate wurden jedoch ohne den Einbezug von Kontrollvariablen berechnet, weshalb deren Aussagekraft aufgrund möglicher Verzerrungen nicht robust ist. Folglich werden im nächsten Unterkapitel Kontrollvariablen in die Regressionsanalyse einbezogen.

5.4.7.4 Multivariate Analyse

Mit dem Einbezug der Kontrollvariablen wird sichergestellt, dass für weitere relevante Einflussfaktoren kontrolliert wird, um insbesondere der Gefahr einer Fehlspezifikation entgegenzuwirken (Stoetzer, 2017, S. 323). Für dieses Vorgehen wurden bereits die nachfolgenden vier Kontrollvariablen *capil*, *sall*, *dtal* und *voll* spezifiziert (vgl. Kapitel 5.4.7.1). In der nachfolgenden Tabelle sind die Resultate der multivariaten Analyse dargestellt (vgl. Tabelle 45). Darüber hinaus befinden sich detailliertere Angaben zu den Ergebnissen im Anhang (vgl. Anhang 17 und 18).

Modell: $Performance(roa, q)_i = \alpha + \beta_1 ce_i + \beta_2 ra_i + \beta_3 ca_i + \beta_4 ic_i + \beta_5 ma_i + \beta_6 capil_i + \beta_7 sall_i + \beta_8 dtal_i + \beta_9 voll_i + \varepsilon_i$				
	Stichprobe		Stichprobe ohne Finanzunternehmen	
	roa	q	roa	q
ce	0.3211 (1.7386)	−0.1606 (0.2151)	1.0769 (1.9332)	−0.0571 (0.2410)
ra	0.2072 (0.9130)	0.1265 (0.1928)	−0.0292 (1.4429)	0.2527 (0.2376)
ca	0.2393 (0.9293)	0.0083 (0.2204)	−0.4742 (1.3795)	−0.2366 (0.2756)
ic	0.2844 (0.8071)	0.1474 (0.2049)	0.5623 (0.9170)	0.1156 (0.1773)
ma	−0.7592 (1.5635)	−0.2928 (0.2570)	0.6537 (1.6102)	0.1115 (0.2438)
Interzept	−4.2199 (6.2709)	−1.8707 (1.7409)	−5.0411 (7.9534)	0.8857 (2.2756)
capil	1.6628** (0.8358)	0.7385*** (0.1875)	2.2986*** (0.6194)	1.1694*** (0.1715)

sall	−1.3554 (0.8530)	−0.5444*** (0.1672)	−2.3234*** (0.8638)	−1.1575*** (0.2092)
dtal	−1.1751*** (0.2866)	−0.2471** (0.1009)	−1.2099*** (0.4055)	−0.2347*** (0.0880)
voll	−26.4568* (15.6351)	5.1568*** (1.4833)	−47.2525** (19.8423)	0.9094 (1.7496)
$\overline{R^2}$	0.2405	0.2264	0.4118	0.4858
n	124	127	89	82
Signifikanzniveau: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.58*** (p < 0.01)				

Tabelle 45: Regressionsergebnisse der multivariaten Analyse
Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse aus der univariaten Analyse können nach Einbezug der Kontrollvariablen nicht reproduziert werden. Hierbei weisen die fünf Compliance-Variablen in allen vier Modellen einen nicht signifikanten Zusammenhang auf. Diese Erkenntnis wird auch durch die inkonsistenten Vorzeichenwechsel der jeweiligen Schätzer gestützt.

Im Gegensatz dazu liefern die Kontrollvariablen keine Indizien für eine grundsätzliche Modellfehlspezifikation, da mit Ausnahme der Variable *voll*, konsistente Vorzeichen bestehen. Darüber hinaus können für fast alle Kontrollvariablen hochsignifikante Zusammenhänge identifiziert werden. In einem Modell ergibt sich jedoch ein Hinweis für einen nichtlinearen Zusammenhang. Unter Einbezug der gesamten Stichprobe wird für die Zielvariable *roa* eine moderate Signifikanz des RESET-Tests festgestellt. Mit dem Ausschluss der Variablen *voll* kann dieses Problem behoben werden, wobei sich jedoch keine wesentlichen Veränderungen bei den Resultaten ergeben. Entsprechend wird aus Gründen der Vergleichbarkeit auf eine Entfernung der Variablen *voll* in diesem Modell verzichtet.

Auffallend ist zudem der starke Anstieg des adjustierten Bestimmtheitsmasses nach Ausschluss der Finanzunternehmen, der um etwa das Doppelte ansteigt. Dies unterstützt die Vorgehensweise einer differenzierten Betrachtung der Stichprobe, die auch in der univariaten Analyse zu einem insgesamt höheren Erkenntnisgehalt geführt hat. Aufbauend auf den evaluierten Resultaten wird im nächsten Abschnitt die Validierung der aufgestellten Hypothesen vorgenommen.

5.5 Hypothesenvalidierung

In diesem zentralen Kapitel werden die zehn Hypothesen auf Grundlage der gewonnen Erkenntnisse validiert. Nachfolgend wird zwischen den Hypothesen FH-01 bis FH-05 und FH-06 bis FH-10 unterschieden, da die Ausrichtung auf den Wertbeitrag und die Unternehmensperformance aufgrund der unterschiedlichen statistischen Methoden separat zu interpretieren ist.

Die ersten fünf Hypothesen prüfen den Effekt der Compliance-Konstrukte *ce*, *ra*, *ca*, *ic* und *ma* auf den Wertbeitrag *vc* in Unternehmen. Für diese Analyse wurde die explorativ ausgerichtete Methode der Strukturgleichungsmodellierung herangezogen, für die die gebildeten Items zu Konstrukten operationalisiert und innerhalb von spezifizierten Strukturen ausgewertet wurden. In der nachfolgenden Tabelle erfolgt die Zusammenfassung der Resultate in Hinblick auf die Hypothesen (vgl. Tabelle 46).

Hypothese	Zusammenhang	Signifikanz	Status
FH-01	Positiv, kein Effekt	Nicht signifikant	Ablehnen
FH-02	Positiv, kein Effekt	Signifikant ($\alpha = 10$ Prozent)	Annehmen
FH-03	Positiv, kein Effekt	Nicht signifikant	Ablehnen
FH-04	Positiv, schwacher Effekt	Signifikant ($\alpha = 5$ Prozent)	Annehmen
FH-05	Positiv, schwacher Effekt	Signifikant ($\alpha = 1$ Prozent)	Annehmen

Tabelle 46: Validierung der Wertbeitrag-Hypothesen
Quelle: Eigene Darstellung

Die Hypothesen FH-01 und FH-03 sind als nicht signifikant einzustufen und werden entsprechend verworfen. Somit kann kein relevanter Effekt des Compliance-Steuerungs- und Kontrollumfeldes und der Compliance-Steuerungs- und Kontrollaktivitäten auf den Wertbeitrag im Unternehmen identifiziert werden. Hingegen ergibt die Hypothese FH-02 mit der Compliance-Risikobeurteilung einen signifikanten Zusammenhang auf dem α = 10 Prozent-Signifikanzniveau. Darüber hinaus zeigt sich mit der FH-04 ein signifikanter Einfluss der Information und Kommunikation auf den Wertbeitrag (α = 5 Prozent). Bei FH-05 ist ein hochsignifikanter Effekt (α = 1 Prozent) des Monitorings auf den Wertbeitrag festzustellen.

Der zweite Abschnitt der Hypothesen untersucht den Zusammenhang der Compliance-Variablen *ce*, *ra*, *ca*, *ic* und *ma* auf die Unternehmensperformance-Variablen *roa* und *q*. Dabei baut die explanativ orientierte Regressionsanalyse auf den evaluierten Compliance-Variablen der vorangegangenen SEM-Analyse auf und aggregiert diese über den Durchschnitt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die entsprechenden Resultate der Analyse in Hinblick auf die Hypothesen (vgl. Tabelle 47).

Hypothese	Univariat		Multivariat	Status
	Stichprobe	Stichprobe ohne Finanzunternehmen		
FH-06	Nicht signifikant	signifikant (roa) ($\alpha = 10$ Prozent)	Nicht signifikant	Ablehnen
FH-07	Signifikant (roa) ($\alpha = 10$ Prozent)	signifikant (roa und q) ($\alpha = 10$ Prozent)	Nicht signifikant	Ablehnen
FH-08	Nicht signifikant	signifikant (q) ($\alpha = 5$ Prozent)	Nicht signifikant	Ablehnen
FH-09	signifikant (q) ($\alpha = 10$ Prozent)	signifikant (q) ($\alpha = 10$ Prozent)	Nicht signifikant	Ablehnen
FH-10	Nicht signifikant	signifikant (roa und q) ($\alpha = 5$ Prozent)	Nicht signifikant	Ablehnen

Tabelle 47: Validierung der Performance-Hypothesen
Quelle: Eigene Darstellung

Mit dem Einbezug der Kontrollvariablen wird die Robustheit der univariaten Ergebnisse im Rahmen der multivariaten Analyse geprüft. Da kein signifikanter Effekt der Compliance- auf die Performance-Variablen resultiert, müssen die Hypothesen FH-06 bis FH-10 gesamthaft abgelehnt werden. In Hinblick auf diese univariaten Resultate ist jedoch auf die starken Indizien unter Ausschluss der Finanzunternehmen zu verweisen. Demnach haben die Compliance-Risikobeurteilung und das Compliance-Monitoring einen Effekt auf die Performance-Variablen *q* und *roa* in Nichtfinanzunternehmen.

5.6 Zusammenfassung

Das fünfte Hauptkapitel stellt das zentrale empirische Fundament der Forschungsarbeit dar. Mit einer sequenziellen Mixed-Methods-Analyse wird das Ziel verfolgt, die Forschungsfragen ausgehend von Experteninterviews zu beantworten und über eine Online-Umfrage statistisch abzusichern. Die Resultate liefern den zentralen

wissenschaftlichen Erkenntnisbeitrag dieser Arbeit. Folglich wird in einem ersten Schritt das gewählte Forschungsdesign mit der erkenntnistheoretischen Sichtweise des Pragmatismus begründet. Darauf aufbauend wird die Vereinbarkeit des zugrunde liegenden Methodendualismus gewährleistet. Das spezifizierte Design zielt darauf ab, über die Verallgemeinerung einzelner Beobachtungen die Theorie zu erweitern. Mit der statistischen Prüfung dieser Erweiterungen können schliesslich gesicherte Forschungserkenntnisse generiert werden (vgl. Kapitel 5.1).

Im qualitativen Forschungsprozess werden halbstrukturierte Leitfadeninterviews durchgeführt. Hierbei werden 17 Experten zu neun theoriebasierten Kategorien von Compliance-Managementsystemen und dem resultierenden Compliance-Wertbeitrag befragt. Die Datenanalyse basiert auf der Methode der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse und verfolgt das Ziel, die bestehende wissenschaftliche Theorie zur Compliance zu erweitern (vgl. Kapitel 5.2).

Im dritten Unterkapitel werden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews synthetisiert, um die Forschungsfragen über die Bildung von Hypothesen zu beantworten. Mit der erarbeiteten Ausgangslage können jeweils fünf Forschungshypothesen zum Wertbeitrag und zur Performance hergeleitet werden. Die Herleitung basiert auf fundierter empirischer und theoretischer Forschung und wird zudem durch die Ergebnisse aus den Interviews gestützt (vgl. Kapitel 5.3).

Die Prüfung der Hypothesen erfolgt im Rahmen des quantitativen Forschungsprozesses über einen vollstrukturierten Online-Fragebogen. Neben den Erkenntnissen aus den Interviews dient das COSO-Modell (2013) als theoretische Grundlage zur Herleitung von fünf Compliance-Elementen. Der Online-Fragebogen wird von repräsentativen Vertretern aus insgesamt 136 börsenkotierten Schweizer Unternehmen beantwortet. Mit der Methode der Strukturgleichungsmodellierung können signifikante Zusammenhänge zwischen den gebildeten Compliance-Elementen und dem unternehmerischen Wertbeitrag identifiziert werden. Darüber hinaus ergeben sich teils starke Effekte zwischen den einzelnen Compliance-Elementen untereinander. Unter Anwendung der Methode der Regressionsanalyse kann kein relevanter signifikanter Zusammenhang zwischen den Compliance-Elementen und der Unternehmensperformance festgestellt werden. Mit dem Ausschluss der Finanzunternehmen ergeben sich jedoch starke Indizien für einen Effekt von spezifischen Compliance-Elementen auf die finanzielle Performance (vgl. Kapitel 5.4).

Im letzten Unterkapitel werden dem aktuellen Forschungsstand gesicherte Erkenntnisse hinzugefügt. Drei von fünf Hypothesen zum Wertbeitrag können bestätigt werden. Zur Unternehmensperformance müssen jedoch alle Hypothesen abgelehnt werden, da die Ergebnisse als nicht robust zu klassifizieren sind. Für Nichtfinanzunternehmen können mehrere signifikante Zusammenhänge zwischen der Risikobeurteilung, sowie dem Monitoring von Compliance-Aktivitäten auf die finanzielle Unternehmensperformance beschrieben werden (vgl. Kapitel 5.5).

6 Implikationen der Arbeit

In diesem Kapitel werden die Forschungsergebnisse der Arbeit zusammengefasst. Der wissenschaftliche Erkenntnisbeitrag ergibt sich mit der Validierung der Forschungshypothesen zur Beantwortung der Forschungsfragen. Dafür werden in Kapitel 6.1 die grundlegenden Implikationen im Hinblick auf den wissenschaftlichen Forschungsstand dargelegt. Anschliessend erfolgen in Kapitel 6.2 eine kritische Reflexion des Vorgehens und eine Eingrenzung der Gültigkeit der Erkenntnisse. In Kapitel 6.3 wird dann der Bedarf für die zukünftige Forschung im Bereich der Compliance und Corporate Governance aufgezeigt.

6.1 Wissenschaftlicher Erkenntnisbeitrag

Der wissenschaftliche Erkenntnisbeitrag dieser Arbeit ergibt sich aus der Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfragen. Hierfür werden die zentralen Resultate aus der empirischen Untersuchung des Mixed-Methods-Designs herangezogen. In der ersten Forschungsfrage (FF-1) wurden die grundlegenden Zusammenhänge zwischen den Compliance-Managementsystemen und den wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten thematisiert.

FF-1
Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Compliance-Managementsystemen und wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten?

Die Forschungsfrage FF-1 begründet den inhaltlichen Rahmen für den Aufbau eines grundsätzlichen theoretischen Verständnisses und der Wirkungsweise der thematischen Zusammenhänge. Aufbauend auf den vorgestellten Modellen zu Compliance-Managementsystemen (vgl. Kapitel 3.4) kann nach neun wesentlichen Faktoren differenziert werden (vgl. Abbildung 36).

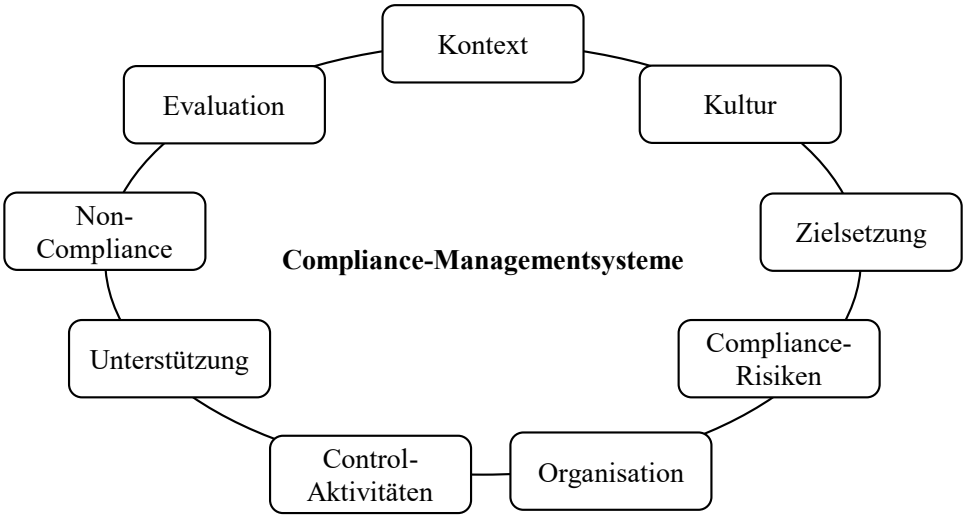


Abbildung 36: Identifizierte Faktoren eines CMS
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Economiesuisse & SwissHoldings, 2014; EXPERTsuisse, 2018; ISO, 2016

Auf dieser Grundlage wurden 17 Experteninterviews durchgeführt. Anhand der Ergebnisse aus den Interviews wurden die Faktoren aus der Theorie inhaltlich erweitert (vgl. Kapitel 5.2.6). Der erste Faktor *Kontext* umfasst relevante Rahmenbedingungen, wie beispielsweise externe Stakeholder, die in einem bedeutenden Zusammenhang mit der Compliance stehen. Innerhalb des Unternehmens hat die Compliance-*Kultur*, die insbesondere durch die obersten Unternehmensvertreter geprägt wird, einen wesentlichen Einfluss. Diese bestimmt auch die *Zielsetzung* des Unternehmens, die mit der Compliance in Einklang zu bringen ist. Eine wesentliche Schnittstelle bildet dabei die Integration der Compliance in das *Risikomanagement*. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Compliance müssen eindeutigen Rollen zugeordnet und angemessen *organisiert* werden. Verschiedene Arten von zyklischen und antizyklischen *Control-Aktivitäten* sind durchzuführen, um die Compliance sicherzustellen. Alle diese Aktivitäten müssen durch übergreifende Systeme wie Anreize, Kommunikation, Dokumentation und Training *unterstützt* werden. Für den Fall einer *Non-Compliance* ist zuvor ein systematisch ausgerichteter Prozess zu implementieren. Jede Aktivität ist fortlaufend zu *evaluieren*, um eine zielgerichtete Wirksamkeit zu erreichen (vgl. Kapitel 5.2.6).

Mit der zweiten Forschungsfrage (FF-2) wird der unternehmerische Nutzen untersucht, der sich aus dem Zusammenhang von Compliance-Managementsystemen und den wertschöpfende Unternehmensaktivitäten ergibt. Die Forschungsfrage FF-2 lautet entsprechend:

FF-2
Inwiefern resultiert ein Wertbeitrag aus den Zusammenhängen von Compliance-Managementsystemen und wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten?

Im Rahmen der quantitativen Untersuchung erfolgte eine Reduktion der neun Kategorien unter Bezugnahme des COSO-Modells (2013) (vgl. Anhang 5). Hieraus ergeben sich fünf zentrale Compliance-Elemente der Internal Control: Steuerungs- und Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Monitoring. Für die Messung des resultierenden Wertbeitrags wurde ein Konstrukt erarbeitet, dass auf den evaluierten Ergebnissen des qualitativen Forschungsprozesses beruht (vgl. Kapitel 5.2.6.10). In der Analyse konnte gezeigt werden, dass drei der fünf erarbeiteten Compliance-Elemente einen signifikanten Effekt auf den unternehmerischen Wertbeitrag aufweisen (vgl. Abbildung 37).

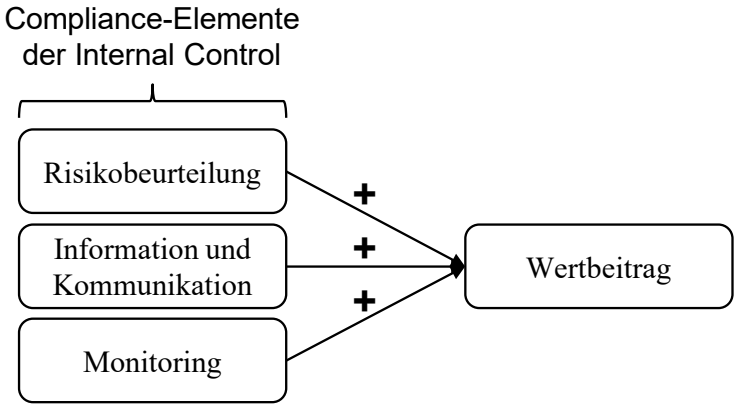


Abbildung 37: Signifikante Compliance-Elemente des Wertbeitrags
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COSO, 2013

Aus den empirischen Resultaten lässt sich ableiten, dass Compliance-Aktivitäten in Zusammenhang mit der Risikobeurteilung, Information und Kommunikation sowie dem Monitoring einen Wertbeitrag in börsenkotierten Schweizer Unternehmen leisten. Die Effekte sind jedoch als schwache Einflussfaktoren zu klassifizieren. Für das Steuerungs- und Kontrollumfeld und die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten ist hingegen kein messbarer Zusammenhang identifizierbar (vgl. Kapitel 5.4.6.3). Zusätzlich können zwei starke Effekte zwischen den einzelnen Compliance-Elementen eruiert werden. Demnach kann ein starker Effekt des Steuerungs- und Kontrollumfeldes auf die Risikobeurteilung sowie bei der Information und Kommunikation auf das Monitoring nachgewiesen werden (vgl. Kapitel 5.4.6.4).

Die letzte Forschungsfrage (FF-3) erweitert das dargelegte Nutzenverständnis des Wertbeitrags, indem ein Bezug zur finanziellen Performance des Unternehmens hergestellt wird. Dabei wird erneut auf die zuvor erarbeiteten fünf Compliance-Elemente der Internal Control zurückgegriffen. Die Messung der finanziellen Performance erfolgt auf Grundlage von publizierten Finanzkennzahlen der untersuchten Unternehmen (vgl. Kapitel 5.4.7.1).

FF-3
Welche Unternehmensperformance resultiert aus den Zusammenhängen von Compliance-Managementsystemen und wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten?

Die Analyse ergab, dass keine der postulierten Hypothesen bestätigt werden konnte. Demnach kann für börsenkotierte Schweizer Unternehmen weder ein positiver noch ein negativer signifikanter Zusammenhang zwischen Compliance-Elementen der Internal Control und der finanziellen Unternehmensperformance eruiert werden. Mit dem Ausschluss der Finanzunternehmen zeigt sich jedoch ein differenziertes Bild (vgl. Abbildung 38).

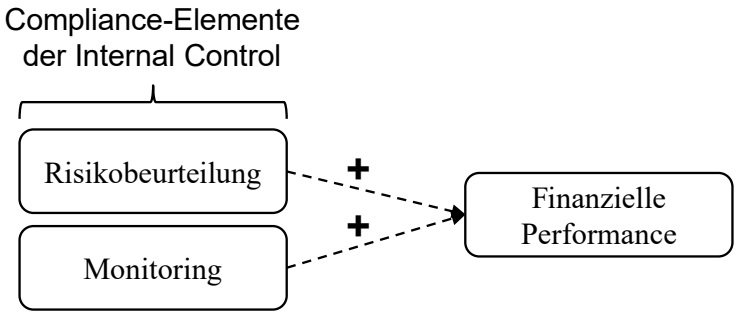


Abbildung 38: Signifikante Compliance-Elemente der Performance
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COSO, 2013

Mit der Eingrenzung auf Nichtfinanzunternehmen ist festzustellen, dass sich signifikante positive Zusammenhänge zwischen der Risikobeurteilung und dem Monitoring von Compliance-Aktivitäten auf die beiden Performance-Variablen, Gesamtkapitalrentabilität und Tobins Q, ergeben. Folglich werden Bemühungen zur Verbesserung der Corporate Governance im Rahmen der genannten Compliance-Elemente bei Nichtfinanzunternehmen mit einer höheren Unternehmensperformance belohnt. Es ist jedoch zu betonen, dass der Effekt unter Einbezug der Kontrollvariablen verschwindet, wes-

halb lediglich von starken Indizien ausgegangen werden kann. Die Ergebnisse sind als nicht robust zu klassifizieren und somit unter Vorbehalt zu interpretieren.

Für die anderen drei Compliance-Variablen: Steuerungs- und Kontrollumfeld, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten und Information und Kommunikation konnten ebenfalls signifikante Zusammenhänge mit jeweils einer Performance-Variablen identifiziert werden. Da die Ergebnisse jedoch nicht robust sind, werden diese Indizien als unzureichend betrachtet. In Hinblick auf die Interpretation ist zudem die geringe Effektstärke zu berücksichtigen.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse kann zudem auf die einleitend aufgeführten Organisationstheorien Bezug genommen werden. Die Bedeutung der Systemtheorie wird unter anderem durch den Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Stakeholdern deutlich. Der Effekt der Compliance-Elemente auf die Unternehmensperformance trägt somit zur Bedürfnisbefriedigung der externen Stakeholder bei und wird durch die zugrunde liegenden Managementsysteme unterstützt (vgl. Kapitel 1.5.1). Managementsysteme können zudem einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion der Informationsasymmetrien im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie leisten. Die erarbeiteten CMS-Faktoren und Compliance-Elemente tragen folglich ebenfalls zum Erklärungsgehalt dieser Organisationstheorie bei (vgl. Kapitel 1.5.2). Die empirischen Zusammenhänge zwischen der Compliance und einem resultierenden Wertbeitrag werden auch durch die Stewardship-Theorie gestützt. Diese setzt eine intrinsische Verantwortung der obersten Unternehmensvertretung voraus, wodurch insbesondere die Bedeutung der Compliance-Kultur als elementarer Bestandteil der Corporate Governance hervorgehoben wird (vgl. Kapitel 1.5.3).

6.2 Limitationen der Forschungsarbeit

In diesem Abschnitt werden das gewählte Vorgehen und die Ergebnisse kritisch betrachtet. Es wird zwischen den erarbeiteten theoretischen Grundlagen und der empirischen Untersuchung differenziert. Zunächst ist in Bezug zur Theorie darauf hinzuweisen, dass diese Arbeit auf Schweizer Publikumsgesellschaften ausgerichtet ist (vgl. Kapitel 1.3). Die Erkenntnisse sind daher nur eingeschränkt auf nicht-börsenkotierte Unternehmen übertragbar. Dies gilt insbesondere für Unternehmen aus anderen Ländern, die folglich nicht den schweizerischen Rechtsgegebenheiten unterliegen (vgl. Kapitel 3.2.3).

Der Begriff der Compliance ist in verschiedenen Disziplinen verankert und besitzt keine einheitliche Definition. Er ist nicht eindeutig abgrenzbar. Dies gilt insbesondere für das Begriffsverständnis in Zusammenhang mit Compliance-Managementsystemen. Insofern kann beispielsweise die Relevanz der identifizierten CMS-Faktoren für Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen (vgl. Kapitel 1.4.2).

Bei der empirischen Untersuchung ist zunächst auf die Kritik der erkenntnistheoretischen Sichtweise des Pragmatismus zu verweisen. Der verwendete Methodendualismus dieser Arbeit basiert auf teils gegensätzlichen Erklärungen der sozialen Wirklichkeit, die im Rahmen des Mixed-Methods-Designs zu berücksichtigen sind. Aufgrund dieser Gegebenheit werden die Limitationen im qualitativen und quantitativen Forschungsprozess nachfolgend sequenziell dargelegt.

Im Rahmen des qualitativen Forschungsprozesses ist vor allem auf die nichtprobabilistische Fallauswahl zu verweisen, die zu einer Verzerrung der resultierenden Erkenntnisse führen kann. Als präventive Massnahme wurden ein Stichprobenplan herangezogen und standardisierte Anforderungskriterien befolgt (vgl. Kapitel 5.2.2). Eine weitere grundlegende Einschränkung ergibt sich für die Methode der Experteninterviews. Sind die Teilnehmenden nicht anonym, ist die wahrheitsgemässe Beantwortung der Interviewfragen unter Umständen beeinträchtigt. Mit der Zusicherung von Vertraulichkeit, einer Anonymisierung und einem optionalen Review-Prozess wurde dieser Problematik entgegengewirkt (vgl. Kapitel 5.2.3).

Das qualitative Paradigma erfordert in der Analyse die Bewahrung der theoretischen Offenheit. Mit der gewählten A-priori-Kategorienbildung wurde diese Forderung eingeschränkt. Als Gegenmassnahme wurde ein enger Bezug zum wissenschaftlichen Vorgehen der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) hergestellt. In diesem Zusammenhang ist auch auf die begrenzten Möglichkeiten zur Sicherstellung der Gütekriterien hinzuweisen, deren Einhaltung ausführlich diskutiert wurde (vgl. Kapitel 5.2.5). Schliesslich muss im Rahmen der Ergebniszusammenfassung erwähnt werden, dass die identifizierten Subkategorien in einem hohen Masse einem subjektiven Einfluss unterliegen. Diese Einschränkung stellt jedoch einen inhärenten Bestandteil der Methode dar und wird durch die deduktiv-induktive Kategorienbildung reduziert (vgl. Kapitel 5.2.5).

Die quantitative Methode baut auf den qualitativen Erkenntnissen auf. Hierbei wurden die CMS-Faktoren unter Einbezug des COSO-Modells (2013) zu Compliance-Elementen der Internal Control abgeleitet. Mit der Zuordnung der Interview-

Subkategorien auf die generischen Schwerpunkte im COSO-Modell (2013), resultiert eine Informationsreduktion, die im Hinblick auf den quantitativen Forschungsprozess zu berücksichtigen ist (vgl. Kapitel 5.4.1).

Aufgrund der begrenzten Erreichbarkeit und Teilnahmebereitschaft können nicht alle börsenkotierten Schweizer Unternehmen in die Untersuchung einbezogen werden, weshalb eine Stichprobenziehung erfolgte. Hierbei wurden repräsentative Personen aus börsenkotierten Unternehmen der SIX Group adressiert, womit die Einheitlichkeit der rechtlichen Rahmenbedingungen sichergestellt wurde (vgl. Kapitel 5.4.2). Die Daten wurden nicht-probabilistisch erhoben, weshalb die Repräsentativität eingeschränkt sein kann. Dieser Limitation wurde unter anderem mit einer hohen Stichprobenanzahl entgegengewirkt. Darüber hinaus folgten Vergleiche mit mehreren ausgewählten Populationsparametern und es wurden Kontrollen mit statistischen Tests durchgeführt, um die Gefahr von Verzerrungen zu minimieren (vgl. Kapitel 5.4.3. und 5.4.5).

In Hinblick auf die Datenanalyse ist zu betonen, dass die verwendeten hypothesenprüfenden Methoden keinen eindeutigen Nachweis für kausale[180] Zusammenhänge bieten können. Im Rahmen der Strukturgleichungsmodellierung wurden mehrere Indikatoren entfernt, wodurch die Inhaltsvalidität möglicherweise eingeschränkt ist. Zudem mussten fehlende Werte mit dem arithmetischen Mittelwert ersetzt werden (vgl. Kapitel 5.4.6).

Die Regressionsanalyse baut auf den evaluierten Indikatoren der Strukturgleichungsmodellierung auf. Hierbei wurden die Compliance-Variablen über die resultierenden Durchschnittswerte zusammengefasst. Die damit verbundene Informationsreduktion ist in Hinblick auf die Interpretation zu berücksichtigen. Eine weitere wesentliche Herausforderung ergab sich mit der Existenz von zahlreichen einflussreichen Beobachtungen, weshalb Stichproben ausgeschlossen werden mussten (vgl. Kapitel 5.4.7.2). Zur Sicherstellung der erforderlichen Transparenz wurden alle Ausschlüsse dokumentiert (vgl. Anhang 17 und 18).

Die oben erwähnten Limitationen haben direkte Implikationen auf die Interpretation der Ergebnisse. Die Beantwortung der ersten Forschungsfrage zielte auf eine Erweite-

[180] Kausalzusammenhänge sind in Forschungsstudien mit einer hohen internen Validität wie beispielsweise Experimentalanalysen nachweisbar. Diese alternative Methode ist für Publikumsgesellschaften jedoch nicht umsetzbar (Döring & Bortz, 2016, S. 195).

rung der bestehenden Theorie zu den identifizierten CMS-Faktoren und ist auf Schweizer Publikumsgesellschaften ausgerichtet. Diese neun CMS-Faktoren bilden wesentliche Bestandteile eines Compliance-Managementsystems, müssen aber nicht für alle Unternehmen gleich bedeutsam sein. Zudem besteht die Möglichkeit, dass im Rahmen der durchgeführten Interviews nicht alle relevanten inhaltlichen Aspekte zusammengetragen wurden. Dies ist vor allem in Hinblick auf die sich verändernden rechtlichen Anforderungen an die Compliance zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 5.3.1).

Die Ergebnisse zur Beantwortung der zweiten und dritten Forschungsfrage sind massgeblich vom gewählten Mixed-Methods-Forschungsdesign abhängig. In diesem Design haben die gewonnenen Erkenntnisse jeweils einen erheblichen Einfluss auf den darauf aufbauenden Forschungsprozess. Dies gilt insbesondere für den explorativen Ansatz zur Messung der Compliance-Elemente und den resultierenden Wertbeitrag zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage. Die Gültigkeit der Ergebnisse ist somit stets vor dem Hintergrund dieses Vorgehens zu bewerten. Bei der Beantwortung der dritten Forschungsfrage ist vor allem auf die fehlende Robustheit in der multivariaten Analyse zu verweisen. Aus diesem Grund sind die Ergebnisse der univariaten Analyse ausschliesslich als Indizien für einen vermuteten Zusammenhang zu klassifizieren (vgl. Kapitel 5.5).

6.3 Ausblick

In diesem Kapitel werden unter Berücksichtigung der Erkenntnisse und der Limitationen ein Ausblick auf die zukünftige Forschung vorgenommen. Eine wesentliche Herausforderung besteht in den begrenzten empirischen Forschungsgrundlagen zur Lösung der Anreizproblematik für wirksame Compliance-Massnahmen (vgl. Kapitel 1.2 und Kapitel 5.2.6.9). In dieser Arbeit wurde mit Bezug auf ein Compliance-Managementsystem zunächst ein ganzheitlicher Ansatz gewählt, der jedoch unter Berücksichtigung der bedingten Informationsreduktion und die Art und Weise der Messung keine universelle Gültigkeit beanspruchen kann (vgl. Kapitel 6.2). Den genannten Herausforderungen werden auch zukünftige Forschungsarbeiten gegenüberstehen. Entsprechend besteht eine zentrale Problemstellung in der Identifizierung geeigneter Indikatoren. In diesem Zusammenhang stellt vor allem der Zugang zu den erforderlichen Daten eine wesentliche Hürde dar. Öffentlich zugängliche Compliance-Kennzahlen stehen nur begrenzt zur Verfügung. Freiwillige Ansätze, die eine Publikation auf Basis der Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Vorbild haben, könnten zu-

künftig sinnvolle Alternativen bilden (vgl. Kapitel 2.1.4). Interne Befragungen, wie sie in dieser Arbeit durchgeführt wurden, sind in erheblichem Masse von der Erreichbarkeit und der Teilnahme repräsentativer Personen abhängig und unterliegen zudem dem subjektiven Einfluss der Teilnehmenden. Möglicherweise stellt auch eine Mischung aus beiden Ansätzen eine praktikable Alternative dar, die allerdings mit einem wesentlich höheren Forschungsaufwand verbunden wäre.

Die Etablierung eines fundierten Zusammenhangs zwischen den Compliance-Aktivitäten und einem resultierenden unternehmerischen Nutzen stellt eine grosse Herausforderung dar. In der Praxis existieren bisher keine universellen Ansätze, die die Wirksamkeit eines CMS ganzheitlich beurteilen können (vgl. Kapitel 5.2.6.9). Zudem wird die Messung eines internen Wertbeitrags ohne einen finanziellen Bezug die grundlegende Anreizproblematik der Compliance nicht vollständig lösen können. In der Forschung ist der spezifische Zusammenhang zwischen der Compliance und dem finanziellen Nutzen zudem kaum untersucht. Allerdings können unter Bezugnahme auf den übergreifenden Ordnungsrahmen der Corporate Governance zahlreiche empirische Grundlagen zusammengetragen werden (vgl. Kapitel 5.3.2). Die zukünftige Forschung steht der Herausforderung gegenüber, einerseits den logischen Zusammenhang zwischen der Compliance und dem finanziellen Nutzen zu evaluieren und andererseits geeignete Performance-Kennzahlen für die Compliance zu identifizieren. Unter Umständen ist die spezifische Messung der Compliance auch grundsätzlich zu hinterfragen. Möglicherweise bedarf es eines ganzheitlicheren Ansatzes im Sinne der Corporate Governance, um die relevanten Zusammenhänge besser determinieren zu können.

Vor dem Hintergrund des schwer quantifizierbaren Nutzens der unternehmerischen Compliance wird der praxisorientierte Bedarf nach weiteren Forschungsergebnissen als hoch eingeschätzt. Dieser Umstand wird durch die starken empirischen Indizien dieser Arbeit, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Compliance und der finanziellen Unternehmensperformance für Nichtfinanzunternehmen vermuten lassen, weiter verstärkt. Zukünftige empirische Untersuchungen könnten diese Indizien durch gesicherte Erkenntnisse ergänzen und damit der erwähnten Anreizproblematik im Zusammenhang mit der Compliance weiter entgegenwirken. Hiermit würde das zentrale Anliegen dieser Arbeit fortgeführt, die Daseinsberechtigung der Compliance zu stärken, die Wirksamkeit bestehender Massnahmen zu verbessern und damit insgesamt zu einer Reduktion volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Schäden beizutragen.

7 Erkenntnisse für die Praxis

In diesem letzten Kapitel werden Lösungsansätze für die in der Einführung aufgezeigte Problemstellung präsentiert. Die wesentlichen Forschungserkenntnisse werden im Rahmen von praxisrelevanten Handlungsempfehlungen konkretisiert.

Erkenntnis 1: Compliance-Elemente der Internal Control erbringen einen Wertbeitrag für die wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten.

Die Compliance generiert einen Wertbeitrag, wenn die Zielvorgaben der wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten mit einem hohen Wirkungsgrad durch Compliance-Managementsysteme unterstützt werden. Diese Unterstützung bezieht sich insbesondere auf Compliance-Aktivitäten im Zusammenhang mit der Risikobeurteilung, dem Monitoring und der Kommunikation. Inwiefern die Compliance durch zielgerichtete Steuerung und Kontrolle wirksam unterstützt werden kann, wird durch die nachfolgenden normativen Empfehlungen aufgezeigt.

Compliance-Kultur: Die Unternehmenskultur muss im Mittelpunkt der Bemühungen um die Compliance stehen und von Personen aktiv getragen und gelebt werden. Die Institutionalisierung erfolgt mithilfe eines Verhaltenskodex und über die Vorbildfunktion der obersten Unternehmensvertreter.

- *Code of Conduct:* Die Compliance konstituiert sich über einen Verhaltenskodex. Der Kodex orientiert sich an den Unternehmenswerten und ist mit den Zielen und Strategien des Unternehmens zu vereinbaren. Die erwarteten Verhaltensweisen der Mitarbeitenden sind mit einfachen und verständlichen Handlungsmaximen zu kommunizieren.
- *Tone from the Top:* Die Compliance-Kultur wird massgeblich durch die obersten Unternehmensvertreter (insbesondere den CEO) beeinflusst. Regeln und Prinzipien sind durch vorgelebte Verhaltensweisen in die Unternehmung zu tragen. Die Mitarbeitenden adaptieren das Verhalten der Vorgesetzten in jeder Situation und zu jedem Zeitpunkt.

Compliance-Organisation: Für die organisatorische Implementierung kann das Three-Lines-Model des IIA eine Orientierungshilfe bieten. Grundsätzlich sollte mindestens eine Unterscheidung zwischen dem Verwaltungsrat, dem Management und der Compliance-Funktion vorgenommen werden.

- *Verwaltungsrat:* Der Verwaltungsrat hat die Oberaufsicht über das Risikomanagement, die Compliance und die interne Steuerung und Kontrolle. Ihm obliegt die Festlegung des Risikoappetits und des daraus abzuleitenden Compliance-Risikos. Ein Prüfungsausschuss (Audit Committee) vertieft die Inhalte im Rahmen der erforderlichen Aufsicht und Kontrolle. Die Interne Revision unterstützt den Verwaltungsrat darin, eine möglichst unabhängige Beurteilung über die Angemessenheit und Wirksamkeit von Governance-, Risiko- und Control-Prozessen zu erhalten.
- *Management:* Die Geschäftsleitung und die Linienorganisation tragen die Verantwortung für das Risikomanagement und die Begrenzung des Compliance-Risikos im Rahmen des Risikoappetits. Die oberste Vertretung der Compliance-Funktion muss als ein Mitglied der Geschäftsleitung das Compliance-Risiko aktiv steuern können.
- *Compliance-Funktion:* Die Compliance-Funktion hat direkten Zugang zum Verwaltungsrat (Audit Committee) und erstattet ihm regelmässig Bericht. Ihre primäre Aufgabe besteht darin, das operative Geschäft mit beratenden, unterstützenden, überwachenden und kontrollierenden Tätigkeiten zu begleiten. Hierfür müssen das Risikomanagement und weitere relevante Funktionen eingebunden werden.

Compliance-Wirksamkeit: Die Wirksamkeit sollte von Unternehmen aktiv gemessen, gesteuert und kontrolliert werden. Zudem sind die Compliance-Massnahmen fortlaufend zu evaluieren, um eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Wirksamkeit zu erreichen (Plan-Do-Check-Act). Die vier nachfolgenden Aspekte sollten dabei mindestens Berücksichtigung finden.

- *Schulungen*: Schulungen stellen die Wissensdistribution im Unternehmen sicher. Mindestens einmal im Jahr sollten alle Mitarbeitenden Compliance-Schulungen durchlaufen. In Abhängigkeit von der Risikoexponierung der Mitarbeitenden sind weitere individuelle Schulungen durchzuführen.

- *Anreize:* Finanzielle und nichtfinanzielle Anreize haben erheblichen Einfluss auf die Einhaltung der Compliance-Vorgaben durch die Mitarbeitenden. Anreize, die zur Überschreitung oder Ausreizung der Vorgaben führen, stellen zentrale Ursachen für Verstösse dar.
- *Kommunikation*: Die Kommunikation von Compliance-Themen sollte zielgerichtet sowie nach innen und aussen erfolgen. Innerhalb des Unternehmens ist zu empfehlen, eine Top-down und Bottom-up gerichtete Kommunikations- und Feedback-Kultur zu implementieren. Wirksam implementierte Hinweisgebersysteme (Whistleblowing-Systeme) sind auch für unabhängige Dritte zugänglich zu machen.
- *Sanktionen*: Für den Fall von Verstössen implementiert das Unternehmen systematische Prozesse die konsequent umgesetzt werden. Sanktionen sind im Regelfall jedoch nicht dazu geeignet, die Ursache von Verstössen zu beheben.

In Zusammenhang mit diesen Empfehlungen ist zu erwähnen, dass die Compliance stets als Nebenbedingung der operativen Wertschöpfung zu verstehen ist und einen mangelhaften Geschäftserfolg nicht kompensieren kann. Dies ist vor allem in Hinblick auf die nächste zentrale Erkenntnis von Bedeutung, die den Nutzen der Compliance in einen finanziellen Kontext setzt.

Erkenntnis 2: In Nichtfinanzunternehmen führen Compliance-Elemente der Internal Control zu einem positiven Effekt auf die finanzielle Unternehmensperformance.

Grundsätzlich können in dieser Arbeit keine grundlegenden Zusammenhänge zwischen der Compliance und der finanziellen Performance für börsenkotierte Schweizer Unternehmen identifiziert werden. Mit dem Ausschluss aller Finanzunternehmen aus der Stichprobe zeigen sich jedoch relevante Erkenntnisse. Nach diesen haben die Risikobeurteilung und das Monitoring von Compliance-Aktivitäten einen positiven Effekt auf die Unternehmensperformance. Für Nichtfinanzunternehmen bestehen somit starke Indizien, dass die zielgerichtete Steuerung und Kontrolle der Compliance zu einer höheren Rentabilität und Bewertung am Aktienmarkt führt. Aufgrund der geringen Robustheit der Erkenntnisse ist dieser Zusammenhang durch weitere Forschungsarbeiten zu verifizieren, bevor er als gesichert betrachtet werden kann.

Literaturverzeichnis

ABB. (2017, 22. Februar). *ABB uncovers criminal activity in South Korean subsidiary* [Press release]. https://new.abb.com/news/detail/828/abb-uncovers-criminal-activity-in-south-korean-subsidiary

ABB. (2017). *Geschäftsbericht 2016: Der Wertsteigerung verpflichtet*. https://global.abb/group/en/investors/results-and-reports/2016

ABB. (2020). *Verhaltenskodex*. https://global.abb/group/en/about/integrity/standards/abb-code-of-conduct

Akademie für Organisation. (1976). *Handlexikon Organisation* (2. Aufl.). Fischer Taschenbuch Verlag.

Albassam, W. (2014). *Corporate Governance, Voluntary Disclosure and Financial Performance: An Empirical Analysis of Saudi Listed Firms Using a Mixed-Methods Research Design* [Dissertation]. University of Glasgow, Glasgow.

Albert, H. (2011). *Kritische Vernunft und rationale Praxis*. Mohr Siebeck.

Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Association*, *62*(5), 777–795.

Alcon. (2019). *Code of Business Conduct: Trust Integrity Accountability*. https://www.alcon.com/about-us/responsible-business-practice

Ali, W., Ansari, R. H. & Memon, M. A. B. (2020). Corporate Governance and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis Study. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, *6*(4), 917–940.

Altmeppen, K.-D. & Bracker, I. (2018). Nur Kommunikation macht Verantwortung sichtbar: Zur kommunikativen Grundlegung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen aus Perspektive der Kommunikationswissenschaft. In H. Backhaus-Maul, M. Kunze & S. Nährlich (Hrsg.), *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland: Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes* (S. 235–256). Springer Fachmedien.

Amann, K. & Petzold, J. (2014). *Management und Controlling: Instrumente - Organisation - Ziele* (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05126-6

ams. (2012). *Code of Conduct: Our values Corporate Social Responsibility*. https://ams.com/corporate-responsibility

Anand, S. (2011). *Essentials of the Dodd-Frank Act*. John Wiley & Sons.

Anderson. (2005). *Corporate survival: The Critical Importance of Sustainability Risk Management*. iUniverse.

Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423.

Andres, C., Betzer, A., Doumet, M. & Limbach, P. (2013). Auswirkungen guter Corporate Governance und Compliance auf den Unternehmenswert. *Kölner Schrift zum Wirtschaftsrecht*, *4*(1), 92–96.

Ararat, M., Black, B. S. & Yurtoglu, B. B. (2017). The effect of corporate governance on firm value and profitability: Time-series evidence from Turkey. *Emerging Markets Review*, *30*, 113–132. https://doi.org/10.1016/j.ememar.2016.10.001

Astrachan, C. B., Patel, V. K. & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 116–128. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.002

Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Aufl.). Erich Schmidt Verlag.

Bach, N., Brehm, C., Buchholz, W. & Petry, T. (2017). *Organisation: Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen* (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17169-8

Backhaus-Maul, H., Kunze, M. & Nährlich, S. (2018). Unternehmen in der Gesellschaft. In H. Backhaus-Maul, M. Kunze & S. Nährlich (Hrsg.), *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland: Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes* (S. 3–12). Springer Fachmedien.

Baloise Group. (o.J.). *Code of Conduct: Mit unserem Verhalten leisten wir Sicherheit*. https://www.baloise.com/de/home/ueber-uns/wofuer-wir-stehen/nachhaltigkeit/compliance.html

Barr-Pulliam, D., Nkansa, P. & Walker, K. (2017). *From Compliance to Strategy: Using the Three Lines of Defense Model to Evaluate and Motivate Internal Audit Contributions to Accounting Research.* Working Paper. https://ssrn.com/abstract=2993364

Barry Callebaut. (2016). *Code of Conduct*. https://www.lindt-spruengli.com/sustainability/governance-documents

Bartsch, S. (2015). *Ein Referenzmodell zum Wertbeitrag der IT: Entwicklung und Management von Informationssystemen und intelligenter Datenauswertung*. Springer Fachmedien.

Bank for International Settlements. (2005, April 29). *Basel Committee issues guidance on the compliance function in banks* [Press release].

Basel Committee on Banking Supervision. (2005). *Compliance and the compliance function in banks.* Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publ/bcbs113.htm

Bassen, A., Kleinschmidt, M., Prigge, S. & Zöllner, C. (2006). Deutscher Corporate Governance Kodex und Unternehmenserfolg: Empirische Befunde. *Die Betriebswirtschaft*, *66*(4), 375–401.

Bebchuk, L., Cohen, A. & Ferrell, A. (2009). What Matters in Corporate Governance? *The Review of Financial Studies*, *22*(2), 783–827.

Behringer, S. (2013). Compliance: Modeerscheinung oder Prüfstein für gute Unternehmensführung. In S. Behringer, M. Bell, K.-H. Belser, F. L. Cranshaw, N. Fabisch, P. Fissenewert, H.-J. Hess, M. Neumann & M. Passarge (Hrsg.), *Compliance kompakt: Best Practice im Compliance-Management* (3. Aufl., S. 29–48). Erich Schmidt Verlag.

Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, M. & Zimmermann, H. (2004). *Corporate Governance, Unternehmensbewertung und Wettbewerb - eine Untersuchung für die Schweiz.* WWZ Discussion Paper, No. 2004/01. University of Basel, Center of Business and Economics (WWZ). Basel. https://www.econstor.eu/handle/10419/123338

Berger & Luckmann, T. (2004). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie* (20. Aufl.). Fischer Taschenbuch Verlag.

Berger, T. & Gleissner, W. (2013). Value Added Compliance: Die Erreichung einer entscheidungsorientierten Compliance. *Controller Magazin*, *6*, 84-87.

Berkshire Hathaway. (2019). *Annual Report*. https://www.berkshirehathaway.com/2019ar/linksannual19.html

Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Transaction Publishers.

Berndt, T. (2014). Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Compliance. In W. Schettgen-Sarcher, S. Bachmann & P. Schettgen (Hrsg.), *Compliance Officer: Das Augsburger Qualifizierungsmodell* (S. 17–30). Springer Verlag.

Berndt, T. (2019). Berichterstattung als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung: Nachhaltigkeitsberichte müssen stimmig, ehrlich und glaubwürdig sein. *Going Public*, 36-37.

Berndt, T. & Jablowski, L.-V. (2019). Berichterstattung zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung in der nichtfinanziellen Erklärung – eine Analyse der DAX-30-Unternehmen. *Compliance-Berater*, *4*, 110–117.

Bernzen, A. (2017). Regelkonformität ist nur ein Anfang: Wie wirkt sich Compliance Management auf die Qualitätssicherung aus? *Zeitschrift für Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung*, *62*(2), 46-48.

Bhagat, S. & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, *14*(3), 257–273. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006

Bleicher, K. (2016). *Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme* (9. Aufl.). Campus Verlag.

Boemle, M. (2011). Stärkung der Aktionärsrechte: Diskussionsbeitrag aus der Sicht der schweizerischen Praxis und Aktienrechtslehre. *Die Unternehmung*, *65*(4), 328–333. https://doi.org/10.5771/0042-059X-2011-4-328

Borens, P. & Baumann, P. (2017). Art. 35 Zulassung von Effekten durch eine Börse. In R. Sethe, O. Favre, M. Hess, S. Kramer & A. Schott (Hrsg.), *Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz: FinfraG* (S. 541–557). Schulthess.

Boßow-Thies, S. & Panten, G. (2009). Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge mit Hilfe von Partial Least Squares (PLS). In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 365–380). Springer Fachmedien.

Bostrom, R. (2002). Corporate governance, risk management and compliance: Best practices after Sarbanes-Oxley. *International Financial Law Review*, *21*(10), 165-172.

Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Brecht, U. (2012). *BWL für Führungskräfte: Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen* (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3850-3

Breinlinger, U. G. N. (2006). *Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz* [Dissertation Nr. 3275]. Universität St.Gallen, St. Gallen.

Bresser, R. & Thiele, R. (2008). Ehemalige Vorstandsvorsitzende als Aufsichtsratschefs: Evidenz zu ihrer Effektivität im Falle des erzwungenen Führungswechsels. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, *78*(2), 175–203.

Brogli, M. (1996). *Steigerung der Performance von Informatikprozessen: Führungsgrössen, Leistungsmessung und Effizienz im IT-Bereich*. Vieweg & Sohn.

Brown, L. D. & Caylor, M. L. (2006). Corporate governance and firm valuation. *Journal of Accounting and Public Policy*, *25*(4), 409–434. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2006.05.005

Bruhn, M. (2019). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (14. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24473-6

Buff, H. G. (2000). *Compliance: Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat*. Schulthess.

Bühr, D. L. & Seitz, C. (2015). Focal Point: From Compliance Programme to Compliance Management Systems: International Convergence and Standardization. *Journal of Business Compliance*, *2*, 28–42.

Bundesamt für Justiz. (2021). *Laufende Rechtsetzungsprojekte: Revision des Aktienrechts*. https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtsrevision14.html

Burger, D. (2010). *Die Eidgenössische Revisionsaufsichts-behörde (RAB): Hintergrund, Wesen und Herausforderungen*. VDM Verlag Dr. Müller.

Bush, G. W. (2002, July 9). Text of President Bush's speech. *CNN*. http://edition.cnn.com/2002/ALLPOLITICS/07/09/bush.transcript/

Calderón, R., Piñero, R. & Redín, D. M. (2017). Can compliance restart integrity? Toward a harmonized approach. The example of the audit committee. *Business Ethics*, *27*, 195-206. https://doi.org/10.1111/beer.12182

Canadian Institute of Chartered Accountants. (1995). *Criteria of Control: Guidance on Control*. Toronto.

Cembra Money Bank. (2020). *Verhaltenskodex der Cembra Money Bank AG*. https://www.cembra.ch/de/investor/investor-relation/corporate-governance/statuten/

Chan, R. S., Lau, C. K. & Ng, A. W. (2011). Compliance and value relevance of audit committees: evidence from Hong Kong. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, *9*(1), 74-97.

Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli. (2016). *Business Code of Conduct*. https://www.lindt-spruengli.com/sustainability/governance-documents

Clariant. (2013). *Clariant Code of Conduct: Fair Play*. https://www.clariant.com/de/Company/Corporate-Governance/Codes-of-Conduct

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, *20*(1), 92–117. https://doi.org/10.2307/258888

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, *4*(16), 386-405.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). L. Erlbaum Associates.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary*. New York. https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control - Integrated Framework: Framework and Appendices*. New York. https://www.coso.org/Pages/default.aspx

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2015). *Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense: Governance and Internal Control*. New York. https://www.coso.org/Pages/default.aspx

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (Volume 1)*. New York. https://www.coso.org/Pages/default.aspx

Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance.* Financial Reporting Council. https://www.frc.org.uk/document-library/corporate-governance/1992/cadbury-code-the-financial-aspects-of-corporate

Compagnie Financière Richemont. (2020). *Standards of Business Conduct*. https://www.richemont.com/sustainability.html

Core, J. E., Guay, W. R. & Rusticus, T. O. (2006). Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns? An Examination of Firm Operating Performance and Investors' Expectations. *The Journal of Finance*, *61*(2), 655–687. https://doi.org/10.2139/ssrn.533582

Credit Suisse. (2021). *Code of Conduct: Unser Purpose und unsere Werte*. https://codeofconduct.credit-suisse.com/de/coc/report/code-of-conduct

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.

Cullen, P., Parsons, D. N. & Jones, R. (2012). Thorps in a changing landscape: Explorations in Local and Regional History. *The Economic History Review*, *65*(4), 1569–1613.

Cutler, S. M. (2004, September 20). *Speech by SEC Staff: The Themes of Sarbanes-Oxley as Reflected in the Commission's Enforcement Program*. https://www.sec.gov/news/speech/spch092004smc.htm

Davis, J., Schoorman, D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, *22*(1), 20–47.

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation: in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5

Dorsch, F. (2013). *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (M. Antonius Wirtz, Hg.) (16. Aufl.). Huber.

Dowling, C., Knechel, W. R. & Moroney, R. (2018). Public Oversight of Audit Firms: The Slippery Slope of Enforcing Regulation. *Abacus*, *54*(3), 353–380.

Drobetz, W., Schillhofer, A. & Zimmermann, H. (2004). Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany. *European Financial Management*, *10*(2), 267–293.

Dufry Group. (2020). *Code of Conduct*. https://www.dufry.com/en/investors/corporate-governance

Economiesuisse. (2016). *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*. https://www.economiesuisse.ch/en/publications/swiss-code-best-practice-corporate-governance

Economiesuisse. (2020). *Unsere Organisation*. https://www.economiesuisse.ch/de/organisation

Economiesuisse & SwissHoldings. (2014). *Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements*. https://www.economiesuisse.ch/de/publikationen/grundzuege-eines-wirksamen-compliance-managements-2014

Economist Intelligence Unit. (1994). *The new look of corporate performance measurement*. Universities Press.

Eggert, M. (2014). *Compliance Management in Financial Industries: A Model-based Business Process and Reporting Perspective*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03913-8

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2009). *Rundschreiben 2008/24: Überwachung und interne Kontrolle bei Banken*. https://finma.ch/de/dokumentation/archiv/rundschreiben/archiv-2008/

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2011). *Rundschreiben 2011/1 Tätigkeit als Finanzintermediär nach GwG: Ausführungen zur Geldwäschereiverordnung (GwV)*. https://finma.ch/de/dokumentation/archiv/rundschreiben/archiv-2011/

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2013). *Rundschreiben 2013/8: Marktverhaltensregeln Aufsichtsregeln zum Marktverhalten im Effektenhandel*. https://www.finma.ch/de/dokumentation/archiv/rundschreiben/archiv-2013/

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2017). *Rundschreiben 2017/1 Corporate Governance - Banken: Corporate Governance, Risikomanagement und interne Kontrollen bei Banken*. https://www.finma.ch/de/dokumentation/archiv/rundschreiben/archiv-2017/

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2021a). *Alles zur Überwachung: Überwachung als Kernaufgabe der FINMA*. https://finma.ch/de/ueberwachung/alles-zur-ueberwachung/

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2021b). *Bewilligte Institute, Personen und Produkte: FINMA-Bewilligung ist eine Eintrittskarte zum Finanzmarkt*. https://www.finma.ch/de/finma-public/bewilligte-institute-personen-und-produkte/

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2021c). *Branchenübergreifende Themen: Geldwäschereibekämpfung im Rahmen der Finanzmarktaufsicht*. https://www.finma.ch/de/ueberwachung/branchenuebergreifende-themen/geldwaeschereibekaempfung/

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2021d). *Marktaufsicht: Tätigkeiten der FINMA im Bereich Marktgeschehen*. https://www.finma.ch/de/durchsetzung/marktaufsicht/

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2021e). *Policy- und Regulierungszusammenarbeit: Die Financial Action Task Force*. https://www.finma.ch/de/finma/internationale-zusammenarbeit/policy-und-regulierungszusammenarbeit/fatf/

Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter. (2013). *Leitfaden über Internet- und E-Mailüberwachung am Arbeitsplatz: Für die Privatwirtschaft*. https://www.edoeb.admin.ch/edoeb/de/home/datenschutz/dokumentation/leitfaeden/internet--und-e-mail-ueberwachung-am-arbeitsplatz.html

Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter. (2014). *Leitfaden für die Bearbeitung von Personendaten im Arbeitsbereich: Bearbeitung durch private Personen*. https://www.edoeb.admin.ch/edoeb/de/home/datenschutz/dokumentation/leitfaeden/bearbeitung-von-personendaten-im-arbeitsbereich.html

Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter. (2018). *Die EU-Datenschutzgrundverordnung und ihre Auswirkungen auf die Schweiz*. https://www.edoeb.admin.ch/edoeb/de/home/dokumentation/datenschutz/Datenschutz%20-%20International/DSGVO.html

Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter. (2021a). *Aufgaben des EDÖB*. https://www.edoeb.admin.ch/edoeb/de/home/datenschutz/ueberblick/aufgaben-des-edoeb.html

Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter. (2021b). *Datenschutz*. https://www.edoeb.admin.ch/edoeb/de/home/datenschutz/ueberblick/datenschutz.html

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten. (2021a, 18. März). *Finanzplatz und Wirtschaft: Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung*. https://www.eda.admin.ch/eda/de/home/aussenpolitik/finanzplatz-und-wirtschaft/kampf-korruption-geldwaescherei-terrorismus.html

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten. (2021b, 18. März). *Finanzplatz und Wirtschaft: Korruption*. https://www.eda.admin.ch/eda/de/home/aussenpolitik/finanzplatz-und-wirtschaft/korruption.html

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten. (2021c, 18. März). *Interdepartementale Arbeitsgruppe Korruptionsbekämpfung*. https://www.eda.admin.ch/eda/de/home/aussenpolitik/finanzplatz-und-wirtschaft/korruption/interdepartementalearbeitsgruppeidagzurkorruptionsbekaempfung.html

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement. (2013, 20. November). *Rechtmässige Meldung von Unregelmässigkeiten am Arbeitsplatz*. https://www.bj.admin.ch/ejpd/de/home/aktuell/news/2013/2013-11-200.html

Emans, H. (1988). Konzepte zur strategischen Planung. In H. A. Henzler (Hrsg.), *Handbuch Strategische Führung* (109-134). Springer Fachmedien.

Erlei, M., Leschke, M. & Sauerland, D. (1999). *Neue Institutionenökonomik*. Schäffer-Poeschel.

Ernstberger, J., Hitz, J.-M. & Stich, M. (2012). Enforcement of Accounting Standards in Europe: Capital Market Based Evidence for the Two-tier Mechanism in Germany. *The European Accounting Review*, *21*(2), 253–281.

Ethos & Transparency International. (2011). *Korruptionsbekämpfung in der Schweiz: Studie zur Rechtsgrundlage und Praxis der kotierten Unternehmen*. https://www.transparency.org/en/press/20111209-swiss-laws

Europäisches Parlament & Europäischer Rat. (2006). *Richtlinie 2006/43/EG: Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen, zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates und zur Aufhebung der Richtlinie 84/253/EWG des Rates.* Europäische Union. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=CELEX%3A32006L0043

Europäisches Parlament & Europäischer Rat. (2019). *Richtlinie (EU) 2019/1937: Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden.* Europäische Union. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937&qid=1626617037097

Europarat. (2021). *Hüter von Menschenrechten, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit*. https://www.coe.int/de/web/portal/home

European Foundation for Quality Management. (2020). *Our History*. https://www.efqm.org/index.php/about-us/our-history/

EXPERTsuisse. (2007). *Schweizer Prüfungsstandard: Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystems (PS 890).* EXPERTsuisse. https://www.expertsuisse.ch/pruefungsstandards

EXPERTsuisse. (2018). *Schweizer Prüfungsstandard (PS) 980: Grundsätze zur Prüfung von Compliance Management Systemen.* EXPERTsuisse. https://www.expertsuisse.ch/pruefungsstandards

EXPERTsuisse. (2020). *Dachorganisation*. https://www.expertsuisse.ch/dachorganisation

Fahrländer, L. (2019). Neuordnung der Finanzmarktregulierung in der Schweiz. *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft*, *31*(4), 225–245. https://doi.org/10.5167/UZH-197306

Financial Action Task Force. (2020). *International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation: The FATF Recommendations*. Paris. https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/fatf-recommendations.html

Financial Times Stock Exchange Russell. (2019). *Industry Classification Benchmark (Equity): Ground Rules* (Nr. 2.6). ftserussell.com

Financial Times Stock Exchange Russell Russell. (2020). *Industry Classification Benchmark (Equity): Ground Rules* (Nr. 3.6). ftserussell.com

Financial Times Stock Exchange Russell Russell. (2021). *Industry Classification Benchmark (ICB)*. https://www.ftserussell.com/data/industry-classification-benchmark-icb

FINMA. (2020, 2. September). *Credit Suisse "Beschattungsaffäre": FINMA eröffnet Enforcementverfahren* [Press release]. https://www.finma.ch/de/news/2020/09/20200902-mm-cs-verfahrenseroeffnung/

FINMA. (2020, 20. Februar). *Schwere Mängel in der Geldwäschereibekämpfung bei Julius Bär* [Press release]. https://www.finma.ch/de/news/2020/02/20200220-mm-jb/

FINMA. (2021, 22. April). *Credit Suisse: FINMA eröffnet Verfahren zum Fall "Archegos" und bestätigt Verfahren im Fall "Greensill"* [Press release]. https://www.finma.ch/de/news/2021/04/20210422-mm-cs-verfahren/

Flück, C. (2010). *Compliance im öffentlichen Sektor: Untersuchung über den allfälligen Nutzen eines Compliance-Management-Systems in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des Bundesamtes für Gesundheit* [Thesis]. Swiss Graduate School of Public Administration, Chavannes-Lausanne.

Flughafen Zürich. (2017). *Code of Conduct: Verhaltenskodex*. https://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/investor-relations/finanzergebnis-und-berichte/corporate-dokumente

Forstmoser, P. (2003). Monistische oder dualistische Unternehmensverfassung? Das Schweizer Konzept. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, *32*(5-6), 688–719.

Fortune. (2020). *About Us: Our History*. https://fortune.com/about-us/

Franck, E. (2011). Ist es an der Zeit, die Aktionärsrechte zu stärken? *Die Unternehmung*, *65*(3), 201–214.

Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In W. C. Zimmerli, M. Holzinger & K. Richter (Hrsg.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (S. 173–178). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

Funck, D. (2002). Konzeptionelle Anforderungen an Integrierte Managementsysteme. In S. Schwendt & D. Funck (Hrsg.), *Integrierte Managementsysteme: Konzepte, Werkzeuge, Erfahrungen* (S. 25–44). Springer-Verlag.

Furubotn, E. G. & Richter, R. (2005). *Institutions and economic theory: The contribution of the new institutional economics* (2nd ed.). University of Michigan Press.

Fuster, T. (1998). *Die "Good Governance" Diskussion der Jahre 1989 bis 1994: Ein Beitrag zur jüngeren Geschichte der Entwicklungspolitik unter spezieller Berücksichtigung der Weltbank und des DAC*. Haupt.

Geberit. (2015). *Code of Conduct*. https://www.geberit.com/files/publikationen/2015/verhaltenskodex-2015-en.pdf

Georg Fischer. (2013). *Our principles and values: Code of Conduct*. https://www.georgfischer.com/de/about-gf/sustainability-at-gf/code-of-conduct.html

Gibbs, N. & Duffy, M. (2012). *The presidents club: Inside the world's most exclusive fraternity*. Simon & Schuster.

Givaudan. (2018). *Verhaltensgrundsätze: Engage our Senses*. https://www.givaudan.com/our-company/corporate-governance/code-of-conduct

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). VS Verlag.

Gnahs, D. & Quilling, E. (2019). *Qualitätsmanagement: Konzepte und Praxiswissen für die Weiterbildung*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19534-2

Gomez, P. & Zimmermann, T. (1999). *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik* (4. Aufl.). Campus Verlag.

Gompers, P., Ishii, J. & Metrick, A. (2003). Corporate Governance and Equity Prices. *Quarterly Journal of Economics*, *118*(1), 107–155. https://doi.org/10.3386/w8449

Gordon, S. D. (2017). Implementation of Effective Compliance and Ethics Programs and the Federal Sentencing Guidelines. In C. A. Myers & K. T. Williford (Hrsg.), *Corporate Compliance Answer Book* (S. 1–33). Practising Law Institute.

Graham, L. (2015). *Internal Control Audit and Compliance: Documentation and Testing Under the New COSO Framework*. John Wiley & Sons.

Gray, K. R., Frieder, L. A. & Clark, G. W. (2007). Financial Bubbles and Business Scandals in History. *International Journal of Public Administration*, *30*(8-9), 859–888. https://doi.org/10.1080/01900690701227420

Grochla, E. (1978). *Einführung in die Organisationstheorie*. Poeschel.

Groupe d'Etats contre la Corruption. (2021). *About GRECO*. https://www.coe.int/en/web/greco/about-greco

Grummer, J.-M. & Kopka-Seeburg, J. (2013). SOX und BilMoG Compliance. In S. Behringer, M. Bell, K.-H. Belser, F. L. Cranshaw, N. Fabisch, P. Fissenewert, H.-J. Hess, M. Neumann & M. Passarge (Hrsg.), *Compliance kompakt: Best Practice im Compliance-Management* (3. Aufl., S. 145–166). Erich Schmidt Verlag.

Gulick, L. H. (1937). Notes on the theory of organizations. In L. H. Gulick & L. Urwick (Hrsg.), *Papers on the Science of Administration* (S. 3-45). Routledge.

Gutenberg, E. (1971). *Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft Abteilung Staatswissenschaft: Erster Band: Die Produktion*. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* (H. Albach, E. Helmstädter, P. Lerche & S. Nörr, Hg.). Springer Verlag.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Richter, N. F. & Hauff, S. (2017). *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Franz Vahlen.

Haller, A. (2002). Wertschöpfung. In H.-U. Küpper & A. Wagenhofer (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling* (4. Aufl., S. 2131-2142). Schäffer-Poeschel.

Hampton, J. J. (2015). *Fundamentals of enterprise risk management: How top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity* (2nd ed.). American Management Association.

Hauber, R. (2002). *Performance Measurement in der Forschung und Entwicklung: Konzeption und Methodik* (K. Bellmann, Hg.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-663-11014-9

Hauschka, C. E., Moosmayer, K. & Lösler, T. (2016). *Corporate Compliance: Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen* (3. Aufl.). C. H. Beck.

Hein, R. (2016). *Erfolg im Compliance Management: Konfliktfelder erkennen und bewältigen: Arbeits- und organisationspsychologische Anregungen*. Springer Fachmedien.

Heinemann, A. & Kellerhals, A. (2018). *Wettbewerbsrecht: In a nutshell* (2. Aufl.). Dike Verlag.

Heinen, E. (1985). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (9. Aufl.). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-82928-3

Helvetia Gruppe. (o.J.). *Code of Compliance*. https://www.helvetia.com/de/web/de/ueber-uns/ueber-helvetia/verantwortung/code-of-conduct.html

Heyde, J. E. (1926). *Wert: Eine philosophische Grundlegung*. Kurt Stenger.

Hilb, M. (2016). *Integrierte Corporate Governance*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-46730-5

Hubli, P. (2017). Vor Art. 120: Offenlegungs- und Übernahmerecht. In R. Sethe, O. Favre, M. Hess, S. Kramer & A. Schott (Hrsg.), *Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz: FinfraG* (S. 1468–1474). Schulthess.

Hünermann, R. & Dietrich, T. (2010). Aktuelle Rechtsentwicklungen in den USA: Einflussnahme auf europäische Unternehmen. *Corporate Finance law*, *6*, 357-363.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften: für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-95936-6

Ihde, G.-B. (1991). *Transport, Verkehr, Logistik: Gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung* (2. Aufl.). F. Vahlen.

Illing, F. (2013). *Deutschland in der Finanzkrise: Chronologie der deutschen Wirtschaftspolitik 2007-2012*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19825-5

The Institute of Internal Auditing Switzerland. (2021). *Über uns*. https://www.iias.ch/ueber-uns/ueber-uns/

Institute of Internal Auditors. (2012). *Supplemental Guidance: Value Proposition of Internal Auditing and the Internal Audit Capability Model*. www.globaliia.org/standards-guidance

Institute of Internal Auditors. (2016). *Internal Audit and the Second Line of Defense: Practice Guide*. https://bookstore.theiia.org/practice-guide-internal-audit-and-the-second-line-of-defense

Institute of Internal Auditors. (2017). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*. https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/pages/standards.aspx

Institute of Internal Auditors. (2018). *Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017: Mission, Grundprinzipien, Definition, Ethikkodex, Standards*. https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-German.pdf

Institute of Internal Auditors. (2019). *Mandatory Guidance: Definition of Internal Auditing*. https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx

Institute of Internal Auditors. (2020a). *About the IIA: Mission & History*. https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx

Institute of Internal Auditors. (2020b). *The IIA`s Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*. https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Three-Lines-Model.aspx#positionpaper

Institute of Internal Auditors. (2020c). *Mandatory Guidance: Code of Ethics*. https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx

Institute of Internal Auditors. (2020d). *Mandatory Guidance: Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing*. https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx

Institute of Internal Auditors. (2020e). *Mandatory Guidance: International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*. https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx

Institute of Internal Auditors. (2020f). *Standards & Guidance: Mandatory Guidance*. https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Mandatory-Guidance.aspx

Institute of Internal Auditors. (2020g). *Standards & Guidance: Mission of Internal Audit*. https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx

Institute of Internal Auditors. (2020h). *Standards & Guidance: Recommended Guidance*. https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/Strongly-Recommended-Guidance.aspx

Interligi, L. J. (2011). *An Exploration of Organisation Culture of Compliance* [Dissertation]. Monash University, Melbourne. https://doi.org/10.4225/03/58A2603862F15

Internationale Organisation für Normung (ISO) (2014-12). *Compliance Management Systems: Guidelines* (ISO 19600). Geneva. International Organization for Standardization.

Internationale Organisation für Normung (ISO) (2015a-09). *Qualitätsmanagementsysteme: Anforderungen* (ISO 9001). Winterthur. Schweizerische Normen-Vereinigung.

Internationale Organisation für Normung (ISO) (2015b-09). *Qualitätsmanagementsysteme: Grundlagen und Begriffe* (ISO 9000). Winterthur. Schweizerische Normen-Vereinigung.

Internationale Organisation für Normung (ISO) (2016-11). *Compliance Management Systeme: Leitlinien* (ISO 19600). Winterthur. Schweizerische Normen-Vereinigung.

Internationale Organisation für Normung (ISO) (2018a-02). *Risk Management: Guidelines* (DIN ISO 31000). Geneva. International Organization for Standardization.

Internationale Organisation für Normung (ISO) (2018b-05). *Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung: Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung* (ISO 37001). Berlin. Deutsches Institut für Normung.

Internationale Organisation für Normung. (2021a). *ISO/TC 309: Governance of organizations*. https://committee.iso.org/home/tc309

Internationale Organisation für Normung (ISO) (2021b-04). *Compliance management systems: Requirements with guidance for use* (DIN 37301). Geneva. International Classification for Standardization.

Ivens, B. S. (2019). Wertschöpfungsorientierte Unternehmensführung: „Value Creation“ and „Value Claiming“ als grundlegende strategische Prozesse. In P. Ulrich & B. Baltzer (Hrsg.), *Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre: Fest-*

schrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker zum 65. Geburtstag (S. 451–470). Springer Fachmedien.

Jackling, B. & Johl, S. (2009). Board Structure and Firm Performance: Evidence from India's Top Companies. *Corporate Governance: An International Review*, *17*(4), 492–509. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00760.x

Jacobides, M. G. & Billinger, S. (2006). Designing the Boundaries of the Firm: From "Make, Buy, or Ally" to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture. *Organization Science*, *17*(2), 249–261.

Jäger, A., Rödl, C. & Campos Nave, J. A. (2009). *Praxishandbuch Corporate Compliance: Grundlagen - Checklisten - Implementierung*. Wiley.

Jenner, T. (1999). *Determinanten des Unternehmenserfolges: Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes*. Schäffer-Poeschel.

Jutzi, T. & Schären, S. (2017a). Art. 120 Meldepflicht. In R. Sethe, O. Favre, M. Hess, S. Kramer & A. Schott (Hrsg.), *Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz: FinfraG* (S. 1478–1553). Schulthess.

Jutzi, T. & Schären, S. (2017b). Art. 121 Meldepflicht für organisierte Gruppen. In R. Sethe, O. Favre, M. Hess, S. Kramer & A. Schott (Hrsg.), *Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz: FinfraG* (S. 1557–1568). Schulthess.

Kägi, U. (2015). 6. Abschnitt: Statutenbestimmungen (Art. 626 und 627 OR). In R. Watter & H.-U. Vogt (Hrsg.), *Basler Kommentar. Kommentar zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften: VegüV* (S. 141–174). Helbing & Lichtenhahn.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley & Sons.

Kette, S. (2018). *Unternehmen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18074-4

Kirsch, W. & Maassen, H. (1990). *Managementsysteme: Planung und Kontrolle* (2. Aufl.). Herrsching Kirsch.

Klapper, L. F. & Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, *10*(5), 703–728. https://doi.org/10.1016/S0929-1199(03)00046-4

Knobloch, S. (2015a). 2. Abschnitt: Generalversammlung (Art. 698 Abs. 2 OR). In R. Watter & H.-U. Vogt (Hrsg.), *Basler Kommentar. Kommentar zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften: VegüV* (S. 7–8). Helbing & Lichtenhahn.

Knobloch, S. (2015b). 3. Abschnitt: Verwaltungsrat. In R. Watter & H.-U. Vogt (Hrsg.), *Basler Kommentar. Kommentar zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften: VegüV* (S. 9–20). Helbing & Lichtenhahn.

Koontz, H. & O`Donnell, C. (1972). *Principles of management: an analysis of managerial functions* (5th ed.). McGraw-Hil.

Kosiol, E. (1972). *Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Rowohlt.

Kosiol, E. (1976). *Organisation der Unternehmung* (2. Aufl.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90032-6

Kraehe, J. (1994). *Die Mittelstandsholding in Deutschland: Ein Führungs- und Organisationskonzept für mittelgroße Unternehmen* [Dissertation Nr. 1552]. Universität St.Gallen, St. Gallen.

Krause, O. (2006). *Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode*. Gabler Edition Wissenschaft.

Krawiec, K. D. (2003). Cosmetic Compliance and the Failure of Negotiated Governance. *Washington University Law Quarterly*, *81*(2), 487–544.

Kubicek, H. & Kieser, A. (1992). *Organisation* (3. Aufl.). Walter de Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110884623

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz; Beltz Juventa.

Kuehne+Nagel. (2019). *Kuehne + Nagel Code of Conduct*. https://home.kuehne-nagel.com/documents/20124/72214/company-corporate-governance-Code-of-Conduct.pdf

Kulikova, K. & Satdarova, K. (2016). Internal Control and Compliance-Control as effective Methods of Management detection and prevention of financial statement fraud. *Academy of Strategic Management Journal*, *15*(1), 92-103.

LafargeHolcim. (2017, April 24). *LafargeHolcim: Board of Directors concludes Syria Review and confirms remedial measures* [Press release]. https://www.holcim.com/syria-review-conclusions

LafargeHolcim. (2017, 24. April). *LafargeHolcim concludes independent investigation into legacy Syria operations and issues summary of investigation findings* [Press release]. https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/public_statement_syria_24_april_2017.pdf

LafargeHolcim. (2018). *Building with Integrity: Our Code of Business Conduct*. https://www.lafargeholcim.com/code-business-conduct

Larcker, D. F., Richardson, S. A. & Tuna, I. (2007). Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance. *The Accounting Review*, *82*(4), 963–1008. https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.963

Lasch, R. (2018). *Strategisches und operatives Logistikmanagement: Prozesse* (2. Aufl.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18656-2

Lasthuizen, K., Huberts, L. & Heres, L. (2011). How to Measure Integrity Violations: Towards a validated typology of unethical behavior. *Public Management Review*, *13*(3), 383–408. https://doi.org/10.1080/14719037.2011.553267

Lengauer, D. (2017). Compliance als Herausforderung für die Unternehmensleitung. In Schulthess (Hrsg.), *manager handbuch* (S. 51–72). Schulthess.

Lonza. (2020). *Code of Conduct*. https://www.lonza.com/sustainability/ethics-and-compliance

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.

Macharzina, K. (1995). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden - Praxis* (2. Aufl.). Gabler.

Macharzina, K. & Wolf, J. (2005). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden - Praxis* (5. Aufl.). Gabler.

Maizar, K. (2015). 7. Abschnitt: Vergütungsbericht. In R. Watter & H.-U. Vogt (Hrsg.), *Basler Kommentar. Kommentar zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften: VegüV* (S. 175–240). Helbing & Lichtenhahn.

Makowicz, B. & Wüstemann, S. (2015). Betriebswirtschaftlicher und juristischer Nutzen der Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen nach dem globalen Leitfaden ISO 19600. *Betriebs Berater*, *69*(20), 1195-1199.

Mangena, M., Tauringana, V. & Chamisa, E. (2012). Corporate Boards, Ownership Structure and Firm Performance in an Environment of Severe Political and Economic Crisis. *British Journal of Management*, *23*(1), 23-41. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00804.x

Mankiw, N. G. (2017). *Makroökonomik: mit vielen Fallstudien* (7. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag.

Martens, A. & Kleinfeld, A. (2018). CSR und Compliance im Kontext ihrer Bedeutungsentwicklung. In A. Kleinfeld & A. Martens (Hrsg.), *CSR und Com-*

pliance: Synergien nutzen durch ein integriertes Management (S. 3–34). Springer Berlin Heidelberg.

McNulty, P. J., Knox, J. & Harned, P. (2013). What an effective Corporate Compliance Program Should Look Like. *Journal of Law, Economics & Policy*, *9*(3), 375-397.

Menzies, C. (Hrsg.). (2006). *Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance: Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration*. Schäffer-Poeschel.

Merriam-Webster. (2021). *Definition of comply*. https://www.merriam-webster.com/dictionary/comply

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Mintzberg, H. (1990). The Manager`s Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, *68*(2), 163–176.

Moore, A., Artz, J. & Ehlen, C. R. (2017). Tulip Mania. *International Journal of the Academic Business World*, *11*(2), 47–51.

Müller, R., Lipp, L. & Plüss, A. (2007). *Der Verwaltungsrat: Ein Handbuch für die Praxis* (3. Aufl.). Schulthess.

Müller-Stewens, G. & Brauer, M. (2009). *Corporate Strategy & Governance: Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen*. Schäffer-Poeschel Verlag.

Munisi, G. & Randøy, T. (2013). Corporate governance and company performance across Sub-Saharan African countries. *Journal of Economics and Business*, *70*, 92–110. https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2013.08.003

Nestlé. (2007). *Code of Business Conduct*. https://www.nestle.com/investors/corporate-governance/codeofbusinessconduct

Nikitine, A. (2015). 5. Abschnitt: Unabhängiger Stimmrechtsvertreter. In R. Watter & H.-U. Vogt (Hrsg.), *Basler Kommentar. Kommentar zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften: VegüV* (S. 91–140). Helbing & Lichtenhahn.

Novartis. (2020). *Code of Ethics: Our commitment to doing what's right*. https://www.novartis.com/our-company/corporate-responsibility/ethics-risk-compliance/code-of-ethics

Núñez Izquierdo, M. E., Garcia-Blandon, J. & Baum, C. F. (2020). Evaluating the impact of compliance with governance recommendations on firm performance:

The case of Spain. *International Journal of Finance & Economics*, 1–19. https://doi.org/10.1002/ijfe.1987

O`Donnell, F. & Duffy, A. (2002). Modelling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management*, *22*(11), 1198–1221.

Oerlikon Group. (2008). *Code of Conduct*. https://www.oerlikon.com/en/company/about-us/organization/

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions: and Related Documents*. https://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/ https://doi.org/10.1787/9789264236882-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *The OECD Anti-Bribery Convention*. http://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/anti-bribery-convention/

Otremba, S. (2016). *GRC-Management als interdisziplinäre Corporate Governance: Die Integration von Revision, Risiko- und Compliance-Management in Unternehmen*. Springer Fachmedien.

Outa, E. R. & Waweru, N. M. (2016). Corporate governance guidelines compliance and firm financial performance. *Managerial Auditing Journal*, *31*(8/9), 891–914. https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2015-1291

Pape, J. (2010). *Corporate Compliance: Rechtspflichten zur Verhaltenssteuerung von Unternehmensangehörigen in Deutschland und den USA* [Dissertation Band 64, Humboldt-Universität, Berlin]. Berliner Wissenschaftsverlag.

Partners Group. (2017). *Code of Conduct*. https://www.partnersgroup.com/de/ueber-uns/our-code-of-conduct/

Peirce, C. S. (1967). *Schriften I Zur Entstehung des Pragmatismus*. Suhrkamp Verlag.

Pflaum, A. & Fischer, C. (2019). Von der Pipeline zur Plattform. In P. Ulrich & B. Baltzer (Hrsg.), *Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre: Festschrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker zum 65. Geburtstag* (S. 409–430). Springer Fachmedien.

Pibernik, R. (2001). *Flexibilitätsplanung in Wertschöpfungsnetzwerken*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-322-91453-8

Picot, A. (1981). Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmungsverfassungen. In K. Bohr, J. Drukarczyk, H.-G. Drumm & G. Scherrer (Hrsg.), *Unternehmungsverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre* (153-198). Erich Schmidt Verlag.

Plumpe, W. (2017). *Wirtschaftskrisen: Geschichte und Gegenwart* (5. Aufl.). Verlag C.H. Beck. https://doi.org/10.17104/9783406615009

Poppe, S. (2013). Begriffsbestimmungen Compliance: Bedeutung und Notwendigkeit. In C. Inderst, B. Bannenberg & S. Poppe (Hrsg.), *Compliance: Aufbau - Management - Risikobereiche* (2. Aufl., S. 1–14). Müller.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Porter, M. E. (2014). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten - (Competitive Advantage)* (8. Aufl.). Campus-Verlag.

Posner, E. (2019, August 22). Milton Friedman was wrong. *The Atlantic*. https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/08/milton-friedman-shareholder-wrong/596545/

Price, R., Román, F. J. & Rountree, B. (2011). The impact of governance reform on performance and transparency. *Journal of Financial Economics*, *99*(1), 76–96. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.08.005

Questback. (2021). *Enterprise Feedback Suite - Survey [Computer software]*. Tivian XI GmbH. Köln. unipark.com

R Core Team. (2021). *R: A Language and Environment for Statistical Computing* (Version 4.0.4) [Computer software]. R Foundation for Statistical Computing. Wien. https://www.R-project.org/

Ramamoorti, S. (2003). Chapter 1 Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects. In A. D. Bailey, A. A. Gramling & S. Ramamoorti (Hrsg.), *Research Opportunities in Internal Auditing* (S. 1–23). Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Rappaport, A. (1998). *Creating shareholder value: A guide for managers and investors*. Free Press.

Rasche, A. & Esser, D. E. (2006). From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability: Applying Habermasian discourse ethics to accountability research. *Journal of Business Ethics*, *65*(3), 251–267. https://doi.org/10.1007/s10551-005-5355-y

Refinitiv. (2021). *Refinitiv Workspace* (Version 1.14.300) [Computer software]. Refinitiv Inc. New York. refinitiv.com

Regenbogen, A. & Meyer, U. (2005). *Wörterbuch der philosophischen Begriffe*. Felix Meiner Verlag.

Regierungskommission. (2019). *Deutscher Corporate Governance Kodex*. https://www.dcgk.de/de/kodex.html https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_27

Rick, S. (2018). *Das Compliance-Index-Modell: Wie der Wertbeitrag von Compliance aufgezeigt werden kann*. Springer Fachmedien.

Rieder, M. & Falge, S. (2013). Grundlagen für Compliance. In C. Inderst, B. Bannenberg & S. Poppe (Hrsg.), *Compliance: Aufbau - Management - Risikobereiche* (2. Aufl., S. 15–106). Müller.

Ringle, C., Wende, S. & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3* (Version 3.3.3) [Computer software]. SmartPLS GmbH. Boenningstedt. http://www.smartpls.com

Roche Group. (2020). *Code of Conduct*. https://www.roche.com/about/governance/code_of_conduct.htm

Roth, M. (2000). *Compliance Begriff, Bedeutung, Beispiele*. Helbing und Lichtenhahn.

Rothschild, E. (1994). Adam Smith and the Invisible Hand. *The American Economic Review*, *84*(2), 319–322.

Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer modernen Managementlehre - Der HSG-Ansatz*. Verlag Paul Haupt.

Rühli, E. (1996). *Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik* (3. Aufl.). Haupt.

Ruigrok, W. & Georgakakis, D. G. (2012). Corporate governance and initial public offerings in Switzerland. In A. Zattoni & W. Judge (Hrsg.), *Corporate Governance and Initial Public Offerings* (S. 449–469). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139061513.020

Ruud, F. (2017). Auditing - Eine Erfolgsgeschichte: Interne Revision und Wirtschaftsprüfung in einer Umbruchphase. *Expert Focus*, *91*(10), 703–706.

Ruud, F. & Bensultana, Y. (2020). Three Lines of Defense Model: Quo Vadis? Denkanstösse zur Überarbeitung eines erfolgreichen Governance-Modells. *Expert Focus*, *94*(4), 263–269.

Ruud, F., Bensultana, Y. & Kyburz, A. (2020). Das Drei-Linien-Modell des IIA: Eine Aktualisierung der Three Lines of Defense. *Expert Focus*, *94*(10), 716–721.

Ruud, F. & Hess, N. (2007). Internationale Entwicklungen in der Wirtschaftsprüfung: Konsequenzen für die Schweiz. *IRZ - Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung*, *4*, S. 255-263.

Ruud, F. & Kyburz, A. (2014). Gedanken zum Three Lines of Defense Modell - Was ist mit Verteidigung gemeint? Analyse des Governance-Modells aus Sicht des internen Audits. *Der Schweizer Treuhänder*, *88*(9), 761–766.

Ruud, F. & Kyburz, A. (2016). Trends und Entwicklungen im Internen Audit: Themen und Fokus der vorgeschlagenen Standards des Institute of Internal Auditors für 2017 (1. Teil). *Expert Focus*, *90*(6-7), 429–434.

Ruud, F., Kyburz, A. & Schramm, K. (2018). *Das interne Kontrollsystem (IKS) in Schweizer Unternehmen ausserhalb des Finanzsektors: Einblicke in die aktuelle Praxis*. St. Gallen. Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St.Gallen. https://www.alexandria.unisg.ch/254662/

Ruud, F. & Schramm, K. (2017). Internal Audit und Second Line of Defense: Koordination, Zusammenarbeit und Verantwortung. *Expert Focus*, *91*(4), 211–216.

Ruud, F. & Schramm, K. (2018). Denkansätze zum Wertbeitrag des internen Audits für den Unternehmenserfolg: Zentrale Implikationen für die Umsetzung. *Expert Focus*, *92*(10), 793–796.

Ruud, F. & Schramm, K. (2019a). Aktuelle Entwicklungen in Governance, Risikomanagement und Interner Steuerung und Kontrolle: Eine Standortbestimmung für das Interne Audit. In R. Eberle, D. Oesch & D. Pfaff (Hrsg.), *Finanz- und Rechnungswesen: Jahrbuch 2019* (203-229). Weka Business Media AG.

Ruud, F. & Schramm, K. (2019b). Erwartungen und Mehrwert des Internen Audits: Die Rolle wirksamer Kommunikation. *Expert Suisse*, *93*(10), 715–722.

Sanders, K. & Kianty, A. (2006). *Organisationstheorien: Eine Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90185-5

Sarhan, A. A., Ntim, C. G. & Al-Najjar, B. (2019). Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay. *International Journal of Finance & Economics*, *24*(2), 761–786. https://doi.org/10.1002/ijfe.1690

Schären, S. & Jutzi, T. (2017). Art. 124 Informationspflicht der Gesellschaft. In R. Sethe, O. Favre, M. Hess, S. Kramer & A. Schott (Hrsg.), *Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz: FinfraG* (S. 1587–1591). Schulthess.

Scherer, A. G. (2006). Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (6. Aufl., S. 19–62). Kohlhammer.

Schimank, U. & Volkmann, U. (2008). Ökonomisierung der Gesellschaft. In A. Maurer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie* (S. 382–393). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schlenkrich, K. (2006). *Ökonomie sensibler Güter: Analyse gesellschaftlich exponierter Güter und Dienstleistungen*. Deutscher Universitäts-Verlag.

Schlenkrich, K. (2008). Das sozioökonomische Zielsystem. In K. Seeger, B. Liman & W. Klein (Hrsg.), *Zielorientierte Unternehmensführung: Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel* (S. 95–118). Gabler.

Schnutenhaus, O. R. (1951). *Allgemeine Organisationslehre: Sinn, Zweck und Ziel der Organisation*. Duncker & Humblot.

Schoch, C. G., Sury, U. & Hastenrath, K. (2016). Governance, Risk und Compliance als Führungsaufgabe im Lichte der sich verändernden regulatorischen Anforderungen in der Finanzbranche am Beispiel der Schweiz. *Kölner Schrift zum Wirtschaftsrecht*, *7*(4), 282–293. https://doi.org/10.9785/kszw-2016-0410

Schreyögg, G. (1999). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (3. Aufl.). Gabler.

Schreyögg, G. & Koch, J. (2014). *Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis* (3. Aufl.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06749-6

Schülein, J. A. & Reitze, S. (2016). *Wissenschaftstheorie für Einsteiger* (4. Aufl.). facultas.

Schumpeter, J. A. (1970). *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie* (2. Aufl.). Duncker und Humblot.

Schurz, G. (2006). *Einführung in die Wissenschaftstheorie*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Schütz, F. (1998). *Managementsysteme und Strategien: State of the Art und neue Perspektiven*. Deutscher Universitätsverlag.

Schwarz, J., Käch, W. & Bruderer Enzler, H. (2020). *Methodenberatung.* Universität Zürich. https://www.methodenberatung.uzh.ch/de.html

Schwarzbartl, M. & Pyrcek, A. (2012). *Compliance Management: Ein Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung*. Linde Verlag.

Schweizerische Bankiervereinigung. (2020). *Vereinbarung über die Standesregeln zur Sorgfaltspflicht der Banken (VSB 20)*. Basel. SwissBanking. https://www.swissbanking.ch/de/medien/news/vsb-20-revidierte-standesregeln-im-bereich-der-geldwaeschereibekaempfung

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2021, 9. April). *KMU-Portal für kleine und mittlere Unternehmen: Was bedeutet Corporate Governance?* https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/auswahl-rechtsform/aktiengesellschaft/was-bedeutet-corporate-governance.html

Schweizerische Normen-Vereinigung. (2021). *Sind Normen Gesetze? - SNV: Pyramide der Regulierung*. https://www.snv.ch/de/ueber-normen/sind-normen-gesetze.html

Seghezzi, H. D., Fahrni, F. & Friedli, T. (2013). *Integriertes Qualitätsmanagement: Der St. Galler Ansatz* (4. Aufl). Carl Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446435209

Selbstregulierungsorganisation des Schweizerischen Versicherungsverbandes. (2018). *Reglement zur Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung: Reglement*. https://www.finma.ch/de/ueberwachung/branchenuebergreifende-themen/geldwaeschereibekaempfung/

Sethe, R. (2017). Einleitung. In R. Sethe, O. Favre, M. Hess, S. Kramer & A. Schott (Hrsg.), *Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz: FinfraG* (S. 1–29). Schulthess.

Sethe, R. & Fahrländer, L. (2017a). Art. 142 Ausnützen von Insiderinformationen. In R. Sethe, O. Favre, M. Hess, S. Kramer & A. Schott (Hrsg.), *Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz: FinfraG* (S. 1985–2004). Schulthess.

Sethe, R. & Fahrländer, L. (2017b). Vor Art. 142: Marktmissbrauch. In R. Sethe, O. Favre, M. Hess, S. Kramer & A. Schott (Hrsg.), *Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz: FinfraG* (S. 1936–1983). Schulthess.

Sethe, R., Favre, O., Hess, M., Kramer, S. & Schott, A. (Hrsg.). (2017). *Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz: FinfraG*. Schulthess.

SGS. (2020). *Think: Code of Integrity*. https://www.sgs.com/en/our-company/compliance-and-integrity/code-of-integrity

SIG Combibloc Group. (o.J.). *Verhaltenskodex: Streben nach Professionalität im gesamten Unternehmen*. https://www.sig.biz/ch/verantwortung/verantwortungsvolles-unternehmen

Simpson, C. K. (2016). What Caused the Failure of Lehman Brothers? Could it have been Prevented? How? Recommendations for Going Forward. *International*

Journal of Research & Review, *3*(11), 16–31. https://doi.org/10.4172/2472-114X.S1-002

SIX Exchange Regulation. (2018). *Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance: RLCG.* SIX Group. https://www.ser-ag.com/de/topics/corporate-reporting.html

SIX Exchange Regulation. (2021a). *Corporate Reporting.* SIX Group. https://www.ser-ag.com/de/topics/corporate-reporting.html

SIX Exchange Regulation. (2021b). *Wir regulieren die Schweizer Börse.* SIX Group. https://www.ser-ag.com/de/about.html

Smith, A. (2016). *The Wealth of Nations*. Xist Publishing.

Sonova Holding. (2019). *Verhaltenskodex*. https://www.sonova.com/de/reglemente-grundsaetze

Speck, J. (Hrsg.). (1980). *Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe* (Band 3: R-Z). Vandenhoeck & Ruprecht.

Staatssekretariat für Wirtschaft. (2019, 23. Dezember). *Aussenwirtschaft & Wirtschaftliche Zusammenarbeit: Internationale Organisationen G20*. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/internationale_organisationen/g20.html

Staub, L., Mascello, B., Koch, N., Bell, M [Martin] & Lichtblau, M. (2016). Wirtschaftliche Trends in ausgewählten Branchen Deutschlands und ihre Auswirkungen auf das Wachstum von Anwaltskanzleien. In L. Staub (Hrsg.), *Schriftenreihe Law & management: Bd. 4. Beiträge zu aktuellen Themen an der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebswirtschaft II* (S. 1-56). Schulthess.

Stoetzer, M.-W. (2017). *Regressionsanalyse in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung Band 1: Eine nichtmathematische Einführung mit SPSS und Stata*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53824-1

Stout, L. A. (2007). The Mythical Benefits of Shareholder Control. *Virginia Law Review*, *93*(3), 789–809.

Straumann Group. (2020). *Code of Conduct*. https://www.straumann.com/group/en/home/focus/beyond/ethical-behavior.html

Ströker, E. (1998). Wissenschaftstheorie. In A. Pieper (Hrsg.), *Philosophische Disziplinen: Ein Handbuch* (S. 437–456). Reclam.

Sucky, E. (2019). Von der Wertschöpfung zum Wertschöpfungsmanagement. In P. Ulrich & B. Baltzer (Hrsg.), *Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre:*

Festschrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker zum 65. Geburtstag (S. 343–364). Springer Fachmedien.

Süßbrich, K. (2008). Compliance in der arbeitsrechtlichen Praxis. In G. Wecker & H. van Laak (Hrsg.), *Compliance in der Unternehmerpraxis: Grundlagen, Organisation und Umsetzung* (S. 221–242). Gabler Verlag.

Swiss Infrastructure and Exchange Group. (2018). *Swiss Market Index (SMI®)-Familie*. https://www.six-group.com/de/products-services/the-swiss-stock-exchange/market-data/indices/equity-indices/smi.html

Swiss Infrastructure and Exchange Group. (2020). *Handelsreglement*. https://www.six-group.com/de/products-services/the-swiss-stock-exchange/trading/trading-provisions/regulation.html

Swiss Infrastructure and Exchange Group. (2021). *Swiss Index: Reglement für Aktienindizes und Real Estate Indizes*. https://www.six-group.com/de/products-services/the-swiss-stock-exchange/market-data/indices/real-estate-indices/sxi-real-estate-all-shares.html

Swiss Life Group. (2019). *Code of Conduct of the Swiss Life Group*. https://www.swisslife.com/de/home/ueber-uns/corporate-governance/grundsaetze-der-unternehmensfuehrung.html

Swiss Prime Site. (o.J.). *Verhaltenskodex*. https://sps.swiss/de/gruppe/governance/richtlinien

Swiss Re. (2018). *Code of Conduct: Our Company. Our Code.* https://www.swissre.com/about-us/Swiss-Re-Code-of-Conduct.html

Swisscom. (2019). *Code of Conduct*. https://www.swisscom.ch/en/about/company/governance/regulations.html

SwissHoldings. (2020). *Unser Verband*. https://swissholdings.ch/

Tanjung, M. (2020). A cross-firm analysis of corporate governance compliance and performance in Indonesia. *Managerial Auditing Journal*, *35*(5), 621–643. https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2019-2328

Tarantino, A. (2006). *Manager's guide to compliance: Sarbanes-Oxley, COSO, ERM, COBIT, IFRS, BASEL II, OMB A-123, ASX 10, OECD principles, Turnbull guidance, best practices, and case studies*. John Wiley & Sons.

Tariq, Y. B. & Abbas, Z. (2013). Compliance and multidimensional firm performance: Evaluating the efficacy of rule-based code of corporate governance. *Economic Modelling*, *35*, 565–575.

Tecan Group. (2012). *Code of Conduct: Corporate Guideline*. https://www.tecan.com/tecan-corporate-policies

Temenos. (2020). *Business Code of Conduct*. https://www.temenos.com/about-us/investor-relations/corporate-governance/

Thier, A. (2017). Vor Art. 1: Zur historischen Verortung des FinfraG. In R. Sethe, O. Favre, M. Hess, S. Kramer & A. Schott (Hrsg.), *Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz: FinfraG* (S. 30–50). Schulthess.

Thode, S. (2003). *Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen: Theoretischer Ansatz, Operationalisierung und Bewertung der Umsetzung durch moderne Organisationskonzepte*. Deutscher Universitäts-Verlag.

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S. & Kaiser, G. (2018). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Arbeitsbuch: Repetitionsfragen - Aufgaben - Lösungen* (8. Aufl.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16556-7

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D. & Kaiser, G. (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (8. Aufl.). Springer Fachmedien.

Töpfer, A. (2012). *Erfolgreich Forschen: Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden* (3. Aufl.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34169-4

Transparency International Schweiz. (2015). *Korruption in der Schweiz: Einführung in die Rechtsgrundlagen und Risikobereiche*. https://transparency.ch/publikationen/korruption-in-der-schweiz-rechtsgrundlagen-und-risikobereiche/

UBS Group. (2020). *The way we do business: Our Code of Conduct and Ethics*. https://www.ubs.com/global/de/our-firm/our-culture/code-of-conduct.html

Ulrich, P. (2019). Corporate Governance und Controlling: Bezugsrahmen für eine wertschöpfungsorientierte Unternehmensführung. In P. Ulrich & B. Baltzer (Hrsg.), *Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre: Festschrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker zum 65. Geburtstag* (S. 3–26). Springer Fachmedien.

United Kingdom Parliament. (2010). *Bribery Act 2010: Chapter 23.* United Kingdom. https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents

United Nations. (2003). *United Nations Convention Against Corruption* (A/58/422). United Nations General Assembly. https://www.unodc.org/unodc/de/treaties/CAC/

United Nations. (2018, September 10). *Meetings Coverage and Press: Releases Global Cost of Corruption at Least 5 Per Cent of World Gross Domestic Product, Secretary-General Tells Security Council*. https://www.un.org/press/en/2018/sc13493.doc.htm

United Nations. (2021). *Office on Drugs and Crime: United Nations Convention against Corruption*. https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/tools_and_publications/UN-convention-against-corruption.html

US-Department of Justice & US-Securities and Exchange Commission. (2020). *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. https://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-resource-guide

US-House of Representatives. (1977). *Unlawful Corporate Payments Act of 1977.* H.R. 3815 — 95th Congress 1st Session. Report No. 95-640. https://www.justice.gov/criminal-fraud/legislative-history

US-Senate. (1977). *Foreign Corrupt Practices and Domestic and Foreign Investment improved Disclosure Acts of 1977: Report of the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs United States Senate.* 95th Congress, 1st Session. Report No. 95-114. https://www.justice.gov/criminal-fraud/legislative-history

US-Sentencing Commission. (2003). *Report of the Ad Hoc Advisory Group on the organizational Sentencing Guidelines*. https://www.ussc.gov/guidelines/organizational-guidelines/report-ad-hoc-advisory-group-organizational-sentencing-guidelines-october-7-2003

US-Sentencing Commission. (2018). *Guidelines Manual: § 3E1.1.* United States Sentencing Commission. https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual-annotated

Vahs, D. & Schäfer-Kunz, J. (2015). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (7. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag.

VAT Group AG. (2020). *Code of Conduct*. http://www.vatvalve.com/en/company/code-of-conduct

VERBI Software. (1989-2021). *MAXQDA Plus: Software für qualitative Datenanalyse* (Version 20.4.1) [Computer software]. Consult Sozialforschung GmbH. Berlin. maxqda.com

Vetter, E. (2008). Compliance in der Unternehmerpraxis. In G. Wecker & H. van Laak (Hrsg.), *Compliance in der Unternehmerpraxis: Grundlagen, Organisation und Umsetzung* (S. 29–42). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9729-6_1

Vifor Pharma Group. (2017). *Code of Conduct and Business Ethics*. https://www.viforpharma.ch/en/about-vifor-pharma-switzerland/corporate-responsibility

Vogt, H.-U. (2015). 4. Abschnitt: Vergütungsausschuss (Art. 716a Abs. 2 OR). In R. Watter & H.-U. Vogt (Hrsg.), *Basler Kommentar. Kommentar zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften: VegüV* (S. 21–90). Helbing & Lichtenhahn.

Von Bertalanaffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.

Watter, R. & Maizar, K. (2015a). 3. Abschnitt: Verwaltungsrat. In R. Watter & H.-U. Vogt (Hrsg.), *Basler Kommentar. Kommentar zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften: VegüV* (S. 9–20). Helbing & Lichtenhahn.

Watter, R. & Maizar, K. (2015b). 7. Abschnitt: Vergütungsbericht. In R. Watter & H.-U. Vogt (Hrsg.), *Basler Kommentar. Kommentar zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften: VegüV* (S. 175–240). Helbing & Lichtenhahn.

Watter, R. & Vogt, H.-U. (Hrsg.). (2015). *Basler Kommentar*. *Kommentar zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften: VegüV*. Helbing & Lichtenhahn.

Webb, E. (2008). Sarbanes-Oxley compliance and violation: an empirical study. *Review of Accounting and Finance*, *7*(1), 5-23. https://doi.org/10.1108/14757700810853824

Weber, R. H. & Volz, S. (2013). *Fachhandbuch Wettbewerbsrecht: Expertenwissen für die Praxis*. Schulthess.

Weichsler, T. (2009). *Corporate Governance und Shareholder Value: Eine Empirische Untersuchung am Beispiel der Schweiz* [Dissertation Nr. 3581]. Universität St.Gallen, St. Gallen.

Welge, M. K. & Eulerich, M. (2014). *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung* (2. Aufl.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4539-6

Werner, E. (1993). Das Rollenmodell der Organisation: Die Berücksichtigung aufbauorganisatorischer Regelungen in Unternehmensmodellen. *Wirtschaftsinformatik*, *35*(6), 551–561.

Wettbewerbskommission. (2015, 16. Februar). *Internationale Zusammenarbeit*. https://www.weko.admin.ch/weko/de/home/die-weko/internationale-zusammenarbeit.html

Wettbewerbskommission. (2021, 22. Februar). *Anzeigen: Whistleblowing*. https://www.weko.admin.ch/weko/de/home/anzeigen/whistleblowing.html

Wettbewerbskommission. (2021). *Wettbewerbskommission*. https://www.weko.admin.ch/weko/de/home.html

White, H. (1980). A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica*, *48*(4), 817–838. https://doi.org/10.2307/1912934

Wilmes, B. W. (2017). *Behavioral Compliance: Corporate Compliance meets Behavioral Economics* [Dissertation]. Universität Paderborn, Paderborn.

Wittmann, J.-P., Jablowski, L.-V. & Berndt, T. (2021). CMS in Schweizer Unternehmen: Anforderungen, Zertifizierung und Praxis der Berichterstattung. *Expert Focus*, *1/2*, 54–61.

Wolf, J. (2011). *Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik* (4. Aufl.). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6405-2

Wunderlin, G. (1999). *Performance Management* [Dissertation Nr. 2258]. Universität St.Gallen, St. Gallen.

Zimmermann, J., Goncharov, I. & Werner, J. R. (2006). Does Compliance with the German Corporate Governance Code have an Impact on Stock Valuation? An Empirical Analysis. *Corporate Governance: An International Review*, *14*(5), 432–445. https://doi.org/10.2139/ssrn.624068

Zollondz, H.-D. (2011). *Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte* (3. Aufl.). Walter de Gruyter.

Zurich Insurance Group. (2020). *Our Group's Code of Conduct: We Care.* https://www.zurich.com/en/about-us/corporate-governance/code-of-conduct

Anhang 1: Untersuchte Verhaltenskodizes

Herleitung der Stichprobe		
Anzahl Effekten im SMI Expanded		=50
Anzahl Doppelkotierungen		−2
Anzahl ohne Verhaltenskodex		−2
Anzahl untersuchter Emittenten		=46
Beschreibung der Stichprobe		
Seitenanzahl	Maximum	56
	Minimum	1
	Durchschnitt	16.78
	Median	14.50
Publikationsdatum	Maximum	2021
	Minimum	2007
	Durchschnitt	2018
	Median	2019
Identifikation der Themen		
Anzahl identifizierter Themen (Anzahl Kodierungen)		22 (1.412)
Anzahl regulierter Compliance-Themen (Anzahl Kodierungen)		8 (289)
Anzahl freiwillig selbstverpflichtender Compliance-Themen (Anzahl Kodierungen)		14 (817)
Sonstige (Anzahl Kodierungen)		0 (306)

Anhang 2: Interview-Leitfaden

Informationen über das Leitfadeninterview		
Interview-Code	Codenummer	
Name des Interviewers	Vorname	Nachname
Datum der Durchführung	dd.mm.yyyy	
Dauer des Interviews	Startzeit	Endzeit
Gruppe	Nummer	Funktion
Branche	Branchenbezeichnung	
SIX Group Kotierung	Aktienindex	
Leitungsfunktion?	Ja	Nein
Auszug des Transkripts gewünscht?	Ja	Nein

Vorgängige Informationen	
Vorstellung & Verdankung	- Mein Name ist Philippe Hüter, ich bin Doktorand an der Universität St.Gallen und forsche zum Thema: Wertbeitrag der Corporate Governance durch wirksame Compliance - Ich bedanke mich herzlich für Ihre geschätzte Zeit und Ihre wertvolle Unterstützung
Erläuterung zum Ablauf	- Ziel, Ablauf, Geheimhaltung - Interviewfragen (Dauer circa 45 - 50 Minuten) - Nachgängige Informationen
Ziel der Studie und des Interviews	- Das Ziel der Studie besteht in der Erforschung des Wertbeitrags der Compliance für Schweizer Unternehmen - Daseinsberechtigung der Compliance stärken - Mit der zielgerichteten Steuerung von Compliance-Massnahmen soll der resultierende Wertbeitrag für die operative Wertschöpfung verbessert werden - Die erhobenen Daten ergänzen die theoretischen Grundlagen, um eine praxisnahe Anwendung sicherzustellen und Erkenntnisse für die Praxis abzuleiten
Vertraulichkeit	- Alle erhobenen Informationen in diesem Interview werden absolut vertraulich behandelt und ausschliesslich für das Dissertationsprojekt verwendet

Vorgängige Informationen	
Anonymisierung	- Das Interview wird digital aufgezeichnet, verschriftlicht und inhaltlich anonymisiert - Auf Wunsch wird die fertige anonymisierte Transkription zu Ihrer Überprüfung zugestellt - Anschliessend beginnt die Analyse im Rahmen der wissenschaftlichen Forschung
Art des Interviews	- Im Interview werden offen formulierte Fragen gestellt, die vor allem auf Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen zur bestehenden Unternehmenspraxis adressieren - Wenn Sie eine Frage nicht beantworten möchten oder können, so teilen Sie mir dies gerne mit - Sie dürfen jederzeit eigene Überlegungen und Anmerkungen einbringen, die Sie für relevant erachten
Haben Sie sonst noch irgendwelche vorgängigen Fragen oder Anmerkungen bevor die Aufnahme beginnt?	

Interview		
Nr.	**Kategorie**	**Interviewfragen inklusive Subfragen**
1	Hintergrund	- Bitte erläutern Sie mir Ihren bisherigen Werdegang. *Subfragen:* - Welchen beruflichen Hintergrund haben Sie? - Seit wann sind sie in diesem Unternehmen tätig?
2	Position	- Wir würden Sie Ihren Verantwortungsbereich im Unternehmen beschreiben? *Subfragen:* - Welche Rolle / Funktion / Aufgabe erfüllen Sie im Unternehmen?

Nr.	Kategorie	Interviewfragen inklusive Subfragen
3	Kontext	- Inwiefern stehen externe Compliance-Anforderungen in Zusammenhang mit Ihrem Unternehmen? *Subfragen:* - Inwiefern ist das soziale / kulturelle Umfeld in Hinblick auf die nationalen / weltweiten Tätigkeiten von Bedeutung? - Welche Tendenzen / Entwicklungen (Entwicklungen, Treiber) zeichnen sich ab? - Inwiefern sind gesellschaftliche Anforderungen / Shareholder von Bedeutung?
4	Kultur	- Inwieweit haben die Unternehmenskultur und die obersten Unternehmensvertreter einen Einfluss auf die Normenkonformität der Mitarbeitenden? *Subfragen:* - Inwiefern hat der General Counsel / ExCo / CEO / VR / VRP eine Relevanz für die Unternehmenskultur (Vorbildfunktion)? - Inwiefern stehen Ethik und Compliance in einem Zusammenhang? - Inwiefern hat die Speak-up Kultur eine Relevanz?
5	Zielsetzung	- Inwiefern ist die Compliance in die Zielsetzung des Unternehmens integriert? *Subfragen:* - Inwiefern werden die Compliance-Ziele an die ertragsorientierten Geschäftseinheiten transportiert? - Inwiefern werden Compliance-Ziele gemessen? - Inwiefern erfolgt eine Abstimmung /Vereinbarkeit der Unternehmensziele mit den Anforderungen der Compliance?

Nr.	Kategorie	Interviewfragen inklusive Subfragen
6	Organisation	- Inwiefern bestehen Assurance-Strukturen und -Prozesse zur Sicherstellung der Compliance? *Subfragen:* - Auf welcher Grundlage werden Assurance beziehungsweise Compliance-Funktionen im Unternehmen sichergestellt (Three-Lines-Modell, COSO IC/ERM, ISO)? - Inwiefern sind das AC / Risk Committee / ExCo / ERM / QM / IA / RGU miteinander integriert?
7	Compliance-Risiken	- Inwieweit erfolgt ein Management von Compliance-Risiken? *Subfragen:* - Inwiefern erfolgt eine Beurteilung der Compliance-Risiken durch das operative Geschäft? - Inwiefern erfolgt eine Identifikation / Steuerung / Reporting von Compliance-Risiken?
8	Control-Aktivitäten	- Inwiefern erfolgen Steuerungs- und Kontrollaktivitäten der Compliance? *Subfragen:* - Inwiefern werden Prinzipien / Regeln durchgesetzt? - Inwiefern erfolgen automatisierte beziehungsweise digitalisierte Compliance-Kontrollen? - Welche Relevanz haben die operativen Geschäftseinheiten bei der Umsetzung / Sicherstellung der Compliance?
9	Unterstützung	- Inwiefern bestehen unterstützende Compliance-Aktivitäten für das Management? *Subfragen:* - Inwiefern werden Compliance-Massnahmen dokumentiert? - Inwiefern bestehen Anreizmechanismen zur Einhaltung von Compliance-Vorgaben? - Inwiefern erhalten Mitarbeitende Aus- und Weiterbildungen zur Compliance?

Nr.	Kategorie	Interviewfragen inklusive Subfragen
10	Non-Compliance	- Inwiefern erfolgt ein Umgang mit Non-Compliance? *Subfragen:* - Inwiefern bestehen Sanktionsmechanismen (Wer, Wann, Was, Wie)? - Inwiefern ergeben sich Konsequenzen für die Compliance-Aktivitäten (continual improvement)?
11	Evaluation	- Inwiefern kann die Wirksamkeit von Compliance-Managementsystemen beurteilt werden? *Subfragen:* - Inwiefern wird die Wirksamkeit zur Erreichung der Compliance beurteilt? - Mit welchen Indikatoren und Methoden (Berichtswege, Zeitraum) wird überwacht?
12	Wertbeitrag	- Inwieweit kann Compliance einen Wertbeitrag für das operative Geschäft leisten oder einen Wert vermindern? *Subfragen:* - In welchem Verhältnis stehen Compliance-Aktivitäten und Value Generating Units (Monitoring, Support, Expertise, Challenge)?
Wir sind jetzt am Ende des Interviews. Bestehen von Ihrer Seite noch weitere Ergänzungen zum Thema oder etwas das ihnen wichtig erscheint?		

Nachgängige Informationen	
- Ich bedanke mich herzlich für Ihre Teilnahme. Hierdurch entsteht ein grosser Beitrag für das Forschungsvorhaben. - Möchten Sie über die Ergebnisse der Studie informiert werden?	
Weiteres Vorgehen	- Interview wird transkribiert - Zustellung via Mail zur Überprüfung - Beginn der forschungsseitigen Analyse
Das Interview endet um «xx:xx» Uhr.	

Anhang 3: Qualitative Gütekriterien

Datenerfassung und Transkription nach Kuckartz, 2018, S. 204	
Wurden die Daten fixiert, z. B. bei Interviews in Form von Audio- oder Videoaufnahme?	Ja, vgl. Kapitel 5.2.3
Wurde eine interviewbegleitende Dokumentation (Postskriptum) erstellt, in dem die Interviewsituation und Besonderheiten festgehalten wurden?	Ja, vgl. Kapitel 5.2.3
Wann wurde das Postskriptum erstellt?	Vgl. Kapitel 5.2.3
Wurde eine vollständige Transkription des Interviews vorgenommen?	Ja, vgl. Kapitel 5.2.4
Wurden Transkriptionsregeln benutzt und werden diese offengelegt?	Ja, vgl. Kapitel 5.2.4
Wie sah der Transkriptionsprozess konkret aus?	Vgl. Kapitel 5.2.4
Wer hat transkribiert? Die Forschenden selbst?	Ja, vgl. Kapitel 5.2.4
Wurde eine Transkriptionssoftware benutzt?	Ja, vgl. Kapitel 5.2.4
Wurden die Daten anonymisiert? In welcher Weise?	Ja, vgl. Kapitel 5.2.4
Ist das synchrone Arbeiten mit Audio-Aufnahme und Transkription möglich?	Ja, vgl. Kapitel 5.2.4
Wurden die Transkriptionsregeln eingehalten und entspricht die verschriftlichte Fassung dem Gesagten?	Ja, vgl. Kapitel 5.2.4

Anhang 4: Sukodierungen

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Control-Aktivitäten Audits	4c7f076d	176 - 178
	5e5e0861	261 - 267; 361 - 380
	9b3f0b0f	153 - 156
	82930a04	148 - 151; 466 - 470
	46270737	267 - 279; 408 - 415
	56140815	195 - 197
Control-Aktivitäten Automatisierung	3dfc06a7	207 - 215
	5e5e0861	267 - 284
	5edb0874	206 - 207
	7a7c09ad	246 - 247; 264 - 266
	9b3f0b0f	314 - 328
	46270737	412 - 415
	d3b40cc6	263 - 264; 299 - 301; 367 - 374; 433 - 451
Control-Aktivitäten Berichterstattung	4daa07a1	101 - 103; 106 - 107; 244 - 246; 414 - 421
	45a5070c	198 - 206
	5deb0848	181 - 182
	56140815	156 - 159
Control-Aktivitäten Führungskontrollen	d3b40cc6	398 - 403
Control-Aktivitäten Monitoring	5e5e0861	222 - 226
	7a7c09ad	218 - 222
	45a5070c	235 - 239
	55650805	141 - 144; 362 - 368
	d3b40cc6	263 - 270; 317 - 328; 365 - 367

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Control-Aktivitäten Prozesskontrollen	5e5e0861	359 - 361
	7a7c09ad	218 - 222; 247 - 263; 297 - 306; 313 - 320
	9b3f0b0f	159 - 166; 189 - 193; 297 - 299
	71e80966	134 - 136
	46270737	249 - 253
	56140815	202 - 206
	d3b40cc6	276 - 295; 299 - 307; 404 - 407; 413 - 433; 438 - 442
Control-Aktivitäten Prüfplan	4daa07a1	277 - 282; 290 - 296
	5edb0874	191 - 197; 260 - 271
	6ed30916	36 - 42
	45a5070c	194 - 198
	5deb0848	182 - 184
	d3b40cc6	217 - 229; 348 - 350
Compliance-Risiken Managementprozess Assessment	4c7f076d	205 - 208; 224 - 226; 244 - 248; 253 - 256
	4daa07a1	248 - 250; 286 - 289; 319 - 331
	5e5e0861	310 - 312
	5edb0874	201 - 206; 207 - 209
	6ed30916	363 - 369; 369 - 372
	9b3f0b0f	303 - 312
	82930a04	255 - 259
	46270737	303 - 309
	46860732	199 - 204; 213 - 221; 223 - 229
Compliance-Risiken Managementprozess Extern	3dfc06a7	172 - 178

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Compliance-Risiken Managementprozess Identifikation	4daa07a1	246 - 248; 262 - 264; 316 - 318
	5e5e0861	304 - 307; 336 - 337
	5edb0874	210 - 212
	9b3f0b0f	299 - 301
	82930a04	370 - 374
	d3b40cc6	203 - 206; 351 - 355
Compliance-Risiken Managementprozess Instrumente	4c7f076d	204 - 205; 208 - 210; 211 - 212; 253 - 256
	5e5e0861	291 - 293; 335 - 339
	5edb0874	200 - 202; 247 - 252
	9b3f0b0f	253 - 260
	d3b40cc6	205 - 206; 354 - 355; 355 - 358
Compliance-Risiken Managementprozess Massnahmen	4c7f076d	203 - 204; 208 - 210
	4daa07a1	250 - 253; 321 - 325
	5e5e0861	312 - 316; 337 - 339; 346 - 347; 349 - 352
	6ed30916	372 - 374
	71e80966	240 - 243
	46860732	202 - 204
Compliance-Risiken Managementprozess Monitoring	4daa07a1	321 - 321
	5e5e0861	316 - 317; 347 - 349
	6ed30916	374 - 375
	9b3f0b0f	299 - 303
	45a5070c	217 - 228
	71e80966	265 - 268
	82930a04	178 - 186
	46860732	219 - 221
	56140815	174 - 177
	d3b40cc6	353 - 357

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Compliance-Risiken Managementprozess Reporting	4c7f076d	212 - 215
	4daa07a1	255 - 259
	5e5e0861	317 - 318
	9b3f0b0f	275 - 278
	d3b40cc6	208 - 209
Compliance-Risiken Managementprozess Steuerung	4daa07a1	253 - 255
	5e5e0861	339 - 346
	5edb0874	201 - 202
	6ed30916	375 - 382
	71e80966	258 - 265
	82930a04	336 - 343
	5deb0848	161 - 162
	56140815	172 - 174
	d3b40cc6	206 - 208; 210 - 217; 362 - 365
Compliance-Risiken Treiber Bottom-up	4c7f076d	178 - 182; 197 - 199; 201 - 203; 212 - 215; 223 - 224; 243 - 243
	3dfc06a7	160 - 166
	5e5e0861	322 - 332
	5edb0874	244 - 247
	6ed30916	363 - 369
	9b3f0b0f	228 - 235; 266 - 271
	45a5070c	215 - 217
	71e80966	237 - 243; 277 - 279
	5deb0848	187 - 191; 195 - 200
	46860732	166 - 168; 231 - 233
	d3b40cc6	209 - 210

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Compliance-Risiken Treiber Top-down	4c7f076d	224 - 226; 243 - 246
	3dfc06a7	166 - 172
	45a5070c	213 - 215
	71e80966	277 - 279
	5deb0848	184 - 187; 191 - 193
	46860732	231 - 233
Evaluation Ausrichtung Prinzipien-Regeln	4c7f076d	124 - 128
	7a7c09ad	477 - 479
	71e80966	96 - 116
	5deb0848	215 - 226; 345 - 345
	55650805	563 - 565; 580 - 585; 587 - 592
Evaluation Ausrichtung Supporting-Monitoring	5e5e0861	382 - 392
	5edb0874	157 - 163; 165 - 172
	6ed30916	309 - 310
	7a7c09ad	343 - 349
	9b3f0b0f	212 - 214; 332 - 338; 339 - 350
	82930a04	409 - 416
	5deb0848	53 - 55; 235 - 243; 246 - 248
	46270737	319 - 319; 339 - 341
	46860732	242 - 244; 252 - 257; 263 - 279
	55650805	501 - 515; 550 - 556
	56140815	147 - 149
	d3b40cc6	307 - 310; 313 - 316; 328 - 330; 393 - 395
Evaluation Bewertung Audit	4c7f076d	280 - 283; 283 - 285
	3dfc06a7	235 - 245
	46860732	288 - 291

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Evaluation Bewertung Benchmark	4daa07a1	458 - 461
	6ed30916	225 - 233; 276 - 279
	d3b40cc6	513 - 515
Evaluation Bewertung Hinweisgeber	3dfc06a7	245 - 261
	5deb0848	270 - 275
Evaluation Bewertung Kultur	71e80966	214 - 228; 354 - 358; 376 - 397
Evaluation Bewertung Qualitativ	4daa07a1	429 - 431
	5edb0874	334 - 342; 346 - 350
	6ed30916	311 - 320
	45a5070c	299 - 306
	46860732	221 - 223; 304 - 309; 314 - 317
Evaluation Bewertung Quantitativ	4c7f076d	300 - 305
	4daa07a1	428 - 444; 461 - 463
	6ed30916	233 - 237
	9b3f0b0f	400 - 410; 411 - 419
	71e80966	349 - 376
	46860732	291 - 299; 309 - 312
	55650805	556 - 560
	d3b40cc6	497 - 499
Evaluation Bewertung Trainings	4daa07a1	428 - 429; 436 - 436
	45a5070c	286 - 299
	5deb0848	268 - 275

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Evaluation Bewertung Verstösse	4daa07a1	428 - 428
	5e5e0861	433 - 434
	71e80966	351 - 358
	5deb0848	212 - 215
	46860732	296 - 297; 312 - 314
	d3b40cc6	493 - 499; 502 - 508
Evaluation Instrumente Aggregation	7a7c09ad	383 - 389
	9b3f0b0f	166 - 167
	45a5070c	274 - 280
Evaluation Instrumente Audit	4c7f076d	283 - 299
	5e5e0861	433 - 448; 455 - 477; 536 - 547
Evaluation Instrumente Digitalisierung	5edb0874	213 - 218; 342 - 346
	7a7c09ad	219 - 222
	82930a04	453 - 455; 467 - 469
	46270737	404 - 408
	55650805	607 - 618
Evaluation Instrumente Einbezug	71e80966	431 - 435
	82930a04	281 - 283
	5deb0848	335 - 339
Evaluation Instrumente Image	4c7f076d	320 - 322; 331 - 334
	4daa07a1	209 - 221; 224 - 234
	7a7c09ad	375 - 376
	71e80966	268 - 279
	5deb0848	223 - 226

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Evaluation Instrumente Kommunikation	4c7f076d	124 - 130; 320 - 323; 329 - 337
	5e5e0861	150 - 151
	7a7c09ad	391 - 399
	9b3f0b0f	363 - 368
	55650805	445 - 463
Evaluation Instrumente Kontrolle	5e5e0861	389 - 392
	71e80966	131 - 137; 200 - 202
	55650805	463 - 469; 556 - 560
Evaluation Instrumente Mitarbeiterzielsetzung	7a7c09ad	190 - 202
	46270737	289 - 294
Evaluation Instrumente Operationalisierung	9b3f0b0f	375 - 378
	5deb0848	215 - 218
	55650805	147 - 157; 482 - 484; 487 - 494
Evaluation Instrumente Organisationsstruktur	5e5e0861	155 - 168; 203 - 205; 502 - 508
	5deb0848	343 - 345
	46270737	220 - 221
Evaluation Instrumente Ressourcen	5edb0874	350 - 354
	6ed30916	227 - 228
	d3b40cc6	120 - 122; 489 - 493; 515 - 521
Evaluation Instrumente Teamtraining	82930a04	490 - 495
Evaluation Instrumente Zugang	7a7c09ad	369 - 380
	71e80966	243 - 258; 431 - 450
	46270737	392 - 396
	55650805	133 - 136
	56140815	164 - 165

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Evaluation Mitarbeiter Common Sense	4c7f076d	87 - 90; 144 - 148; 152 - 154; 164 - 167; 174 - 175
	4daa07a1	195 - 200; 204 - 208
	5edb0874	118 - 120
	7a7c09ad	65 - 72; 77 - 84; 204 - 217
	82930a04	169 - 171; 251 - 254; 456 - 463
	46270737	230 - 235; 287 - 297
Evaluation Mitarbeiter Ethik	71e80966	205 - 210; 315 - 318
Evaluation Mitarbeiter Sinn	4daa07a1	227 - 234
	9b3f0b0f	349 - 350
	46270737	275 - 277
	55650805	511 - 515
Evaluation Mitarbeiter Verhalten	5edb0874	114 - 116
	71e80966	118 - 120
	5deb0848	220 - 223; 268 - 269
	55650805	515 - 524; 529 - 544
	56140815	110 - 117
Kontext Rahmenbedingungen Ausblick	4c7f076d	90 - 91
	5e5e0861	76 - 87; 89 - 91; 95 - 107; 561 - 567
	6ed30916	54 - 56; 89 - 92; 130 - 139
	7a7c09ad	72 - 77
	71e80966	66 - 80; 90 - 94; 96 - 96; 116 - 137
	d3b40cc6	449 - 451

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Kontext Rahmenbedingungen Hard Law CH Hard Law	4c7f076d	64 - 65; 70 - 79
	4daa07a1	45 - 50; 90 - 92
	3dfc06a7	70 - 71
	5e5e0861	71 - 72
	5edb0874	68 - 74
	6ed30916	30 - 33
	9b3f0b0f	67 - 69; 106 - 106
	45a5070c	100 - 105; 116 - 116; 118 - 119
	71e80966	51 - 55
	82930a04	114 - 119; 127 - 131; 138 - 141
	46270737	104 - 105
	55650805	82 - 83
	56140815	72 - 79; 79 - 84; 84 - 88; 88 - 96
	d3b40cc6	40 - 43; 88 - 89; 95 - 96
Kontext Rahmenbedingungen Hard Law EU Hard Law	4c7f076d	64 - 65; 70 - 79
	6ed30916	34 - 35; 104 - 106; 108 - 118; 139 - 144
	7a7c09ad	75 - 76; 87 - 88
	71e80966	92 - 94
	46270737	239 - 240
	d3b40cc6	77 - 79
Kontext Rahmenbedingungen Hard Law Financial Hard Law	4c7f076d	83 - 85
	5e5e0861	72 - 75
	45a5070c	85 - 87
	82930a04	110 - 114

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Kontext Rahmenbedingungen Hard Law Internationales Hard Law	4c7f076d	55 - 57; 64 - 65
	3dfc06a7	64 - 69
	5e5e0861	87 - 95
	6ed30916	89 - 95
	82930a04	97 - 97
	5deb0848	48 - 53
	d3b40cc6	43 - 43; 93 - 94; 96 - 97
Kontext Rahmenbedingungen Internationalisierung	3dfc06a7	73 - 76; 79 - 83
	5e5e0861	68 - 69; 69 - 75; 450 - 453; 482 - 513
	6ed30916	104 - 106; 108 - 118
	5deb0848	48 - 53
Kontext Rahmenbedingungen Konflikte	5e5e0861	67 - 69
	82930a04	102 - 103; 108 - 110; 119 - 121
	5deb0848	60 - 64
	46860732	57 - 62; 71 - 97
	d3b40cc6	44 - 44
Kontext Rahmenbedingungen Soft Law	3dfc06a7	69 - 70; 72 - 73
	45a5070c	117 - 118
	5deb0848	55 - 60; 67 - 74
	55650805	82 - 83
Kontext Stakeholder Aufsichtsbehörden	4daa07a1	60 - 62; 72 - 73; 90 - 92; 97 - 103
	5edb0874	54 - 58; 63 - 65; 67 - 71; 74 - 79; 81 - 88
	6ed30916	28 - 30; 34 - 34
	82930a04	160 - 162
	46270737	105 - 105; 107 - 117
	46860732	55 - 57; 62 - 65
	d3b40cc6	72 - 74; 103 - 111; 295 - 298

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Kontext Stakeholder Forschung	71e80966	55 - 58
	5deb0848	34 - 39
Kontext Stakeholder Internationale Organisationen	71e80966	41 - 49; 60 - 62
Kontext Stakeholder Mehrheitsaktionäre	4daa07a1	108 - 112
	46270737	96 - 98
	55650805	384 - 394
	d3b40cc6	67 - 69
Kontext Stakeholder Öffentlichkeit	4c7f076d	57 - 59
	4daa07a1	73 - 77
	3dfc06a7	72 - 72
	71e80966	94 - 95
	82930a04	97 - 102; 162 - 163
	46270737	479 - 483
Kontext Stakeholder Politik	4c7f076d	57 - 64; 69 - 79
	5e5e0861	68 - 69
Kontext Stakeholder SIX	4c7f076d	86 - 90
	45a5070c	87 - 88; 105 - 106
	d3b40cc6	43 - 43; 56 - 58; 74 - 77; 89 - 92
Kontext Stakeholder Verbände	4c7f076d	85 - 86
	3dfc06a7	34 - 57
	6ed30916	33 - 34; 35 - 36; 44 - 48; 60 - 79
	71e80966	58 - 60
	5deb0848	34 - 39
	d3b40cc6	79 - 82

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Kultur Akteure HR	4daa07a1	176 - 182
	5e5e0861	218 - 220
	5edb0874	139 - 142; 154 - 157
	5deb0848	87 - 91
	46270737	319 - 321; 378 - 383
	d3b40cc6	166 - 172
Kultur Akteure Vorgesetzte	5deb0848	91 - 95; 95 - 101
	55650805	170 - 188; 195 - 210
Kultur Akteure Tone at the Top	4c7f076d	102 - 107; 111 - 112; 136 - 138
	4daa07a1	134 - 144
	3dfc06a7	91 - 100
	5e5e0861	114 - 115; 127 - 128
	5edb0874	101 - 105
	45a5070c	106 - 109; 126 - 133; 136 - 141; 141 - 144; 144 - 152; 317 - 319
	71e80966	147 - 153
	82930a04	326 - 328
	5deb0848	83 - 87
	46860732	108 - 115
	55650805	188 - 195
	56140815	120 - 125
	d3b40cc6	153 - 159

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Kultur Dimensionen Bewusstsein	4c7f076d	256 - 267; 271 - 274
	5e5e0861	547 - 559; 570 - 592
	9b3f0b0f	137 - 146; 183 - 188
	71e80966	49 - 51
	46270737	159 - 161; 223 - 230; 293 - 300; 322 - 339; 349 - 370; 441 - 444
	46860732	115 - 117
	55650805	114 - 117; 251 - 259; 276 - 278; 295 - 302; 302 - 314; 560 - 563
	d3b40cc6	143 - 152; 165 - 176
Kultur Dimensionen Prozesskonformität	4daa07a1	127 - 131
	55650805	95 - 114; 117 - 127
Kultur Dimensionen Vertrauen	5e5e0861	131 - 132
	71e80966	178 - 188; 195 - 214
	5deb0848	209 - 212; 275 - 276
	46860732	367 - 375
	55650805	592 - 595
Kultur Dimensionen Werte	4c7f076d	115 - 119
	9b3f0b0f	135 - 137
	45a5070c	157 - 163
	71e80966	153 - 164
	82930a04	253 - 254
	5deb0848	173 - 174
	46270737	134 - 145
	55650805	89 - 95
	56140815	105 - 110
	d3b40cc6	45 - 46; 136 - 143; 454 - 456

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Kultur Dimensionen Wirgefühl	5e5e0861	159 - 168
	9b3f0b0f	156 - 158
	46270737	189 - 190
Kultur Instrumente Anreize	d3b40cc6	143 - 147; 166 - 172
Kultur Instrumente Feedback	71e80966	164 - 178
	82930a04	442 - 446
	46860732	123 - 132
Kultur Instrumente Kommunikation	4c7f076d	234 - 240
	4daa07a1	154 - 167
	5e5e0861	142 - 145; 150 - 159; 172 - 205
	5edb0874	105 - 107
	7a7c09ad	148 - 153
	45a5070c	319 - 323
	71e80966	187 - 188
	82930a04	227 - 232; 263 - 268
	5deb0848	243 - 246
Kultur Instrumente Speak-up	4daa07a1	150 - 153
	3dfc06a7	100 - 110
	71e80966	178 - 180
Kultur Instrumente Verantwortungsdelegation	4c7f076d	107 - 111; 236 - 239
	9b3f0b0f	188 - 189
	82930a04	199 - 210
	55650805	259 - 275; 358 - 359
Kultur Rahmenbedingungen Akquisitionen	6ed30916	162 - 171; 180 - 200; 202 - 209
	7a7c09ad	144 - 147

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Kultur Rahmenbedingungen Dynamik	7a7c09ad	153 - 160
	55650805	136 - 144; 233 - 251
Non-Compliance Einordnung Kritisch	4c7f076d	226 - 233; 244 - 248
	3dfc06a7	268 - 272; 278 - 280
	5edb0874	314 - 317; 317 - 321
	5deb0848	291 - 304
	46270737	253 - 261
Non-Compliance Einordnung Mitarbeitende	4daa07a1	400 - 403
	5e5e0861	529 - 535
	5edb0874	317 - 321
	7a7c09ad	426 - 429
	45a5070c	323 - 326
	5deb0848	315 - 320
	46860732	341 - 347
Non-Compliance Einordnung Prozesse	4daa07a1	403 - 407
	9b3f0b0f	424 - 429; 431 - 439
	5deb0848	315 - 320
	46270737	426 - 436
	46860732	337 - 341
	d3b40cc6	535 - 538
Non-Compliance Konsequenzen Freistellung	4c7f076d	134 - 136; 312 - 316
	4daa07a1	446 - 448
	5e5e0861	214 - 217; 519 - 524; 526 - 536
	7a7c09ad	426 - 427
	45a5070c	310 - 312; 325 - 326
	46270737	438 - 441
	55650805	598 - 604

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Non-Compliance Konsequenzen Rechtlich	4daa07a1	449 - 456
	3dfc06a7	275 - 278
	5edb0874	313 - 314; 321 - 325
Non-Compliance Konsequenzen Sanktionen	5e5e0861	118 - 121; 524 - 526
	5edb0874	295 - 299
	5deb0848	313 - 315
	46860732	336 - 337
	d3b40cc6	526 - 529
Non-Compliance Vorgehen Assessment	4daa07a1	445 - 446
	3dfc06a7	267 - 268; 272 - 275
	5edb0874	311 - 312
	7a7c09ad	421 - 422; 428 - 433
	5deb0848	289 - 291; 307 - 313; 316 - 319
	46270737	423 - 426
	46860732	324 - 336; 349 - 356
	55650805	605 - 607
	d3b40cc6	529 - 535
Non-Compliance Vorgehen Identifikation	7a7c09ad	407 - 413
	5deb0848	287 - 291
	46860732	369 - 372
	d3b40cc6	181 - 189
Non-Compliance Vorgehen Mediation	4c7f076d	309 - 312
	7a7c09ad	417 - 426; 427 - 428
	45a5070c	313 - 317; 325 - 326
	82930a04	476 - 479
	55650805	604 - 605
	56140815	221 - 228

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Organisation Externe Assurance Anbieter Externe Revision	4c7f076d	154 - 155
	3dfc06a7	152 - 154
	d3b40cc6	86 - 88
Organisation Externe Assurance Anbieter Outsourcing	9b3f0b0f	106 - 117
	45a5070c	173 - 194
	d3b40cc6	58 - 60; 125 - 128
Organisation First Line HR	d3b40cc6	181 - 189
Organisation First Line IKS	4c7f076d	155 - 159
	5e5e0861	248 - 253; 261 - 261
	6ed30916	384 - 390
	71e80966	337 - 349
	82930a04	142 - 151
Organisation First Line Linienorganisation	6ed30916	293 - 295; 305 - 307; 387 - 389
	7a7c09ad	230 - 234
	9b3f0b0f	70 - 72; 88 - 91; 94 - 102; 118 - 127; 211 - 212; 240 - 243
	46860732	192 - 198; 379 - 384; 419 - 428
	56140815	144 - 149; 164 - 167; 177 - 180; 198 - 206
	d3b40cc6	255 - 266; 276 - 295
Organisation Governing Body Ressourcen	5edb0874	198 - 200
	6ed30916	42 - 44; 121 - 130; 325 - 327
	d3b40cc6	249 - 255; 317 - 317

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Organisation Governing Body Verwaltungsrat	4daa07a1	265 - 273
	6ed30916	48 - 56; 295 - 296; 301 - 305
	45a5070c	94 - 95
	82930a04	324 - 326; 343 - 349
	d3b40cc6	60 - 62
Organisation Second Line Compliance	3dfc06a7	147 - 152
	5edb0874	58 - 63; 218 - 224; 226 - 230
	6ed30916	284 - 293; 320 - 320; 327 - 329
	46860732	192 - 198; 384 - 388
	55650805	425 - 427
	56140815	147 - 149
	d3b40cc6	112 - 125; 181 - 189; 266 - 269; 276 - 295; 461 - 467
Organisation Second Line Finanzen	5e5e0861	253 - 258; 285 - 299
	45a5070c	92 - 96
Organisation Second Line Hinweisgeber	4daa07a1	168 - 176
	5e5e0861	132 - 134
	71e80966	125 - 128
	5deb0848	248 - 251; 284 - 287
	46860732	118 - 123
	d3b40cc6	50 - 54
Organisation Second Line Kommunikation	4daa07a1	82 - 89

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Organisation Second Line Legal	4c7f076d	187 - 191
	4daa07a1	39 - 40; 47 - 48; 203 - 204
	6ed30916	284 - 293; 307 - 309
	9b3f0b0f	81 - 88
	82930a04	315 - 320
	d3b40cc6	54 - 56
Organisation Second Line Qualitätsmanagement	4c7f076d	148 - 154
	5e5e0861	394 - 410
Organisation Second Line Risikomanagement	4c7f076d	176 - 179
	6ed30916	296 - 301; 384 - 386
	9b3f0b0f	42 - 45
	82930a04	310 - 315; 321 - 324
	d3b40cc6	50 - 54; 239 - 249
Organisation Second Line Sicherheit	4daa07a1	48 - 50
	46270737	158 - 159; 205 - 219
	55650805	40 - 44; 417 - 427
Organisation Second Line Sustainability	5deb0848	21 - 23; 163 - 169

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Organisation Struktur Assurance Frame-work	4daa07a1	299 - 314; 364 - 370; 465 - 470
	3dfc06a7	139 - 144
	5edb0874	131 - 132; 182 - 198; 200 - 218; 224 - 226; 234 - 241; 253 - 256
	6ed30916	106 - 108; 322 - 325; 341 - 356
	9b3f0b0f	65 - 67; 235 - 236
	45a5070c	88 - 90
	82930a04	242 - 268; 324 - 326
	5deb0848	147 - 152
	46860732	142 - 147; 155 - 157; 182 - 185; 187 - 191
	55650805	412 - 417
Organisation Struktur Crossfunktionale Struktur	4daa07a1	31 - 35; 42 - 44; 52 - 54; 274 - 276; 422 - 425
	3dfc06a7	144 - 147
	6ed30916	245 - 249; 278 - 284; 329 - 336
	9b3f0b0f	80 - 81; 202 - 208
	5deb0848	126 - 136; 162 - 174
	46270737	219 - 222; 240 - 249
	55650805	133 - 136; 146 - 147; 324 - 327; 354 - 358; 429 - 430; 431 - 442
	56140815	152 - 155; 159 - 164; 177 - 180
Organisation Struktur Crossfunktionale Teams	71e80966	243 - 258; 262 - 265; 268 - 279
	82930a04	242 - 246; 263 - 268; 276 - 278; 279 - 283; 353 - 363; 372 - 372; 374 - 382
	55650805	327 - 334
	d3b40cc6	359 - 362

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Organisation Third Line Organisation Interne Revision	4c7f076d	32 - 33; 159 - 164
	3dfc06a7	152 - 154
	5e5e0861	241 - 248; 261 - 261
	5deb0848	152 - 157; 157 - 161
	46270737	202 - 205
	46860732	36 - 44; 388 - 393
	d3b40cc6	269 - 272
Unterstützung Anreize	4daa07a1	393 - 394
	5e5e0861	212 - 214; 220 - 222; 229 - 232
	5edb0874	293 - 306; 325 - 330
	7a7c09ad	190 - 202
	71e80966	128 - 136
	82930a04	424 - 439; 439 - 442
	46270737	289 - 293
	d3b40cc6	142 - 145
Unterstützung Dokumentation	4daa07a1	388 - 392
	5e5e0861	417 - 428
	5edb0874	213 - 218; 271 - 274
	9b3f0b0f	179 - 183; 373 - 378; 384 - 385
	82930a04	195 - 199; 254 - 255; 392 - 395; 463 - 466
	5deb0848	251 - 256; 304 - 307
	46860732	347 - 350; 359 - 360; 360 - 363; 378 - 379
	55650805	412 - 417
	56140815	209 - 213; 228 - 228
	d3b40cc6	403 - 404; 470 - 478

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Unterstützung Kommunikation	3dfc06a7	118 - 121
	6ed30916	399 - 400
	7a7c09ad	352 - 355
	9b3f0b0f	357 - 364; 368 - 370
	46860732	363 - 367
	55650805	476 - 487; 494 - 498; 524 - 529
Unterstützung Training	4c7f076d	226 - 233
	4daa07a1	377 - 387
	3dfc06a7	120 - 132; 215 - 227
	5e5e0861	121 - 123; 569 - 570
	5edb0874	148 - 151; 278 - 289
	6ed30916	403 - 410
	7a7c09ad	323 - 330; 333 - 339
	9b3f0b0f	178 - 179; 378 - 383
	45a5070c	252 - 263
	82930a04	163 - 169; 171 - 178; 211 - 218; 391 - 392; 455 - 456; 476 - 495
	46270737	383 - 392
	46860732	109 - 111
	55650805	295 - 302; 431 - 431
	d3b40cc6	385 - 393
Wertbeitrag Ausrichtung Compliance-Geschäft	6ed30916	96 - 99; 118 - 120; 420 - 423
	45a5070c	333 - 336

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Wertbeitrag Ausrichtung Befähigung-Behinderung	4c7f076d	120 - 120; 331 - 347
	4daa07a1	209 - 221
	6ed30916	427 - 428; 434 - 437
	7a7c09ad	268 - 275; 276 - 277; 355 - 360; 450 - 457
	9b3f0b0f	71 - 72
	82930a04	401 - 404; 500 - 515; 518 - 520
	5deb0848	326 - 332; 332 - 334; 334 - 335; 345 - 345
	46270737	461 - 462
	46860732	244 - 252; 399 - 403; 411 - 414; 425 - 428; 428 - 439
	56140815	242 - 243; 243 - 245
Wertbeitrag Ausrichtung Prinzipien-Regeln	5edb0874	58 - 59
	6ed30916	434 - 437
	7a7c09ad	459 - 471; 471 - 476
	45a5070c	330 - 332; 361 - 362; 369 - 370
	46270737	467 - 468
	46860732	407 - 411
	55650805	147 - 154
	56140815	243 - 243
Wertbeitrag Ausrichtung Risiko-Rendite	9b3f0b0f	214 - 223

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Wertbeitrag Ausrichtung Support-Monitoring	4daa07a1	349 - 360
	6ed30916	419 - 420
	71e80966	406 - 428; 428 - 431
	82930a04	395 - 409
	46270737	467 - 467
	46860732	398 - 399; 399 - 403; 439 - 443
	55650805	147 - 157
	d3b40cc6	542 - 551
Wertbeitrag Kontext Regulierungsdichte	4c7f076d	119 - 124
	5edb0874	358 - 359
	6ed30916	95 - 104
	45a5070c	330 - 341
	55650805	336 - 354
Wertbeitrag Steuerung Assurance	4c7f076d	323 - 325
	6ed30916	423 - 427
	46860732	65 - 68
	d3b40cc6	551 - 552
Wertbeitrag Steuerung Automatisierung	5edb0874	359 - 383
	9b3f0b0f	121 - 127
	82930a04	390 - 391; 515 - 518
	d3b40cc6	438 - 442
Wertbeitrag Steuerung Image	4c7f076d	331 - 334
	4daa07a1	209 - 221
	7a7c09ad	272 - 275; 380 - 382; 438 - 447
	9b3f0b0f	45 - 53; 459 - 459
	71e80966	404 - 406
	82930a04	295 - 302
	5deb0848	339 - 343

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Wertbeitrag Steuerung Kundenvorteil	4daa07a1	125 - 127
	9b3f0b0f	74 - 77; 214 - 216; 444 - 449; 459 - 467
	55650805	109 - 114
Wertbeitrag Steuerung Nachhaltigkeit	82930a04	292 - 293
	5deb0848	326 - 330
	46270737	464 - 468
Wertbeitrag Steuerung Reputation	4daa07a1	202 - 203
	3dfc06a7	285 - 298
	5e5e0861	608 - 613
	6ed30916	428 - 434
	7a7c09ad	362 - 366
	9b3f0b0f	46 - 49
	71e80966	72 - 80
	82930a04	283 - 293; 329 - 336
	46270737	183 - 186
	56140815	229 - 232
Wertbeitrag Steuerung Selbstzweck	4c7f076d	325 - 329
	4daa07a1	214 - 220; 334 - 346
	6ed30916	420 - 423
	7a7c09ad	459 - 471
	45a5070c	341 - 347; 362 - 366
Wertbeitrag Steuerung Vermeidung	7a7c09ad	365 - 366; 380 - 382
	46860732	403 - 407; 414 - 419
	55650805	622 - 630
	d3b40cc6	553 - 556
Wertbeitrag Steuerung Werte	5e5e0861	595 - 608
	45a5070c	364 - 369
	46270737	186 - 189; 455 - 458; 458 - 461; 468 - 476

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Wertbeitrag Steuerung Wettbewerbsvorteil	4c7f076d	99 - 101
	3dfc06a7	285 - 298; 298 - 309
	7a7c09ad	90 - 107; 108 - 111; 136 - 140; 161 - 169; 170 - 183
	9b3f0b0f	72 - 77; 449 - 457; 467 - 468
	82930a04	160 - 163; 169 - 171; 499 - 500; 520 - 530
	5deb0848	326 - 330
	46270737	462 - 464
	46860732	58 - 60; 428 - 439
	55650805	384 - 394; 413 - 415
Wertbeitrag Steuerung Zielübereinstimmung	45a5070c	348 - 361
	82930a04	191 - 195; 389 - 390
	46270737	191 - 193
Zielsetzung Implementierung Operationalisierung	5edb0874	59 - 60; 65 - 67
	6ed30916	244 - 245
	55650805	136 - 141; 147 - 157
Zielsetzung Implementierung Prinzipien	3dfc06a7	184 - 203
	5edb0874	130 - 131
	9b3f0b0f	175 - 178
	71e80966	287 - 303
	82930a04	191 - 195; 223 - 227; 272 - 276
	46270737	275 - 279; 293 - 297
	46860732	185 - 187
	55650805	85 - 89; 289 - 294

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Zielsetzung Implementierung Richtlinien	4daa07a1	79 - 80
	3dfc06a7	118 - 120
	5e5e0861	123 - 125; 128 - 131; 134 - 142; 209 - 212; 217 - 218
	5edb0874	91 - 95; 109 - 114; 116 - 118
	6ed30916	155 - 162; 171 - 180; 242 - 244
	7a7c09ad	127 - 127
	45a5070c	133 - 136
	71e80966	296 - 323
	82930a04	141 - 142; 218 - 223
	5deb0848	119 - 126
	46270737	154 - 157
	46860732	108 - 109; 147 - 155; 204 - 206
	55650805	286 - 289
	d3b40cc6	48 - 50
Zielsetzung Implementierung Strategie	6ed30916	215 - 216; 254 - 268
	5deb0848	111 - 116
	46270737	180 - 183
Zielsetzung Implementierung Weisungen	4daa07a1	191 - 195
	5edb0874	65 - 67; 123 - 130; 142 - 148; 151 - 153
	6ed30916	400 - 403
	46860732	185 - 187
	55650805	83 - 85
	56140815	132 - 135
	d3b40cc6	44 - 45; 380 - 384; 473 - 474; 481 - 484
Zielsetzung Implementierung Ziele	6ed30916	258 - 259
	82930a04	272 - 276
	46270737	164 - 174
	d3b40cc6	195 - 195

Hauptkategorie (Oberkategorie) Subkategorie	Interview-Code	Zeilenangabe im Transkript
Zielsetzung Treiber Bottom-Up	6ed30916	216 - 225
	46860732	165 - 175
Zielsetzung Treiber Top-Down	6ed30916	237 - 241
	7a7c09ad	118 - 140; 218 - 222; 369 - 380
	9b3f0b0f	333 - 335
	82930a04	480 - 483
	5deb0848	116 - 119
	46860732	162 - 165
	56140815	184 - 186

Anhang 5: Operationalisierung der Fragebogen-Items

COSO (2013)		Operationalisierung der Items	
Prinzip	Point of Focus	Entwickelte Items	Item-Code
Control Environment (ce)			
1	1	Regelkonformes Verhalten wird durch die Unternehmensleitung unmissverständlich vorgelebt.	CE_P1_I1
	2	Die gelebten Unternehmenswerte stimmen mit den Prinzipien des Verhaltenskodex überein.	CE_P1_I2
	3	Reduktion der Item-Anzahl.	CE_P1_I3
	4	Reduktion der Item-Anzahl.	CE_P1_I4
2	5	Reduktion der Item-Anzahl.	CE_P2_I1
	6	Der Verwaltungsrat besitzt die Kompetenzen, um die Oberaufsicht über die Compliance sicherzustellen.	CE_P2_I2
	7	Der Verwaltungsrat kann die Compliance unabhängig von der Geschäftsleitung beurteilen.	CE_P2_I3
	8	Reduktion der Item-Anzahl.	CE_P2_I4
3	9	Die Compliance-Organisation umfasst sämtliche Unternehmenseinheiten, inkl. Tochtergesellschaften.	CE_P3_I1
	10	Alle Unternehmensorgane und Mitarbeitenden haben klar definierte Berichtswege zur Sicherstellung der Compliance.	CE_P3_I2
	11	Die Compliance-Organisation ist durch klar definierte Prozesse, Rollen und Strukturen gewährleistet.	CE_P3_I3

Prinzip	Point of Focus	Entwickelte Items	Item-Code
4	12	Die an die Mitarbeitenden gestellten Compliance-Erwartungen sind in Weisungen verankert.	CE_P4_I1
	13	Reduktion der Item-Anzahl.	CE_P4_I2
	14	Im Unternehmen absolvieren die Mitarbeitenden regelmässig Compliance-Schulungen.	CE_P4_I3
	15	Keine Übereinstimmung mit Interviewergebnissen.	CE_P5_I4
5	16	Die Mitarbeitenden besitzen eine angemessene Sensibilisierung für Compliance-Themen.	CE_P5_I1
	17	Es bestehen Anreiz- / Sanktionsmechanismen für die Mitarbeitenden zur Einhaltung / Nichteinhaltung der Compliance-Vorgaben.	CE_P5_I2
	18	Es gibt keine Konflikte zwischen den Zielsetzungen (wie Umsatzzielen) der Mitarbeitenden und der Compliance.	CE_P5_I3
	19	Auch unter hohem Druck von Vorgesetzten befolgen die Mitarbeitenden stets die Compliance-Vorgaben.	CE_P5_I4
	20	Reduktion der Item-Anzahl.	CE_P5_I5
Risk Assessment (ra)			
6	21	Compliance ist ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie.	RA_P6
	22	Reduktion der Item-Anzahl.	RA_P6_I1
	23	Reduktion der Item-Anzahl.	RA_P6_I2
	24	Reduktion der Item-Anzahl.	RA_P6_I3
	25	Reduktion der Item-Anzahl.	RA_P6_I4
	26	Die Unternehmensleitung definiert spezifische, messbare, relevante, realistische und terminierte (SMART) Compliance-Ziele.	RA_P6_I5

Prinzip	Point of Focus	Entwickelte Items	Item-Code
7	27	Die Identifizierung von Compliance-Risiken erfolgt über alle Unternehmenseinheiten hinweg.	RA_P7_I1
	28	Die Identifizierung von Compliance-Risiken berücksichtigt auch Faktoren im Umfeld des Unternehmens.	RA_P7_I2
	29	Die Beurteilung der Compliance-Risiken erfolgt auf sämtlichen Hierarchieebenen des Unternehmens.	RA_P7_I3
	30	Die Beurteilung der Compliance-Risiken berücksichtigt das Schadenspotenzial, wie Wirkungsdauer und Intensität.	RA_P7_I4
	31	Auf Grundlage einer Risikobewertung werden Gegenmassnahmen abgeleitet UND entsprechend implementiert.	RA_P7_I5
8	32	Keine Übereinstimmung mit Interviewergebnissen.	RA_P8_I1
	33	Reduktion der Item-Anzahl.	RA_P8_I2
	34	Potenzielle Lücken im Assurance-Framework werden im Compliance-Risiko berücksichtigt.	RA_P8_I3
	35	Bei der Bewertung von Compliance-Risiken wird die Neigung der Mitarbeitenden zu Fehlverhalten berücksichtigt.	RA_P8_I4
9	36	Die Bewertung des Compliance-Risikos berücksichtigt Veränderungen im externen Umfeld, wie neue Gesetze.	RA_P9_I1
	37	Änderungen im Geschäftsmodell, wie neue Geschäftsfelder, werden im Compliance-Risiko berücksichtigt.	RA_P9_I2
	38	Personelle Wechsel in der Unternehmensleitung werden im Compliance-Risiko berücksichtigt.	RA_P9_I3

Prinzip	Point of Focus	Entwickelte Items	Item-Code
Control Activities (ca)			
10	39	Die Compliance bewertet Compliance-Risiken in Zusammenarbeit mit dem Risikomanagement.	CA_P10_I1
	40	Reduktion der Item-Anzahl.	CA_P10_I2
	41	Die Kontrollaktivitäten der Compliance erstrecken sich auf alle Geschäftsprozesse.	CA_P10_I3
	42	Es werden unterschiedliche Arten von Compliance-Kontrollen (Audits, Prozesskontrollen) durchgeführt.	CA_P10_I4
	43	Compliance-Kontrollen werden auf allen Hierarchieebenen und in allen Unternehmenseinheiten durchgeführt.	CA_P10_I5
	44	Es besteht eine angemessene Funktionentrennung zwischen Ausführungs- und Kontrollverantwortung.	CA_P10_I6
11	45	Reduktion der Item-Anzahl.	CA_P11_I1
	46	Das Management stellt die Funktionsweise von automatischen Compliance-Kontrollen sicher.	CA_P11_I2
	47	Keine Übereinstimmung mit Interviewergebnissen.	CA_P11_I3
	48	Keine Übereinstimmung mit Interviewergebnissen.	CA_P11_I4

Prinzip	Point of Focus	Entwickelte Items	Item-Code
12	49	Die Compliance-Kontrollen basieren auf den Direktiven des Managements.	CA_P12_I1
	50	Reduktion der Item-Anzahl.	CA_P12_I2
	51	Keine Übereinstimmung mit Interviewergebnissen.	CA_P12_I3
	52	Die Identifizierung eines Verstosses (Non-Compliance) führt immer zu korrektiven Massnahmen.	CA_P12_I4
	53	Compliance-Kontrollen werden von Mitarbeitenden mit ausreichend Weisungsbefugnis ausgeführt (Managementebene).	CA_P12_I5
	54	Der Sinn und Zweck der Compliance-Kontrollen wird regelmässig überprüft und angepasst.	CA_P12_I6
Information & Communication (ic)			
13	55	Keine Übereinstimmung mit Interviewergebnissen.	IC_P13_I1
	56	Informationen zur Compliance werden über interne UND externe Kanäle erhoben.	IC_P13_I2
	57	Keine Übereinstimmung mit Interviewergebnissen.	IC_P13_I3
	58	Alle gesammelten Informationen zu der Compliance werden systematisch verarbeitet.	IC_P13_I4
	59	Reduktion der Item-Anzahl.	IC_P13_I5
14	60	Die Mitarbeitenden erhalten relevante und adressatengerechte Informationen zu Compliance-Vorgaben.	IC_P14_I1
	61	Die Unternehmensleitung erhält alle relevanten Informationen zur Erfüllung ihrer Compliance-Pflichten.	IC_P14_I2
	62	Neben den hierarchischen Berichtswegen bestehen Alternativen wie Hinweisgebersysteme.	IC_P14_I3
	63	Reduktion der Item-Anzahl.	IC_P14_I4

Prinzip	Point of Focus	Entwickelte Items	Item-Code
15	64	Es gibt Kommunikationskanäle im Unternehmen, um Compliance-Probleme an Dritte zu melden, wie Lieferanten.	IC_P15_I1
	65	Es gibt Kommunikationskanäle für Dritte, um Non-Compliance an das Unternehmen zu melden.	IC_P15_I2
	66	Reduktion der Item-Anzahl.	IC_P15_I3
	67	Reduktion der Item-Anzahl.	IC_P15_I4
	68	Reduktion der Item-Anzahl.	IC_P15_I5
16	69	Die Überwachung der Compliance erfolgt automatisiert UND manuell.	MA_P16_I1
	70	Reduktion der Item-Anzahl.	P16_I2
	71	Reduktion der Item-Anzahl.	P16_I4
	72	Die Compliance-Überwachung erfolgt durch erfahrene Mitarbeitende mit dem erforderlichen Fachwissen.	MA_P16_I5
	73	Die automatisierte Compliance-Überwachung ist in die operativen Geschäftsprozesse integriert.	MA_P16_I6
	74	Die manuelle Compliance-Überwachung wie bei Audits, erfolgt in zufälligen Zeitabständen.	MA_P16_I7
	75		MA_P16_I8
17	76	Identifizierte Compliance-Mängel werden unmittelbar an die verantwortlichen Stellen weitergeleitet.	MA_P17_I1
	77	Die Korrektur von Compliance-Mängeln erfolgt durch die zuständigen Funktionen, wie die Geschäftsleitung.	MA_P17_I2
	78	Die Korrektur von Compliance-Mängeln wird durch das Management angemessen überwacht.	MA_P17_I3

Prinzip	Point of Focus	Entwickelte Items	Item-Code
Wertbeitrag (vc)			
-		Die Erreichung der Unternehmensziele wird durch die Regulierungsdichte nicht beeinträchtigt.	W1
		Reduktion der Item-Anzahl.	W2
		Das Verhältnis zwischen Prinzipien und Regeln im Unternehmen ist optimal ausgestaltet.	W3
		Die Aufgaben der Compliance sind optimal auf Unterstützung und Überwachung verteilt.	W4
		Reduktion der Item-Anzahl.	W5
		Kundinnen und Kunden wertschätzen die Compliance-Prozesse, zum Beispiel bei Datensicherheit.	W6
		Kundinnen und Kunden wertschätzen die Unternehmensreputation bei Compliance-Themen.	W7
		Compliance erfüllt den Zweck, dass sich die Mitarbeitenden an die Vorschriften halten.	W8
		Reduktion der Item-Anzahl.	W9
		Reduktion der Item-Anzahl.	W10
		Reduktion der Item-Anzahl.	W11
		Die Compliance-Anforderungen können mit den verfügbaren Ressourcen angemessen sichergestellt werden.	W12
		Der Automatisierungsrad der Compliance-Prozesse entspricht dem aktuellen Stand der Technologie.	W13
		Reduktion der Item-Anzahl.	W14
		Die Compliance- und Geschäftsziele sind optimal aufeinander abgestimmt.	W15
		Reduktion der Item-Anzahl.	W16
		Reduktion der Item-Anzahl.	W17

Prinzip	Point of Focus	Entwickelte Items	Item-Code
-		Compliance fördert die nachhaltige Geschäftsfortführung.	W18
		Compliance vermittelt den Mitarbeitenden ein Gefühl der Sicherheit.	W19
		Compliance hat ein positives Image bei den Mitarbeitenden.	W20

Anhang 6: Fragebogen

Seite 1	
Der Wertbeitrag von Corporate Governance durch wirksame Compliance Ein Dissertationsprojekt zur Untersuchung des Wertbeitrags der Compliance Bitte wählen Sie Ihre bevorzugte Sprache. Please choose your preferred language.	
Deutsch O	English O
	Weiter
Seite 2	
Der Wertbeitrag von Corporate Governance durch wirksame Compliance Ein Dissertationsprojekt zur Untersuchung des Wertbeitrags der Compliance	
Problemstellung	Compliance erfordert eine hohe finanzielle und personelle Ressourcenbindung und sieht sich aufgrund **des schwer quantifizierbaren Nutzens** mit einem Legitimationsproblem konfrontiert.
Lösungsansatz	Im Rahmen der bestehenden organisatorischen Kontrollstrukturen werden wirksame **Compliance-Elemente der Internal Control** identifiziert, indem der resultierende Wertbeitrag für die wertschöpfenden Unternehmenseinheiten quantifiziert wird (PDF für weitere Informationen)

Fragebogen	**Für die Beantwortung der Fragen benötigen Sie maximal 12 Minuten.** Die Vollständigkeit Ihrer Antworten ist für den Erfolg dieser Studie von hoher Bedeutung. Möchten Sie dennoch eine Frage nicht beantworten, so wählen Sie bitte «N. A.» (not applicable) aus. Aus Gründen der Darstellung wird die Verwendung eines Desktop-Bildschirms oder Laptops empfohlen.
Vertraulichkeit	Alle Daten werden ausschliesslich im Rahmen der Dissertation verwendet, anonym ausgewertet und streng vertraulich behandelt
Verdankung	Am Ende des Fragebogens stehen die Ergebnisse aus 17 durchgeführten Interviews zum Status Quo der Schweizer Compliance als Download bereit. Auf Wunsch können die Resultate der vorliegenden Untersuchung ebenfalls bereitgestellt werden.

Zurück Weiter

Seite 3

Hinweis: Alle Fragen beziehen sich auf Ihre Erfahrungen zu dem genannten Unternehmen aus dem E-Mail-Anschreiben.

	Stimme gar nicht zu						Stimme voll zu	
	---	--	-	0	+	++	+++	N.A.
Regelkonformes Verhalten wird durch die Unternehmensleitung unmissverständlich vorgelebt.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die gelebten Unternehmenswerte stimmen mit den Prinzipien des Verhaltenskodex überein.	O	O	O	O	O	O	O	O

Der Verwaltungsrat besitzt die Kompetenzen, um die Oberaufsicht über die Compliance sicherzustellen.	O	O	O	O	O	O	O	O
Der Verwaltungsrat kann die Compliance unabhängig von der Geschäftsleitung beurteilen.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Compliance-Organisation umfasst sämtliche Unternehmenseinheiten, inkl. Tochtergesellschaften.	O	O	O	O	O	O	O	O
Alle Unternehmensorgane und Mitarbeitenden haben klar definierte Berichtswege zur Sicherstellung der Compliance.	O	O	O	O	O	O	O	O
Zurück								Weiter
Seite 4								

	Stimme gar nicht zu						Stimme voll zu	
	---	--	-	0	+	++	+++	N.A.
Die Compliance-Organisation ist durch klar definierte Prozesse, Rollen und Strukturen gewährleistet.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die an die Mitarbeitenden gestellten Compliance-Erwartungen sind in Weisungen verankert.	O	O	O	O	O	O	O	O
Im Unternehmen absolvieren die Mitarbeitenden regelmässig Compliance-Schulungen.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Mitarbeitenden besitzen eine angemessene Sensibilisierung für Compliance-Themen.	O	O	O	O	O	O	O	O

Es bestehen Anreiz- / Sanktionsmechanismen für die Mitarbeitenden zur Einhaltung / Nichteinhaltung der Compliance-Vorgaben.	O	O	O	O	O	O	O	O
Es gibt keine Konflikte zwischen den Zielsetzungen (wie Umsatzzielen) der Mitarbeitenden und der Compliance.	O	O	O	O	O	O	O	O
Auch unter hohem Druck von Vorgesetzten befolgen die Mitarbeitenden stets die Compliance-Vorgaben.	O	O	O	O	O	O	O	O

Zurück Weiter

Seite 5

	Stimme gar nicht zu						Stimme voll zu	
	---	--	-	0	+	++	+++	N.A.
Compliance ist ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Unternehmensleitung definiert spezifische, messbare, relevante, realistische und terminierte (SMART) Compliance-Ziele.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Identifizierung von Compliance-Risiken erfolgt über alle Unternehmenseinheiten hinweg.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Identifizierung von Compliance-Risiken berücksichtigt auch Faktoren im Umfeld des Unternehmens.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Beurteilung der Compliance-Risiken erfolgt auf sämtlichen Hierarchieebenen des Unternehmens.	O	O	O	O	O	O	O	O

Die Beurteilung der Compliance-Risiken berücksichtigt das Schadenspotenzial, wie Wirkungsdauer und Intensität.	O	O	O	O	O	O	O	O

Zurück Weiter

Seite 6

	Stimme gar nicht zu						Stimme voll zu	
	---	--	-	0	+	++	+++	N.A.
Auf Grundlage einer Risikobewertung werden Gegenmassnahmen abgeleitet UND entsprechend implementiert.	O	O	O	O	O	O	O	O
Potenzielle Lücken im Assurance-Framework werden im Compliance-Risiko berücksichtigt.	O	O	O	O	O	O	O	O
Bei der Bewertung von Compliance-Risiken wird die Neigung der Mitarbeitenden zu Fehlverhalten berücksichtigt.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Bewertung des Compliance-Risikos berücksichtigt Veränderungen im externen Umfeld, wie neue Gesetze.	O	O	O	O	O	O	O	O
Änderungen im Geschäftsmodell, wie neue Geschäftsfelder, werden im Compliance-Risiko berücksichtigt.	O	O	O	O	O	O	O	O
Personelle Wechsel in der Unternehmensleitung werden im Compliance-Risiko berücksichtigt.	O	O	O	O	O	O	O	O

Zurück Weiter

Seite 7								
	Stimme gar nicht zu						Stimme voll zu	
	---	--	-	0	+	++	+++	N.A.
Die Compliance bewertet Compliance-Risiken in Zusammenarbeit mit dem Risikomanagement.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Kontrollaktivitäten der Compliance erstrecken sich auf alle Geschäftsprozesse.	O	O	O	O	O	O	O	O
Es werden unterschiedliche Arten von Compliance-Kontrollen (Audits, Prozesskontrollen) durchgeführt.	O	O	O	O	O	O	O	O
Compliance-Kontrollen werden auf allen Hierarchieebenen und in allen Unternehmenseinheiten durchgeführt.	O	O	O	O	O	O	O	O
Es besteht eine angemessene Funktionentrennung zwischen Ausführungs- und Kontrollverantwortung.	O	O	O	O	O	O	O	O
Zurück								Weiter
Seite 8								
	Stimme gar nicht zu						Stimme voll zu	
	---	--	-	0	+	++	+++	N.A.
Das Management stellt die Funktionsweise von automatischen Compliance-Kontrollen sicher.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Compliance-Kontrollen basieren auf den Direktiven des Managements.	O	O	O	O	O	O	O	O

Die Identifizierung eines Verstosses (Non-Compliance) führt immer zu korrektiven Massnahmen.	O	O	O	O	O	O	O	O
Compliance-Kontrollen werden von Mitarbeitenden mit ausreichend Weisungsbefugnis ausgeführt (Managementebene).	O	O	O	O	O	O	O	O
Der Sinn und Zweck der Compliance-Kontrollen wird regelmässig überprüft und angepasst.	O	O	O	O	O	O	O	O

Zurück Weiter

Seite 9

	Stimme gar nicht zu						Stimme voll zu	
	---	--	-	0	+	++	+++	N.A.
Informationen zur Compliance werden über interne UND externe Kanäle erhoben.	O	O	O	O	O	O	O	O
Alle gesammelten Informationen zu der Compliance werden systematisch verarbeitet.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Mitarbeitenden erhalten relevante und adressatengerechte Informationen zu Compliance-Vorgaben.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Unternehmensleitung erhält alle relevanten Informationen zur Erfüllung ihrer Compliance-Pflichten.	O	O	O	O	O	O	O	O
Neben den hierarchischen Berichtswegen bestehen Alternativen wie Hinweisgebersysteme.	O	O	O	O	O	O	O	O

Es gibt Kommunikationskanäle im Unternehmen, um Compliance-Probleme an Dritte, wie Lieferanten, zu melden.	O	O	O	O	O	O	O	O
Es gibt Kommunikationskanäle für Dritte, um Non-Compliance an das Unternehmen zu melden.	O	O	O	O	O	O	O	O
Zurück								Weiter
Seite 10								

	Stimme gar nicht zu						Stimme voll zu	
	---	--	-	0	+	++	+++	N.A.
Die Überwachung der Compliance erfolgt automatisiert UND manuell.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Compliance-Überwachung erfolgt durch erfahrene Mitarbeitende mit dem erforderlichen Fachwissen.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die automatisierte Compliance-Überwachung ist in die operativen Geschäftsprozesse integriert.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die manuelle Compliance-Überwachung wie bei Audits, erfolgt in zufälligen Zeitabständen.	O	O	O	O	O	O	O	O
Identifizierte Compliance-Mängel werden unmittelbar an die verantwortlichen Stellen weitergeleitet.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Korrektur von Compliance-Mängeln erfolgt durch die zuständigen Funktionen, wie die Geschäftsleitung.	O	O	O	O	O	O	O	O

Die Korrektur von Compliance-Mängeln wird durch das Management angemessen überwacht.	O	O	O	O	O	O	O	O

Zurück Weiter

Seite 11

	Stimme gar nicht zu						Stimme voll zu	
	---	--	-	0	+	++	+++	N.A.
Die Erreichung der Unternehmensziele wird durch die Regulierungsdichte nicht beeinträchtigt.	O	O	O	O	O	O	O	O
Das Verhältnis zwischen Prinzipien und Regeln im Unternehmen ist optimal ausgestaltet.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Aufgaben der Compliance sind optimal auf Unterstützung und Überwachung verteilt.	O	O	O	O	O	O	O	O
Kundinnen und Kunden wertschätzen die Compliance-Prozesse, zum Beispiel bei Datensicherheit.	O	O	O	O	O	O	O	O
Kundinnen und Kunden wertschätzen die Unternehmensreputation bei Compliance-Themen.	O	O	O	O	O	O	O	O
Compliance erfüllt den Zweck, dass sich die Mitarbeitenden an die Vorschriften halten.	O	O	O	O	O	O	O	O

Zurück Weiter

Seite 12								
	Stimme gar nicht zu						Stimme voll zu	
	---	--	-	0	+	++	+++	N.A.
Die Compliance-Anforderungen können mit den verfügbaren Ressourcen angemessen sichergestellt werden.	O	O	O	O	O	O	O	O
Der Automatisierungsrad der Compliance-Prozesse entspricht dem aktuellen Stand der Technologie.	O	O	O	O	O	O	O	O
Die Compliance- und Business-Ziele sind optimal aufeinander abgestimmt.	O	O	O	O	O	O	O	O
Compliance fördert die nachhaltige Geschäftsfortführung.	O	O	O	O	O	O	O	O
Compliance vermittelt den Mitarbeitenden ein Gefühl der Sicherheit.	O	O	O	O	O	O	O	O
Compliance hat ein positives Image bei den Mitarbeitenden.	O	O	O	O	O	O	O	O
Zurück								Weiter

Seite 13								
Wie ist die Compliance in Ihrem Unternehmen organisiert?								
	Stimme voll zu						Stimme voll zu	
Zentralisierte Compliance-Organisation	O	O	O	O	O	O	O	Dezentralisierte Compliance-Organisation
Zurück								Weiter
Seite 14								
Dies ist das Ende der Umfrage. Herzlichen Dank für Ihren wertvollen Beitrag!								
Die Zusammenfassung der bisherigen Erkenntnisse kann hier (PDF) heruntergeladen werden. Wenn Sie über die Endergebnisse im Forschungsprojekt informiert werden möchten, zögern Sie bitte nicht, mich persönlich zu kontaktieren.								

Anhang 7: Einladungsmail für die Online-Umfrage

(English version below)

«u_title_de» «u_name»

Mein Name ist Philippe Hüter und ich doktoriere an der Universität St.Gallen zum Thema «Wertbeitrag der Compliance». Gerne würde ich mit dieser E-Mail freundlicherweise ein Anliegen an Sie richten.

Worum geht es
Im Rahmen meiner Forschungsarbeit analysiere ich den Wertbeitrag der Compliance für börsenkotierte Schweizer Unternehmen. Mit den Ergebnissen wird es erstmals möglich sein, den finanziellen Erfolg von Compliance-Massnahmen quantitativ zu bewerten. In Ihrer repräsentativen Position als **«u_function_de»** der **«u_enterprise»**, besitzen Sie umfassende Erfahrungen in diesem Bereich und würden mit Ihrer Teilnahme im Forschungsprojekt einen grossen Mehrwert für Wissenschaft und Praxis leisten.

Dankeschön für Ihre Unterstützung
Als kleine Entschädigung für Ihre geschätzte Zeit, können Sie am Ende der Erhebung eine kurze Übersicht zu den bisherigen Erkenntnissen im Forschungsprojekt herunterladen. Diese basieren auf 17 Interviews zu Compliance-Managementsystemen mit Verwaltungsräten, Geschäftsleitung, Compliance- und Audit-Verantwortlichen, sowie Führungskräften aus börsenkotierten Schweizer Unternehmen. **Die Teilnahme dauert maximal 12 Minuten!**

Link zur Erhebung: https://ww2.unipark.de/uc/compliance/?code=«code»
(*nicht für Smartphones geeignet*)

Die persönlichen Angaben in dieser E-Mail wurden manuell im Internet erfasst und werden nach der Erhebung vollständig gelöscht. Zudem sichere ich Ihnen die vertrauliche Behandlung aller Angaben zu. Bitte zögern Sie nicht, mich bei Anmerkungen oder Fragen jederzeit gerne via E-Mail oder Telefon zu kontaktieren.

Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihre geschätzte Unterstützung.

Freundliche Grüsse
Philippe Hüter

«u_title_en» «u_name»

My name is Philippe Hüter and I am a doctoral candidate at the University of St.Gallen on the topic «Value proposition of Compliance». With this email, I would like to kindly address a request to you.

What this project is about
In my research project, I investigate the value contribution of compliance for Swiss listed companies. For the first time, it will be possible to quantitatively evaluate the financial success of compliance measures. In your representative position as **«u_function_en»** at **«u_enterprise_en»**, you have extensive experience in this area and would add great value to science and practical application by participating in the research project.

Thank you for your contribution
As a small compensation for your valued efforts, a brief summary of the research findings to date is available for download at the end of the survey. These results are based on 17 interviews on compliance management systems with boards of directors, senior management, compliance and audit officers and managers of Swiss listed companies. **It takes a maximum of 12 minutes to participate!**

Link to the survey: https://ww2.unipark.de/uc/compliance/?code=«code»
(*not suitable for smartphones*)

Your personal data in this email was collected manually on the internet and will be deleted completely at the end of the research process. In addition, I guarantee that all information will be treated confidentially. Please do not hesitate to contact me via email or phone for any comments or questions.

I would like to thank you for your valuable contribution.

Kind regards,
Philippe Hüter

Anhang 8: Deskriptive Statistik für den Multi-Item-Mittelwert

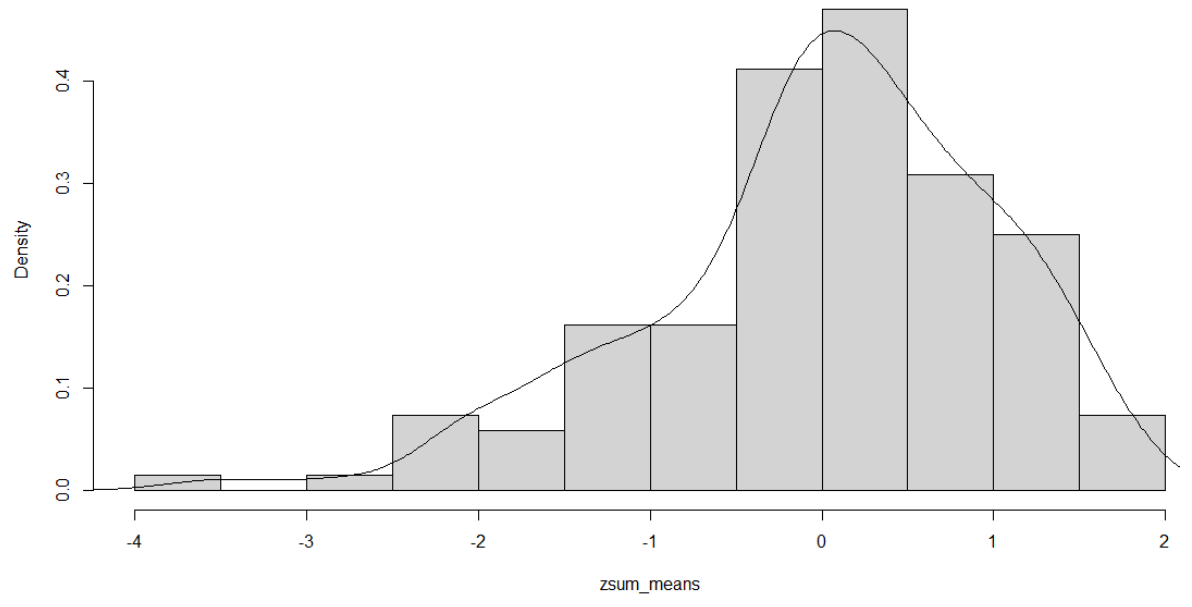
Variablen	n	min	q1	mean	median	q3	max	skew	kurt	sd
Multi-Item-Mittelwert (intervallskaliert)										
sum_means	136	3.72	5.54	5.83	5.89	6.25	6.92	−0.71	0.48	0.60
gender (nominalskaliert)										
männlich	118	3.72	5.44	5.81	5.88	6.25	6.85	−0.67	0.19	0.63
weiblich	18	5.42	5.73	5.99	5.97	6.15	6.92	0.71	0.03	0.37
academic (nominalskaliert)										
ohne doktortitel	108	3.72	5.63	5.86	5.92	6.28	6.92	−0.80	0.64	0.61
mit doktortitel	28	4.56	5.40	5.73	5.79	6.11	6.70	−0.36	-0.40	0.54
function (nominalskaliert)										
verwaltungsrat	61	4.56	5.54	5.84	5.82	6.27	6.85	−0.42	−0.34	0.55
interne Revision	9	5.08	5.87	5.95	5.92	6.46	6.57	−0.32	−1.36	0.53
geschäftsleitung	54	3.72	5.42	5.77	5.89	6.20	6.80	−0.87	0.61	0.66
second line	12	4.58	5.64	5.98	6.05	6.39	6.92	−0.53	−0.43	0.64
language (nominalskaliert)										
deutsch	106	3.72	5.54	5.79	5.88	6.22	6.92	−0.77	0.58	0.61
englisch	30	4.80	5.67	5.98	6.07	6.37	6.80	−0.31	−0.95	0.56
index (nominalskaliert)										
smi	15	5.34	5.85	6.25	6.48	6.61	6.92	−0.51	−1.28	0.50
smim	18	4.95	5.74	5.86	5.89	6.18	6.78	−0.13	−0.67	0.49
spi mid	37	4.58	5.66	5.94	6.10	6.39	6.75	−0.61	−0.64	0.57
spi small	58	3.72	5.38	5.65	5.78	6.04	6.85	−0.78	0.41	0.64
sonstige	8	5.03	5.63	5.80	5.86	5.95	6.36	−0.50	−0.62	0.39
icb (nominalskaliert)										
financials	47	4.56	5.70	5.93	5.92	6.30	6.92	−0.56	0.03	0.54
industrials	44	3.72	5.36	5.71	5.74	6.14	6.75	−0.66	0.76	0.61
health care	14	4.89	5.92	6.14	6.14	6.51	6.80	−0.86	0.11	0.51
sonstiges	14	4.56	5.61	5.83	5.89	6.34	6.39	−0.81	−0.40	0.56
consumer goods	10	4.61	5.22	5.67	5.78	5.97	6.85	0.02	−0.86	0.64
consumer services	7	4.14	5.11	5.58	5.91	6.02	6.78	−0.40	−1.47	0.92

Variablen	n	min	q1	mean	median	q3	max	skew	kurt	sd
empty (ordinalskaliert)										
0	85	3.72	5.61	5.86	5.90	6.33	6.92	−0.78	0.98	0.58
1	22	4.57	5.32	5.77	5.87	6.14	6.80	−0.40	−0.81	0.62
2	7	4.14	5.49	5.70	5.71	6.21	6.68	−0.70	−0.82	0.83
3	7	5.00	5.65	5.96	5.93	6.34	6.78	−0.17	−1.41	0.59
4	6	4.56	5.07	5.67	5.96	6.18	6.53	−0.38	−1.89	0.80
5	2	5.64	5.89	6.13	6.13	6.38	6.62	0.00	−2.75	0.69
8	2	5.08	5.25	5.42	5.42	5.58	5.75	0.00	−2.75	0.48
9	1	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	N. A.	N. A.	N. A.
10	1	6.55	6.55	6.55	6.55	6.55	6.55	N. A.	N. A.	N. A.
12	1	5.86	5.86	5.86	5.86	5.86	5.86	N. A.	N. A.	N. A.
13	1	5.42	5.42	5.42	5.42	5.42	5.42	N. A.	N. A.	N. A.
23	1	5.89	5.89	5.89	5.89	5.89	5.89	N. A.	N. A.	N. A.
organization (ordinalskaliert)										
1	39	4.14	5.74	6.00	6.07	6.43	6.92	−1.10	1.01	0.63
2	37	3.72	5.64	5.83	5.92	6.20	6.80	−0.97	1.38	0.65
3	15	5.16	5.67	5.98	5.92	6.34	6.62	−0.13	−1.24	0.43
4	20	4.56	5.00	5.58	5.54	6.16	6.55	−0.02	−1.48	0.62
5	14	4.79	5.14	5.59	5.68	5.88	6.57	0.03	−1.06	0.51
6	5	5.02	5.66	5.64	5.74	5.85	5.92	−0.87	−1.16	0.36
7	6	5.37	5.79	5.98	6.09	6.22	6.38	−0.51	−1.53	0.38

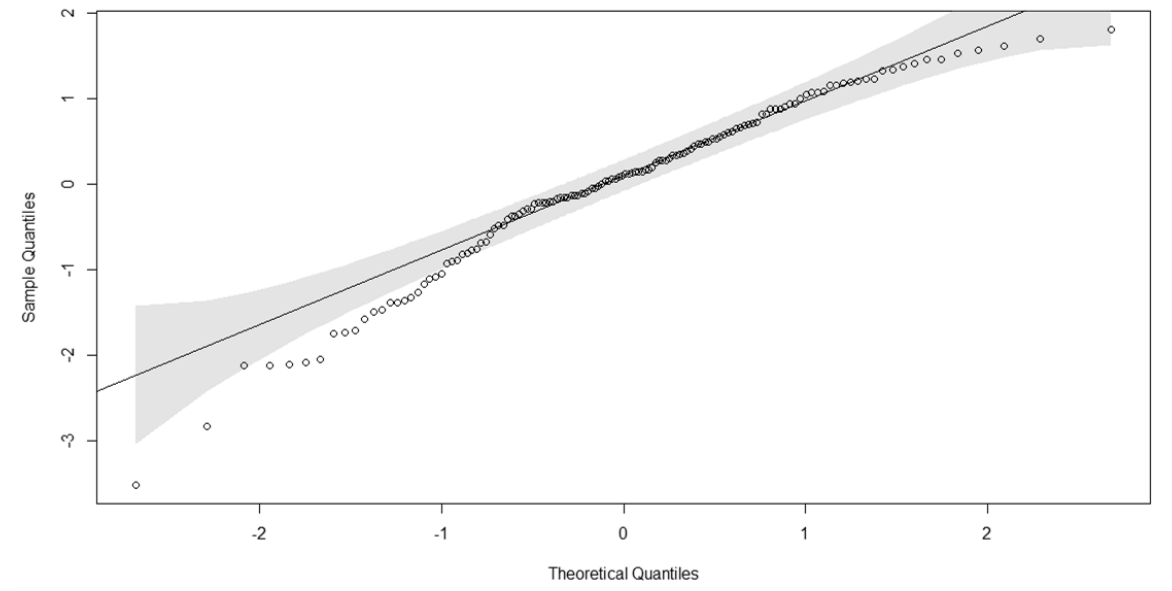
Anhang 9: Verteilung des Multi-Item-Mittelwertes

Variable: sum_means		
Test: One-sample Kolmogorov-Smirnov test		
	D	p-value
sum_means	0.9999	< 2.2e-16***
Test: One-sample Kolmogorov-Smirnov test (z-standardisiert)		
	D	p-value
sum_means	0.099608	0.1345
Test: Shapiro-Wilk normality test		
	W	p-value
sum_means	0.96465	0.001346***

Test: Histogramm von sum_means (z-standardisiert)



Test: Quantil-Quantil-Diagramm von sum_means (z-standardisiert)



Anhang 10: Tests für Merkmale mit zwei Ausprägungen

Variable: gender			
Test: Wilcoxon rank sum test			
		W	p-value
gender		944	0.4486
Test: Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)			
	Df	F value	Pr(>F)
gender	1	4.677	0.03234**
Test: Welch Two Sample t-test			
	t	df	p-value
gender	1.7365	34.251	0.09147*

Variable: language			
Test: Wilcoxon rank sum test			
		W	p-value
language		1331.5	0.1749
Test: Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)			
	Df	F value	Pr(>F)
language	1	0.0017	0.9669
Test: Two Sample t-test			
	t	df	p-value
language	−1.4777	134	0.1418

Variable: academic			
Test: Wilcoxon rank sum test			
		W	p-value
academic		1765.5	0.1724
Test: Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)			
	Df	F value	Pr(>F)
academic	1	0.3184	0.5735
Test: Two Sample t-test			
	t	df	p-value
academic	1.0518	134	0.2948

Anhang 11: Tests für Merkmale mit mehr als zwei Ausprägungen

Variable: function					
Test: Kruskal-Wallis rank sum test					
	Kruskal-Wallis chi-squared			df	p-value
function	1.203			3	0.7523
Test: Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)					
	Df		F value	Pr(>F)	
function	3		0.2971	0.8274	
Test: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA)					
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
function	1	0.00	0.0004	0.001	0.975
Residuals	134	48.55	0.3623		

Variable: icb					
Test: Kruskal-Wallis rank sum test					
	Kruskal-Wallis chi-squared			df	p-value
icb	8.9236			7	0.2582
Test: Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)					
	Df		F value	Pr(>F)	
Icb	7		0.5777	0.7731	
Test: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA)					
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
icb	1	0.18	0.180	0.499	0.481
Residuals	134	48.37	0.361		

Variable: index					
Test: Kruskal-Wallis rank sum test					
	Kruskal-Wallis chi-squared			df	p-value
index	13.398			4	0.009485***
Test: Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)					
	Df		F value		Pr(>F)
index	4		0.7831		0.5381
Test: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA)					
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
index	1	3.51	3.511	10.44	0.00155***
Residuals	134	45.04	0.336		
Test: Pairwise comparisons using t tests with pooled SD					
	1	2	3	4	
2	0.6042	-	-	-	
3	0.8874	1.0000	-	-	
4	0.0056	1.0000	0.1884	-	
5	0.7804	1.0000	1.0000	1.0000	
P value adjustment method: bonferroni					

Variable: duration				
Test: Pearson's product-moment correlation				
	cor	t	df	p-value
duration	0.08067	0.93684	134	0.3505
Test: Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)				
	Df	F value		Pr(>F)
duration	108	0.6458		0.9397

Variable: organization						
Test: Kruskal-Wallis rank sum test						
	Kruskal-Wallis chi-squared			df	p-value	
organization	12.554			6	0.0507*	
Test: Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)						
	Df		F value		Pr(>F)	
organization	6		0.8789		0.5125	
Test: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA)						
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)	
organization	1	1.43	1.4287	4.063	0.0458**	
Residuals	134	47.13	0.3517			
Test: Pairwise comparisons using t tests with pooled SD						
	1	2	3	4	5	6
2	1.00	-	-	-	-	-
3	1.00	1.00	-	-	-	-
4	0.25	1.00	1.00	-	-	-
5	0.59	1.00	1.00	1.00	-	-
6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-
7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
P value adjustment method: bonferroni						

Variable: empty					
Test: Kruskal-Wallis rank sum test					
	Kruskal-Wallis chi-squared			df	p-value
empty	5.0481			11	0.9288
Test: Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)					
	Df		F value		Pr(>F)
Empty	3		0.2971		0.8274
Test: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA)					
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
empty	1	0.01	0.0104	0.029	0.866
Residuals	134	48.54	0.3623		

Anhang 12: Deskriptive Statistik und Tests der Konstrukte

Deskriptive Statistik: constructs											
Variable	n	min	q1	mean	median	q3	max	skew	kurt	sd	n. a.
ce	136	3.15	5.91	6.14	6.15	6.54	7.00	−1.30	4.53	0.56	
ra	136	3.58	5.58	5.92	6.00	6.42	6.92	−0.76	0.63	0.65	
ca	136	3.90	5.69	5.99	6.20	6.60	7.00	−1.00	0.50	0.72	
ic	136	2.57	5.14	5.57	5.71	6.15	7.00	−0.96	0.91	0.93	
ma	136	3.71	5.43	5.99	6.14	6.57	7.00	−0.78	0.17	0.73	
wb	136	2.50	4.83	5.35	5.44	6.00	7.00	−0.62	0.31	0.85	

Variable: constructs					
Test: Kruskal-Wallis rank sum test					
		Kruskal-Wallis chi-squared		df	p-value
constructs		94.734		5	$2.2 * e^{-16}$***
Test: Pairwise comparisons using t tests with pooled SD					
	1	2	3	4	5
2	0.03416	-	-	-	-
3	1	1	-	-	-
4	$1.3 * e^{-7}$	0.02133	0.00041	-	-
5	1	1	1	0.00108	-
6	$3.3 * e^{-15}$	$1.2 * e^{-7}$	$4.2 * e^{-10}$	0.24055	$2.2 * e^{-16}$
P value adjustment method: bonferroni					
Test: Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)					
		Df	F value		Pr(>F)
constructs		5	5.8698		$2.444 * e^{-5}$***
Test: One-way analysis of means (not assuming equal variances)					
		Df	F value		Pr(>F)
constructs		5	20.596		$2.2 * e^{-16}$***

Anhang 13: Deskriptive Statistik der Fragebogen-Items

Variablen	n	min	q1	mean	median	q3	max	skew	kurt	sd	n. a.
Konstrukt: Steuerungs- und Kontrollumfeld (ce)											
CE_P1_I1	136	3.00	6.00	6.61	7.00	7.00	7.00	−2.07	7.02	0.62	
CE_P1_I2	136	4.00	6.00	6.53	7.00	7.00	7.00	−1.38	1.78	0.67	
CE_P2_I2	136	4.00	7.00	6.68	7.00	7.00	7.00	−2.21	4.34	0.69	
CE_P2_I3	135	1.00	5.00	5.88	6.00	7.00	7.00	−1.23	2.41	1.11	1
CE_P3_I1	133	3.00	6.00	6.52	7.00	7.00	7.00	−1.86	3.00	0.85	3
CE_P3_I2	132	2.00	6.00	6.22	6.00	7.00	7.00	−1.40	2.23	0.95	4
CE_P3_I3	136	2.00	6.00	6.16	6.00	7.00	7.00	−1.41	3.41	0.86	
CE_P4_I1	136	3.00	6.00	6.29	6.00	7.00	7.00	−1.38	2.66	0.82	
CE_P4_I3	135	1.00	5.00	5.75	6.00	7.00	7.00	−1.44	1.78	1.49	1
CE_P5_I1	136	2.00	5.00	5.88	6.00	7.00	7.00	−0.96	1.93	0.92	
CE_P5_I2	131	1.00	5.00	5.51	6.00	6.02	7.00	−0.97	0.79	1.31	5
CE_P5_I3	134	2.00	5.00	5.94	6.00	7.00	7.00	−1.36	1.65	1.19	2
CE_P5_I4	131	2.00	5.00	5.80	6.00	7.00	7.00	−1.25	2.22	1.07	5
Konstrukt: Risikobeurteilung (ra)											
RA_P6	135	2.00	5.50	6.07	6.00	7.00	7.00	−1.33	1.52	1.14	1
RA_P6_I5	132	1.00	4.00	5.08	5.00	6.00	7.00	−0.80	0.31	1.42	4
RA_P7_I1	135	2.00	6.00	6.26	6.00	7.00	7.00	−1.52	3.03	0.93	1
RA_P7_I2	135	2.00	6.00	6.13	6.00	7.00	7.00	−1.19	2.28	0.90	1
RA_P7_I3	133	1.00	5.00	5.86	6.00	7.00	7.00	−1.17	1.96	1.10	3
RA_P7_I4	133	1.00	6.00	6.11	6.00	7.00	7.00	−1.67	3.78	1.05	3
RA_P7_I5	135	4.00	6.00	6.07	6.00	7.00	7.00	−0.34	−0.41	0.73	1
RA_P8_I3	127	3.00	5.00	5.78	6.00	6.00	7.00	−0.71	−0.04	1.01	9
RA_P8_I4	131	1.00	5.00	5.45	6.00	6.00	7.00	−0.98	1.73	1.12	5
RA_P9_I1	135	3.00	6.00	6.37	7.00	7.00	7.00	−1.40	1.93	0.83	1
RA_P9_I2	128	2.00	6.00	6.23	6.00	7.00	7.00	−1.55	4.75	0.82	8
RA_P9_I3	129	1.00	5.00	5.59	6.00	6.00	7.00	−1.25	1.92	1.26	7

Variablen	n	min	q1	mean	median	q3	max	skew	kurt	sd	n. a.
Konstrukt: Steuerungs- und Kontrollaktivitäten (ca)											
CA_P10_I1	134	1.00	5.00	5.98	6.00	7.00	7.00	−1.70	3.85	1.20	2
CA_P10_I3	136	1.00	5.00	5.99	6.00	7.00	7.00	−1.59	3.68	1.11	
CA_P10_I4	136	2.00	6.00	6.27	7.00	7.00	7.00	−1.97	3.73	1.15	
CA_P10_I5	136	2.00	5.00	5.98	6.00	7.00	7.00	−1.35	2.02	1.13	
CA_P10_I6	134	1.00	5.25	5.92	6.00	7.00	7.00	−1.64	2.81	1.31	2
CA_P11_I2	131	3.00	5.00	5.68	6.00	6.00	7.00	−0.62	−0.36	1.09	5
CA_P12_I1	132	2.00	6.00	6.02	6.00	7.00	7.00	−1.26	1.66	1.03	4
CA_P12_I4	134	3.00	5.00	6.02	6.00	7.00	7.00	−0.77	−0.20	1.01	2
CA_P12_I5	135	2.00	6.00	6.08	6.00	7.00	7.00	−1.59	3.54	1.01	1
CA_P12_I6	136	3.00	5.00	6.02	6.00	7.00	7.00	−0.71	−0.27	0.97	
Konstrukt: Information und Kommunikation (ic)											
IC_P13_I2	134	1.00	5.00	5.69	6.00	7.00	7.00	−1.43	2.14	1.39	2
IC_P13_I4	133	2.00	5.00	5.48	6.00	7.00	7.00	−0.53	−0.59	1.33	3
IC_P14_I1	134	2.00	5.00	5.78	6.00	6.75	7.00	−0.83	0.95	1.01	2
IC_P14_I2	135	4.00	6.00	6.38	6.00	7.00	7.00	−1.04	1.11	0.70	1
IC_P14_I3	133	1.00	5.00	5.58	6.00	7.00	7.00	−1.27	0.61	1.80	3
IC_P15_I1	129	1.00	4.00	4.89	5.00	6.00	7.00	−0.75	−0.22	1.79	7
IC_P15_I2	132	1.00	4.00	5.10	6.00	6.00	7.00	−0.97	0.22	1.71	4
Konstrukt: Monitoring (ma)											
MA_P16_I1	131	1.00	4.00	5.38	6.00	7.00	7.00	−0.80	−0.27	1.64	5
MA_P16_I5	134	3.00	6.00	6.22	6.00	7.00	7.00	−0.94	0.99	0.80	2
MA_P16_I6	130	1.00	5.00	5.41	6.00	7.00	7.00	−1.19	1.10	1.58	6
MA_P16_I7	133	1.00	5.00	5.66	6.00	7.00	7.00	−1.54	2.54	1.42	3
MA_P17_I1	135	4.00	6.00	6.41	7.00	7.00	7.00	−0.99	0.82	0.68	1
MA_P17_I2	136	4.00	6.00	6.43	7.00	7.00	7.00	−1.07	0.92	0.69	
MA_P17_I3	136	5.00	6.00	6.29	6.00	7.00	7.00	−0.45	−0.88	0.69	

Variablen	n	min	q1	mean	median	q3	max	skew	kurt	sd	n. a.
Konstrukt: Wertbeitrag (vc)											
W1	131	1.00	4.00	4.76	5.00	6.00	7.00	−0.51	−0.69	1.71	5
W3	129	1.00	5.00	5.19	5.00	6.00	7.00	−0.83	0.79	1.13	7
W4	134	2.00	5.00	5.42	6.00	6.00	7.00	−0.74	0.39	1.11	2
W6	128	1.00	4.00	5.38	6.00	6.00	7.00	−0.89	0.35	1.41	8
W7	127	2.00	5.00	5.82	6.00	7.00	7.00	−1.15	0.78	1.28	9
W8	133	1.00	6.00	5.93	6.00	7.00	7.00	−1.62	3.54	1.15	3
W12	136	1.00	5.00	5.47	6.00	6.00	7.00	−1.06	1.19	1.26	
W13	132	1.00	3.00	4.44	5.00	5.00	7.00	−0.47	−0.22	1.50	4
W15	133	1.00	5.00	5.29	5.00	6.00	7.00	−0.63	0.35	1.20	3
W18	135	2.00	5.00	5.87	6.00	7.00	7.00	−1.06	0.98	1.12	1
W19	133	1.00	5.00	5.38	6.00	6.00	7.00	−0.97	0.93	1.24	3
W20	134	1.00	5.00	5.26	6.00	6.00	7.00	−1.00	0.87	1.34	2
Variable: Compliance-Organisation (organization)											
O_1	136	1.00	1.00	2.79	2.00	4.00	7.00	0.78	−0.38	1.73	

Anhang 14: Gütekriterien der Messmodelle

Test: HTMT-Konfidenzintervalle (bias adjusted)					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
CE → CA	0.793	0.796	0.003	0.613	0.913
IC → CA	0.840	0.845	0.005	0.677	0.952
IC → CE	0.807	0.814	0.007	0.678	0.919
MA → CA	0.831	0.836	0.005	0.724	0.915
MA → CE	0.793	0.804	0.011	0.674	0.901
MA → IC	0.822	0.834	0.011	0.698	0.932
RA → CA	0.767	0.768	0.002	0.622	0.868
RA → CE	0.771	0.779	0.008	0.644	0.864
RA → IC	0.767	0.777	0.009	0.615	0.892
RA → MA	0.818	0.824	0.006	0.675	0.927
VC → CA	0.645	0.645	0.001	0.430	0.808
VC → CE	0.639	0.653	0.014	0.487	0.742
VC → IC	0.725	0.726	0.001	0.556	0.863
VC → MA	0.751	0.756	0.006	0.620	0.850
VC → RA	0.665	0.669	0.004	0.521	0.781

Test: Kreuzladungen						
	ca	ce	ic	ma	ra	vc
Steuerungs- und Kontrollaktivitäten (ca)						
CA_P10_I3	0.743	0.436	0.530	0.482	0.572	0.464
CA_P10_I4	0.813	0.629	0.572	0.486	0.512	0.431
CA_P10_I5	0.867	0.610	0.576	0.597	0.545	0.460
CA_P10_I6	0.720	0.408	0.488	0.414	0.383	0.401
CA_P11_I2	0.707	0.454	0.441	0.516	0.499	0.411

Test: Kreuzladungen						
	ca	ce	ic	ma	ra	vc
Konstrukt: Steuerungs- und Kontrollumfeld (ce)						
CE_P3_I2	0.507	0.807	0.588	0.560	0.483	0.477
CE_P3_I3	0.545	0.798	0.514	0.497	0.529	0.416
CE_P4_I1	0.453	0.684	0.367	0.422	0.462	0.247
CE_P4_I3	0.449	0.630	0.587	0.374	0.465	0.431
CE_P5_I1	0.429	0.813	0.478	0.522	0.569	0.479
CE_P5_I2	0.582	0.676	0.499	0.377	0.447	0.370
CE_P5_I4	0.395	0.628	0.289	0.433	0.397	0.452
Konstrukt: Information und Kommunikation (ic)						
IC_P13_I4	0.594	0.482	0.786	0.584	0.549	0.475
IC_P14_I1	0.572	0.629	0.859	0.536	0.557	0.534
IC_P14_I2	0.531	0.434	0.695	0.554	0.563	0.400
IC_P14_I3	0.354	0.365	0.603	0.263	0.241	0.307
IC_P15_I2	0.348	0.440	0.628	0.294	0.327	0.404
Konstrukt: Monitoring (ma)						
MA_P16_I1	0.704	0.572	0.578	0.629	0.562	0.403
MA_P16_I5	0.583	0.582	0.513	0.669	0.526	0.423
MA_P17_I1	0.378	0.393	0.472	0.738	0.446	0.448
MA_P17_I2	0.349	0.359	0.329	0.758	0.406	0.385
MA_P17_I3	0.377	0.417	0.421	0.799	0.465	0.581
Konstrukt: Risikobeurteilung (ra)						
RA_P7_I1	0.505	0.511	0.432	0.549	0.739	0.382
RA_P7_I2	0.374	0.419	0.388	0.447	0.755	0.385
RA_P7_I4	0.393	0.356	0.447	0.361	0.623	0.374
RA_P7_I5	0.578	0.578	0.551	0.626	0.824	0.482
RA_P8_I3	0.458	0.511	0.523	0.458	0.687	0.444
RA_P8_I4	0.410	0.439	0.405	0.330	0.596	0.410
RA_P9_I1	0.584	0.562	0.495	0.538	0.784	0.467
RA_P9_I2	0.382	0.358	0.362	0.425	0.660	0.391

Test: Kreuzladungen						
	ca	ce	ic	ma	ra	vc
Konstrukt: Wertbeitrag (vc)						
W12	0.417	0.468	0.419	0.486	0.447	0.681
W13	0.521	0.525	0.569	0.465	0.513	0.740
W15	0.430	0.520	0.449	0.512	0.498	0.800
W19	0.267	0.159	0.369	0.297	0.300	0.580
W20	0.286	0.246	0.341	0.309	0.277	0.605
W3	0.242	0.363	0.297	0.423	0.284	0.716
W4	0.534	0.491	0.493	0.586	0.519	0.842
Test: Fornell-Larcker-Kriterium						
	ca	ce	ic	ma	ra	vc
ca	0.772					
ce	0.660	0.724				
ic	0.678	0.664	0.720			
ma	0.649	0.636	0.636	0.721		
ra	0.655	0.664	0.639	0.663	0.712	
vc	0.563	0.585	0.600	0.633	0.590	0.715

Anhang 15: Evaluation der Konstruktdependenzen

Test: Multikollinearität					
Innere VIF-Werte	ce	ra	ca	ic	ma
ic	2.165	2.105	2.102	-	-
ma	-	-	-	1	-
ra	1	-	-	-	-

Test: Signifikanzen			
	Pfadkoeffizienten	t-Statistik	90% Konfidenzintervall
ce → ra	+0.668	14.749***	[0.562; 0.724]
ce → ic	+0.268	3.139***	[0.137; 0.417]
ra → ic	+0.248	2.220**	[0.066; 0.431]
ca → ic	+0.345	3.436***	[0.171; 0.498]
ic → ma	+0.676	15.905***	[0.588; 0.732]
Signifikanzniveau: 1.65* ($p < 0.1$); 1.96** ($p < 0.05$); 2.54*** ($p < 0.01$)			
Konfidenzintervall = Berechnung auf Basis der BCa-Methode für 5.000 Bootstrapp-Subsamples			

Test: Effektstärken		
	f^2-Effektstärke	Einordnung
ce → ra	0.804	Starker Effekt
ce → ic	0.078	Schwacher Effekt
ra → ic	0.069	Schwacher Effekt
ca → ic	0.134	Schwacher Effekt
ic → ma	0.839	Starker Effekt

Anhang 16: Deskriptive Statistik der evaluierten Konstrukte

Variablen	n	min	q1	mean	median	q3	max	skew	kurt	sd	n. a.
ce	136	2.14	5.57	5.95	6.00	6.45	7.00	−1.41	3.99	0.76	
ra	136	3.62	5.75	6.05	6.12	6.50	7.00	−0.82	0.76	0.66	
ca	136	2.80	5.75	5.97	6.20	6.60	7.00	−1.30	1.74	0.89	
ic	136	2.60	5.20	5.67	5.80	6.20	7.00	−1.04	1.02	0.95	
ma	136	4.40	5.80	6.16	6.20	6.65	7.00	−0.61	−0.28	0.65	
wb	136	2.29	4.71	5.20	5.29	5.86	7.00	−0.65	0.30	0.92	

Anhang 17: Regressionsoutput der Zielvariablen ROA

Univariater OLS-Regressionsoutput für ROA (Stichprobe)					
Datengrundlage: Stichprobe für roa (n = 136) Modell: $roa_i = \alpha + \beta_1 Compliance(ce, ra, ca, ic, ma)_i + \varepsilon_i$					
Compliance-Variable	ce	ra	ca	ic	ma
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	0.5710 (0.6180) (0.6221)				
		1.1529* (0.6780) (0.6645)			
			0.3997 (0.3699) (0.3793)		
				0.2791 (0.4265) (0.4225)	
					1.0409 (0.6820) (0.6756)
Interzept (HC4) (Bootstrapp)	−2.5244 (3.6737) (3.6987)	−6.1111 (4.1572) (4.0770)	−1.5106 (2.2148) (2.2731)	−0.7001 (2.5025) (2.4687)	−5.6536 (4.2268) (4.1870)
F-Wert	0.7759	2.5420	0.5998	0.3344	2.2270
R^2	0.0061	0.0199	0.0047	0.0026	0.0172
n (Ausreisser)	128 (69, 70, 71, 76, 80, 89, 93, 98)	127 (28, 69, 70, 71, 76, 80, 89, 93, 98)	128 (69, 70, 71, 76, 80, 89, 93, 98)	128 (69, 70, 71, 76, 80, 89, 93, 98)	129 (69, 70, 71, 80, 89, 93, 98)
Signifikanzniveau: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.58*** (p < 0.01)					
HC4 = Heteroskedastie-konsistenter Standardfehler; Bootstrapp = Bootstrapp-Standardfehler auf Basis der BCa-Methode für 5.000 Bootstrapping-Subsamples					

Multivariater OLS-Regressionsoutput: ROA (Stichprobe)					
Datengrundlage: Stichprobe für roa (n = 136) Modell: $roa_i = \alpha + \beta_1 ce_i + \beta_2 ra_i + \beta_3 ca_i + \beta_4 ic_i + \beta_5 ma_i + \beta_6 capil_i + \beta_7 sall_i + \beta_8 dtal_i + \beta_9 voll_i + \varepsilon_i$					
Compliance-Variablen	ce	ra	ca	ic	ma
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	0.3211 (1.7386) (1.1385)	0.2072 (0.9130) (0.9992)	0.2393 (0.9293) (0.6788)	0.2844 (0.8071) (0.7413)	−0.7592 (1.5635) (1.1552)
VIF	2.5769	2.3629	2.6394	2.3783	2.6979
Interzept (HC4) (Bootstrapp)	−4.2199 (6.2709) (7.9397)				
Kontroll-variablen	capil	sall	dtal	voll	
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	1.6628** (0.8358) (0.4995)	−1.3554 (0.8530) (0.4563)	−1.1751*** (0.2866) (0.3026)	−26.4568* (15.6351) (11.6620)	
VIF	3.8190	3.5635	1.1252	1.0918	
F-Wert	5.328***				
RESET-Test	0.04203**				
$\overline{R^2}$ (R^2)	0.2405 (0.2961)				
n (Ausreisser) (N. A.)	n = 124 (69, 70, 71, 80, 89, 93, 98) (5, 34, 84, 112, 130)				
Signifikanzniveau: 1.65* ($p < 0.1$); 1.96** ($p < 0.05$); 2.58*** ($p < 0.01$)					
HC4 = Heteroskedastie-konsistenter Standardfehler; Bootstrapp = Bootstrapp-Standardfehler auf Basis der BCa-Methode für 5.000 Bootstrapping-Subsamples					

Univariater OLS-Regressionsoutput: ROA (ohne Finanzunternehmen)					
Datengrundlage: Stichprobe für roa ohne Finanzunternehmen gemäss ICB (n = 89) Modell: $roa_i = \alpha + \beta_1 Compliance(ce, ra, ca, ic, ma)_i + \varepsilon_i$					
Erklärende Variable	ce	ra	ca	ic	ma
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	1.5506* (0.8069) (0.8024)				
		1.6959* (0.8813) (0.8829)			
			0.7426 (0.5103) (0.5091)		
				0.6018 (0.5650) (0.5379)	
					1.9695** (0.9285) (0.9163)
Interzept (HC4) (Bootstrapp)	−8.2527* (4.8116) (4.7861)	−9.2691* (5.3042) (5.3416)	−3.4999 (2.9765) (2.9767)	−2.5046 (3.2642) (3.1106)	−11.2408* (5.6614) (5.5941)
F-Wert	2.9830*	2.9320*	1.1130	0.8777	4.1570**
R^2	0.0359	0.0358	0.0137	0.0109	0.0488
n (Ausreisser)	82 (46, 47, 48, 50, 54, 63, 66)	81 (17, 46, 47, 48, 50, 54, 63, 66)	82 (46, 47, 48, 50, 54, 63, 66)	82 (46, 47, 48, 50, 54, 63, 66)	83 (46, 47, 48, 54, 63, 66)
Signifikanzniveau: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.58*** (p < 0.01)					
HC4 = Heteroskedastie-konsistenter Standardfehler; Bootstrapp = Bootstrapp-Standardfehler auf Basis der BCa-Methode für 5.000 Bootstrapping-Subsamples					

Multivariater OLS-Regressionsoutput: ROA (ohne Finanzunternehmen)					
Datengrundlage: Stichprobe für roa ohne Finanzunternehmen gemäss ICB (n = 89) Modell: $roa_i = \alpha + \beta_1 ce_i + \beta_2 ra_i + \beta_3 ca_i + \beta_4 ic_i + \beta_5 ma_i + \beta_6 capil_i + \beta_7 sall_i + \beta_8 dtal_i + \beta_9 voll_i + \varepsilon_i$					
Compliance-Variablen	ce	ra	ca	ic	ma
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	1.0769 (1.9332) (1.3150)	−0.0292 (1.4429) (1.6074)	−0.4742 (1.3795) (1.1396)	0.5623 (0.9170) (0.9747)	0.6537 (1.6102) (1.4166)
VIF	2.4115	2.6813	3.0748	2.4553	2.4512
Interzept (HC4) (Bootstrapp)	−5.0411 (7.9534) (11.1796)				
Kontroll-variablen	capil	sall	dtal	voll	
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	2.2986*** (0.6194) (0.7502)	−2.3234*** (0.8638) (0.8410)	−1.2099*** (0.4055) (0.4549)	−47.2525** (19.8423) (19.4636)	
VIF	4.6907	4.8934	1.2446	1.3177	
F-Wert	5.4450***				
RESET-Test	0.1745				
$\overline{R^2}$ (R^2)	0.3361 (0.4118)				
n (Ausreisser) (N. A.)	n = 80 (46, 47, 48, 54, 63, 66) (23, 79, 87)				
Signifikanzniveau: 1.65* ($p < 0.1$); 1.96** ($p < 0.05$); 2.58*** ($p < 0.01$)					
HC4 = Heteroskedastie-konsistenter Standardfehler; Bootstrapp = Bootstrapp-Standardfehler auf Basis der BCa-Methode für 5.000 Bootstrapping-Subsamples					

Anhang 18: Regressionsoutput der Zielvariablen Tobins Q

Univariater OLS-Regressionsoutput: Tobins Q (Stichprobe)					
Datengrundlage: Stichprobe für q (n = 136) Modell: $q_i = \alpha + \beta_1 Compliance(ce, ra, ca, ic, ma)_i + \varepsilon_i$					
Erklärende Variable	ce	ra	ca	ic	ma
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	0.0498 (0.1609) (0.1591)				
		0.2339 (0.1883) (0.1817)			
			0.11561 (0.1039) (0.1053)		
				0.1987* (0.1111) (0.1132)	
					0.1824 (0.1784) (0.1769)
Interzept (HC4) (Bootstrapp)	1.6601* (0.9402) (0.9264)	0.5358 (1.1493) (1.0563)	1.2608** (0.5844) (0.5932)	0.8048 (0.6044) (0.6171)	0.8083 (1.0571) (1.0485)
F-Wert	0.0821	1.5440	0.7605	2.5420	0.9777
R^2	0.0006	0.0118	0.0058	0.0193	0.0075
n (Ausreisser) (N. A.)	131 (71, 76) (5, 34, 112)	131 (71, 28) (5, 34, 112)	132 (71) (5, 34, 112)	131 (71, 8) (5, 34, 112)	131 (71, 8) (5, 34, 112)
Signifikanzniveau: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.58*** (p < 0.01)					
HC4 = Heteroskedastie-konsistenter Standardfehler; Bootstrapp = Bootstrapp-Standardfehler auf Basis der BCa-Methode für 5.000 Bootstrapping-Subsamples					

Multivariater OLS-Regressionsoutput: Tobins Q (Stichprobe)						
Datengrundlage: Stichprobe für q (n = 136) Modell: $q_i = \alpha + \beta_1 ce_i + \beta_2 ra_i + \beta_3 ca_i + \beta_4 ic_i + \beta_5 ma_i + \beta_6 capil_i + \beta_7 sall_i + \beta_8 dtal_i + \beta_9 voll_i + \varepsilon_i$						
Compliance-Variablen	ce	ra	ca	ic	ma	
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	−0.1606 (0.2151) (0.2674)	0.1265 (0.1928) (0.2581)	0.0083 (0.2204) (0.2440)	0.1474 (0.2049) (0.2129)	−0.2928 (0.2570) (0.3024)	
VIF	2.6644	2.4558	2.6421	2.4240	2.7680	
Interzept (HC4) (Bootstrapp)	−1.8707 (1.7409) (2.2203)					
Kontroll-variablen	capil	sall	dtal	voll		
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	0.7385*** (0.1875) (0.1496)	−0.5444*** (0.1672) (0.1369)	−0.2471** (0.1009) (0.0899)	5.1568*** (1.4833) (1.5270)		
VIF	3.8771	3.6536	1.1256	1.1224		
F-Wert	5.0970***					
RESET-Test	0.1395					
$\overline{R^2}$ (R^2)	0.2264 (0.2816)					
n (Ausreisser) (N. A.)	127 (46, 69, 93, 98) (5, 34, 84, 112, 130)					
Signifikanzniveau: 1.65* ($p < 0.1$); 1.96** ($p < 0.05$); 2.58*** ($p < 0.01$)						
HC4 = Heteroskedastie-konsistenter Standardfehler; Bootstrapp = Bootstrapp-Standardfehler auf Basis der BCa-Methode für 5.000 Bootstrapping-Subsamples						

Univariater OLS-Regressionsoutput: Tobins Q (ohne Finanzunternehmen)					
Datengrundlage: Gesamte Stichprobe (n = 89) Modell: $q_i = \alpha + \beta_1 Compliance(ce, ra, ca, ic, ma)_i + \varepsilon_i$					
Erklärende Variable	ce	ra	ca	ic	ma
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	0.2058 (0.1978) (0.1910)				
		0.4704** (0.2294) (0.2192)			
			0.2584** (0.1266) (0.1278)		
				0.2635* (0.1342) (0.1354)	
					0.4897** (0.2450) (0.2448)
Interzept (HC4) (Bootstrapp)	1.1847 (1.1462) (1.1055)	−0.4209 (1.3814) (1.2513)	0.8635 (0.6953) (0.7036)	0.8745 (0.7344) (0.7432)	−0.6168 (1.4462) (1.4441)
F-Wert	0.8743	0.0482	2.6060	3.1360*	4.0140**
R^2	0.0104	0.0482	0.0301	0.0301	0.0467
n (Ausreisser)	87 (48, 50)	87 (17, 48)	88 (48)	87 (5, 48)	88 (5, 48, 67)
Signifikanzniveau: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.58*** (p < 0.01)					
HC4 = Heteroskedastie-konsistenter Standardfehler; Bootstrapp = Bootstrapp-Standardfehler auf Basis der BCa-Methode für 5.000 Bootstrapping-Subsamples					

Multivariater OLS-Regressionsoutput: Tobins Q (ohne Finanzunternehmen)					
Datengrundlage: Stichprobe für q ohne Finanzunternehmen gemäss ICB (n = 89) Modell: $q_i = \alpha + \beta_1 ce_i + \beta_2 ra_i + \beta_3 ca_i + \beta_4 ic_i + \beta_5 ma_i + \beta_6 capil_i + \beta_7 sall_i + \beta_8 dtal_i + \beta_9 voll_i + \varepsilon_i$					
Compliance-Variablen	ce	ra	ca	ic	ma
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	−0.0571 (0.2410) (0.3961)	0.2527 (0.2376) (0.3777)	−0.2366 (0.2756) (0.3938)	0.1156 (0.1773) (0.2961)	0.1115 (0.2438) (0.3857)
VIF	3.0589	2.6542	2.9580	2.3549	2.4717
Interzept (HC4) (Bootstrapp)	0.8857 (2.2756) (3.1235)				
Kontroll-variablen	capil	sall	dtal	voll	
Schätzer (HC4) (Bootstrapp)	1.1694*** (0.1715) (0.2006)	−1.1575*** (0.2092) (0.2309)	−0.2347*** (0.0880) (0.1250)	0.9094 (1.7496) (2.3398)	
VIF	4.4408	4.7335	1.3004	1.2945	
F-Wert	9.5030***				
RESET-Test	0.7864				
$\overline{R^2}$ (R^2)	0.4858 (0.5429)				
n (Ausreisser) (N. A.)	82 (29, 46, 63, 66) (23, 79, 87)				
Signifikanzniveau: 1.65* (p < 0.1); 1.96** (p < 0.05); 2.58*** (p < 0.01)					
HC4 = Heteroskedastie-konsistenter Standardfehler; Bootstrapp = Bootstrapp-Standardfehler auf Basis der BCa-Methode für 5.000 Bootstrapping-Subsamples					

Curriculum Vitae

Persönliche Angaben

Name	Philippe Patrick Hüter
Geburtsdatum	18. August 1988
Nationalität	Deutsch

Akademische Ausbildung

2018 – 2022	**Universität St.Gallen (HSG)** PhD in Management
2014 – 2017	**Universität St.Gallen (HSG)** Master of Arts in Accounting and Finance
2009 – 2014	**Universität Zürich (UZH)** Bachelor of Arts in Economics and Business Administration

Berufliche Tätigkeiten

2021	**Accenture AG** Consultant, Strategy & Consulting – Digital Risk & Compliance
2017 – 2020	**Hochschule Luzern – Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ** Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Risk & Compliance Management
2016 – 2017	**Helvetia Versicherungen** Hochschulpraktikant, Unternehmensentwicklung
2009 – 2016	Praktika im In- und Ausland