

# Herzlich willkommen zur Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

*Alle Inhalte dieses Internetangebotes, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt!*

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## Programm

Uhrzeit	Programmpunkt
08:30 – 09:00	<i>Registrierung und Kaffee für Präsenzteilnehmende</i>
09:00 – 09:05	<b>Begrüssung durch die Konferenzleitung</b> Dr. Claudia Götz Staehelin
09:05 – 09:35	<b>Unternehmerische Herausforderungen und Chancen in Zeiten von Irrungen und Wirrungen</b> Prof. Dr. Andreas Bohrer
09:35 – 10:05	<b>Meldewesen im Wandel – Insights und Perspektiven der MROS</b> Anton Brönnimann
10:05 – 10:35	<b>Ausgewählte Themen und Aktuelle Herausforderungen im Unternehmensstrafrecht</b> Jason Meier und Dr. Matthias Portmann
10:35 – 11:00	<i>Kaffeepause</i>

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## Programm

Uhrzeit	Programmpunkt	
11:00 – 11:45	<b>FINMA Enforcement-Verfahren</b> Caroline Clemetson	
11:45 – 12:30	<b>Diskussion</b> Anton Brönnimann, Caroline Clemetson und Dr. Matthias Portmann, moderiert von Dr. Claudia Götz Staehelin	
12:30 – 13:30	<i>Mittagspause</i>	
	<i>Session I</i>	<i>Session II</i>
13:30 – 14:15	<b>Sanctions and Money Laundering: Dual Criminal Liability Risks for Companies with a Focus on the Trading and Commodity Sector</b>  Patrik Salzmann und Matthew Weber	<b>Benchmark Report: AI Performance in Compliance &amp; Ethics</b>  Sabela Pérez García

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## Programm

Uhrzeit	Programmpunkt	
14:15 – 15:00	<b>Interne Untersuchungen im Fokus: Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zwischen HR und Legal</b> Philipp Becker und Olivier Meyenhofer	<b>Zoll-Compliance: Neue Risiken für Schweizer Unternehmen im Spannungsfeld von Handel, Regulierung und Reputation</b> Carina Nilles
15:00 – 15:30	<i>Kaffeepause</i>	
15:30 – 16:15	<b>Investigations 2.0: Technology as the Force Multiplier, Smarter, Leaner, Faster – How Smart Technology is Redefining Scale, Speed, and Modern Investigations</b> Désirée Schreyer	
16:15 – 16:45	<b>When Executives Are Under Investigation: Managing Investigations at the Top</b> Dr. Claudia Götz Staehelin	
16:45 – 17:00	<b>Fragrunde und Fazit</b> Dr. Claudia Götz Staehelin	
17:00 – 18:00	<i>Apéro für Präsenzteilnehmende</i>	

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## Digitale Konferenzunterlagen

Sie finden alle Unterlagen in Ihrem Teilnehmerkonto unter [www.schulthessforum.ch](http://www.schulthessforum.ch) (Login oben rechts) oder, wenn Sie noch kein Konto haben, unter dem Link [www.schulthessforum.ch/neue-zuercher-compliance-konferenz/](http://www.schulthessforum.ch/neue-zuercher-compliance-konferenz/) mit den Logindaten:

**Benutzer:** NZCK\_2026  
**Passwort:** NZCK/\*26\*/Konferenz

## Fragen

Diese Konferenz findet live und interaktiv statt.  
Wir möchten Sie ermuntern, Fragen zu stellen.  
Dafür steht Ihnen die Funktion F&A respektive Q&A zur Verfügung.  
Gerne werden wir Ihre Fragen im Laufe der Veranstaltung beantworten,  
sofern es die Zeit erlaubt.

**Wir bedanken uns bei unseren Sponsoren für  
die erfolgreiche Zusammenarbeit!**



Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

**Wir bedanken uns bei unseren Medienpartnern  
für die erfolgreiche Zusammenarbeit!**



Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

**Wir bedanken uns bei unseren Kooperationspartnern für  
die erfolgreiche Zusammenarbeit!**

ASSET MANAGEMENT  
**ASSOCIATION**

swiss  
Board**Forum**  
sharing experience

**SACO**  
Swiss Association of  
Compliance Officers

SRO TREUHAND  
OAR FIDUCIAIRE  
OAD FIDUCIARI

**SAMBA**  
Swiss Association of MBAs

SRO Casinos  
OAR Casinos  
OAD Case da Gioco

TREUHAND  
FIDUCIAIRE  
FIDUCIARI

**SJWZ**  
stiftung  
juristische  
weiterbildung  
zürich

**SRO·SVV | OAR·ASA**  
Selbstregulierungsorganisation des SVV  
Organismo di autorregolazione dell'ASA  
Self-regulatory organisation of the ASA

**VQF** Verein zur Qualitätssicherung  
von Finanzdienstleistungen

**SLVASSL**  
Schweizerischer Leasingverband  
Association Suisse des Sociétés de Leasing

**Zürcher  
Bankenverband**

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## **Unternehmerische Herausforderungen und Chancen in Zeiten von Irrungen und Wirrungen**

**Andreas Bohrer**

Prof. Dr. iur., LL.M., Attorney-at-law, Chief Legal & Corporate Affairs Officer  
and Member of the Executive Committee  
Lonza Group Ltd, Switzerland

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## Themenbereiche

- Prolog: «Irrungen und Wirrungen»
- Geopolitik
  - Geopolitische Trends
  - Unternehmenssicht
  - Perspektive des CLO
- Was kann die Schweiz tun? – «Better Regulation»
- Epilog: Ein «Werkstattbericht» aus der Praxis

## Prolog: «Irrungen und Wirrungen»



## Geopolitik – Trends

- 3 geopolitische Phasen innerhalb der letzten Generation:
  - *Bi-polare Ordnung* mit staatswirtschaftlich-sozialistischem Ostblock und marktwirtschaftlich-freiheitlichem Westen (WW2-1989)
  - *Multipolare Welt*, globaler Wohlstand dank globalisierter Wirtschaft und Wertschöpfung (1989-Pandemie)
  - *Protektionismus, Regionalisierung/Nationalstaatlichkeit, «home-shoring»*; geopolitische Machtverschiebungen China/Asien, Europa, USA; Systemwettbewerb zwischen freiheitlichen Demokratien vs. autoritären Modellen; Erosion multilateraler Strukturen (WTO) und regelbasierter Ordnung (seit Pandemie)
- Systemwettbewerb führt zu «*Weaponizing of Business*»:
  - Sanktionen, Investitionskontrollen, Exportrestriktionen, Zölle, nicht-tarifäre Handelshemmnisse, Aufweichung Patentschutz/IP, Regulierung als Marktzutrittsschranke
  - Extraterritoriale Rechtsanwendung, «Swiss Finish»
  - Industriepolitik (= Strukturhaltungspolitik, ≠ Standortpolitik)

## Geopolitik aus Unternehmenssicht

- Marktabstottungen und Protektionismus sind *nachteilig* für exportorientierte Länder und Unternehmen
- Sie sind *kontraproduktiv*: kurzfristige Strukturhaltung, langfristige Reduktion der Wettbewerbsfähigkeit
- Können aber zu Chancen für neue und agile Marktteilnehmer führen.
- Neue Lage als Chance aufgreifen
- Geopolitik als Teil des Risikomanagements:
  - Lagebeurteilung
  - Szenarienplanung
  - Optionen schaffen – (Stakeholder Engagement)
  - Entscheidungsfindung
- Voraussetzungen:
  - Organisation
  - Unternehmenskultur
  - Governance

## Geopolitik aus Sicht des CLO

- Driver Seat für:
  - Decision Monitoring
  - Decision Implementation
  - Decision Shaping (Optionen schaffen!)
- Kombination von zwei Rollen:
  - Strukturiertes Denken des Juristen,
  - Ambiguität und Stakeholder Relations Management von Public Affairs
- Chance: Chief Legal & Corporate Affairs Officer
- Organisation:
  - Monitoring: ggf. delegieren/outsourcen
  - Implementierung: Business Units
  - Shaping: Führung, Koordination
  - Intern oder extern (Verbände, Berater)
- Governance:
  - Strategie (VR)
  - Querschnitt-Thematik
- Kultur:
  - Unterschiedliche Kulturen
  - Langfristiges Relationship Management, Vertrauensbasis
  - Sensitivität, Awareness, Netzwerk

## Was kann die Schweiz tun? – «Better Regulation»

- *Ziel der Standortpolitik*: Die Schweiz als führender Standort für eine innovative Wirtschaft und für Fortschritt im globalen Wettbewerb.
- *Rechtssystem* als zentrales Element der Standortpolitik:
  - Schutz des Eigentums, Rechts- und Planungssicherheit
  - Streitbeilegungskultur: Fairness im Resultat und Effizienz im Verfahren
  - «Swiss Omnibus» statt «Swiss Finish» (keine Überregulierung, z.B. Nachhaltigkeit)
  - Selbstregulierung statt «Hardening of soft law» (z.B. FinfraG-Revision)
  - Keine Ver-Strafrechtlichung wirtschaftlichen Handelns (insb. bei Fahrlässigkeit)
  - Stärkerer Einbezug der Wirtschaft in die Rechtsetzung; Stärkung der Qualität von Regulierungsfolgenabschätzung



## Epilog – Ein «Werkstattbericht» aus der Praxis

Lonza in Visp/Schweiz

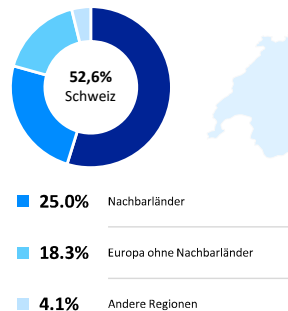
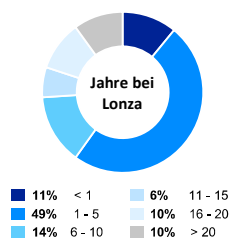
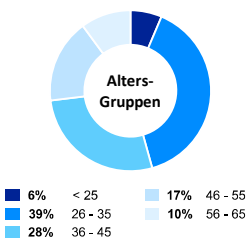
**> 490** Mio.  
/ 2024  
Lohnzahlungen (CHF)

**> 70** Mio.  
/ 2024  
Pensionszahlungen (CHF)

**> 90** Anlagen  
59,3 ha  
Werksgelände 81,3 ha  
(~ 113 Fussballfelder)

- CDMO (Lohnhersteller) für die Pharma-Industrie
- Keine eigenen Produkte (Medikamente)
- Weltweit führend (Qualität), Wettbewerber aus Asien

~79 Nationalitäten  
~65 Sprachen  
~5000 Mitarbeitende  
davon ~250 Auszubildende  
\*Vollzeitäquivalent



## Wo stehen wir mit den Zöllen?

- Herzlichen Dank an alle Beteiligten
- Status US-Zölle
  - Im Moment null (da Annex II)
  - Aber grosse Unsicherheiten (Sect. 232, Sect. 301, Pharma Pricing)
- Unsicherheit belastet Investitionsklima → Notwendigkeit einer Pharmastrategie Schweiz:
  - Die Pharmaindustrie ist zentral für den Schweizer Wirtschaftsstandort als Innovator, Steuerzahler und Arbeitsgeber
  - Ohne Pharma-Branche: Deutlicher Rückgang der durchschnittlichen Produktivität, und Staatseinnahmen gefährdet



# Was soll die Schweiz tun?

## Wirtschaftspolitische Vision und Strategie für die Schweiz

**Erstens:** Unterstützung für die Politik des Bundesrates und für die Verhandlungsführung des SECO

**Zweitens:** Entschlossenes Zusammenwirken von Politik und Wirtschaft auf Basis einer allseits akzeptierten *wirtschaftspolitischen Vision*:

*Die Schweiz will der führende Standort sein  
für eine innovative Wirtschaft und  
für Fortschritt im globalen Wettbewerb,  
indem sie dafür die besten Rahmenbedingungen schafft.  
Sie bewahrt damit die Grundlage für Wohlstand, Wohlfahrt und  
den Schutz von Umwelt und Ressourcen im Lande.*

**Drittens:** Umsetzung einer *wirtschaftspolitischen Strategie* der Schweiz:

- Politische Stabilität (inkl. stabile Bundesfinanzen)
- Flexible Arbeitsmärkte
- Steuerliche Attraktivität
- Zugang zu ausländischen Märkten
- Sichere Energieversorgung
- Leistungsfähige Infrastruktur
- Hervorragendes Bildungs- und Forschungssystem
- Global wettbewerbsfähiges Finanz- und Bankensystem
- Pragmatische und effiziente Behörden
- Enger Einbezug der Wirtschaft in die Rechtsetzung (inkl. unabhängige Regulierungsfolgenabschätzung)

**Nicht Industriepolitik (im Sinne von Strukturerhaltungspolitik)  
ist gefragt, sondern Standortpolitik**

# Was soll die Schweiz tun?

## Zentrale standortpolitische Massnahmen für Life Sciences in der Schweiz

### Forschung und Innovation

- Verlässliche Rahmenbedingungen
- Attraktive Vergütungs- und Innovationsmodelle
- Schutz geistigen Eigentums
- Innovationsfreundliche Regulierung
- Effiziente Zulassungsprozesse

*«Innovationen entstehen dort, wo  
Rahmenbedingungen verlässlich sind»*

### Versorgung und Infrastruktur

- Versorgungssicherheit
- Wettbewerbsfähige Energiepreise
- Leistungsfähige Logistik- und Digitalnetze
- Fortschritte bei der Digitalisierung im Gesundheitswesen

*«Energiepreise, technologieoffene  
Versorgungssicherheit, effiziente  
Bewilligungsverfahren sind zentrale  
Standortfaktoren»*

### Umfeld und Regulierungen

- Stabile politische und steuerliche Rahmenbedingungen
- Investitionsschutz
- Wettbewerbsfähige Steuern
- Weniger Bürokratie mit Reduktion unnötiger regulatorischer Komplexität
- Verzicht auf nationale Sonderwege, die die Wettbewerbsfähigkeit schwächen

*«Komplexität kostet  
Wettbewerbsfähigkeit»*

### Marktzugang und Handel

- Diskriminierungsfreier Zugang zu den wichtigsten (Absatz-) Märkten, offene Grenzen
- Stärkung des Freihandelsnetzes

*«Offene Märkte als Lebensader der Wirtschaft»*

### Fachkräfte und Bildung

- Zugang zu qualifizierten Talenten,
- Starke MINT-, Berufs- und Hochschulbildung
- Flexibler Arbeitsmarkt

*«Ohne Talente keine Innovation»*

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit**

**Kontakt**  
Andreas Bohrer  
Prof. Dr. iur., LL.M., Attorney-at-law,  
Chief Legal & Corporate Affairs Officer  
and Member of the Executive Committee  
Lonza Group AG  
Münchensteinerstrasse 38  
CH - 4002 Basel  
andreas.bohrer@lonza.com



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun Svizra

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement EJPD  
Bundesamt für Polizei fedpol



Neue Zürcher  
Compliance-Konferenz  
2026

## Meldewesen im Wandel – Insights und Perspektiven der MROS

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026  
Donnerstag, 22. Januar 2026, Zürich

**Anton Brönnimann**  
Leiter Meldestelle für Geldwäscherei MROS



## Agenda

### Steigende Reporting-Zahlen

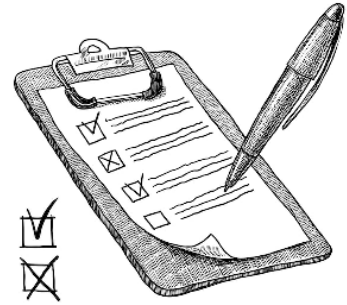
- Entwicklungen Verdachtsmeldungen und Datenvolumen
- Ursachen für den Anstieg & Feststellungen
- Dilemma & Konsequenzen

### Nationale und Internationale Entwicklungen

- Meldevolumen und Datenqualität ist Thema Nr.1
- Risikobasierter Ansatz
- Sensibilisierung
- Standards
- Vernetzung

### Ein Blick in die Zukunft

- Ressourcen
- Regulatorische Weichenstellungen
- Technische Innovationen



## Agenda

### Steigende Reporting-Zahlen

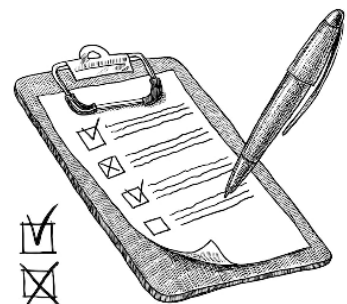
- Entwicklungen Verdachtsmeldungen und Datenvolumen
- Ursachen für den Anstieg & Feststellungen
- Dilemma & Konsequenzen

### Nationale und Internationale Entwicklungen

- Meldevolumen und Datenqualität ist Thema Nr.1
- Risikobasierter Ansatz
- Sensibilisierung
- Standards
- Vernetzung

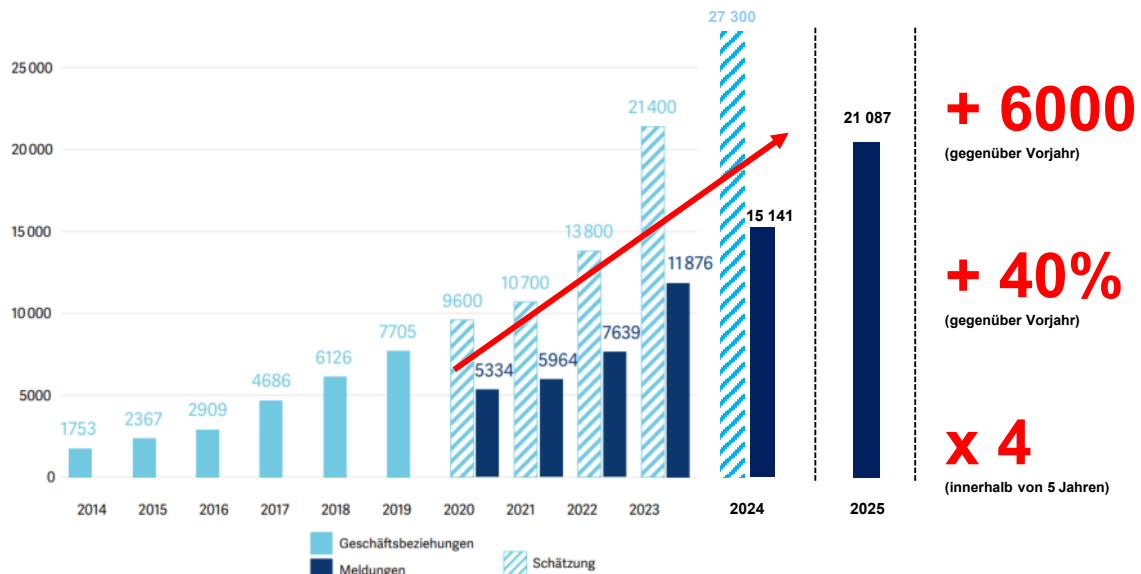
### Ein Blick in die Zukunft

- Ressourcen
- Regulatorische Weichenstellungen
- Technische Innovationen





## Entwicklungen bei den Verdachtsmeldungen



Meldestelle für Geldwäscherei (MROS)  
Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026, 22. Januar 2026, Zürich

25



## Entwicklungen Datenvolumen (Stand 31. Dezember 2025)

Cockpit MROS Quick Summary

Period  
1/1/2025 12/31/2025

### Reports CH

#### Eingang goAML (FI)

34537 uploads  
23257 same period last year  
**48.5%** variation uploads  
137.1 mean per workday

#### Manuelle Reports

388 manual creation  
358 same period last year  
8.4% variation manual

#### Verdachtsmeldungen

21,087 new  
15,141 same period last year  
**39.3%** evolution

#### Filterungen

16,649 report with nfwn  
4,121 of which in a case  
**79.0%** % of created reports

#### Abbruchsmittelungen

7,770 new  
7,118 same period last year  
9.2% evolution

#### Anzeigen an SVB

1,375 new  
1,046 same period last year  
**31.5%** evolution

### Reports International

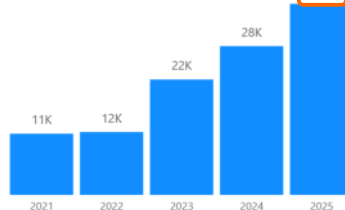
#### Anfragen (IRIT)

660 new  
777 same period last year  
-15.1% evolution

#### Spontaninformationen (ISIT)

932 new  
749 same period last year  
**24.4%** evolution

#### Gesamtvolumen Daten



#### Erwartungen STR/SAR 2026

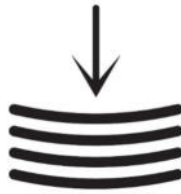


Meldestelle für Geldwäscherei (MROS)  
Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026, 22. Januar 2026, Zürich

26



## Ursachen für Anstieg bei den Verdachtsmeldungen



Aufsicht

Art. 37 GwG

Revision / Externe Berater



Verhaltens-  
basiertes TM

Technische  
Innovation



## Feststellungen

- **Mängel bei der «formellen» Datenqualität**
  - Nicht korrekte Datensätze
  - Unvollständige Datensätze
- **Merkliches Nachlassen der «materiellen» Qualität (Inhalt)**
  - Teilweise **ungenügende Abklärungen**
    - Frühes Stadium (Onboarding-Phase, Transaktion hat noch nicht stattgefunden)
    - Isolierte Anhaltspunkte oder gar Banalitäten
    - Hintergründe nicht abgeklärt
    - Zusammenhänge nicht erkennbar (Personen, Vortat etc.)
  - Art. 6 GwG wird übersprungen
- **Tendenzen zu einem «defense reporting» klar feststellbar**
  - Meldungen erfolgen nicht primär aufgrund eines substanziellen Verdachts, sondern zur **Absicherung gegenüber straf- oder aufsichtsrechtlichen Risiken**
    - Die **Meldeschwelle** wird vom Finanzintermediär **bewusst deutlich unterhalb des gesetzlich geforderten** und aus Sicht der Kriminalitätsbekämpfung angemessenen Niveaus angesetzt
    - Der **Informationsgehalt der Meldungen ist gering** oder gar irrelevant





## Dilemma & Konsequenzen

- **Risikobasierter Ansatz?**
  - Das Verwirklichen von Risiken ist nicht mehr akzeptiert: Behörden, Gesellschaft, Medien, Politik etc.
  - Verstärkte Ex-Post-Sicht
  - **Verlagerung** zu «Zero-Tolerance»
- **Unbestimmte Rechtsbegriffe verstärken diese Tendenz**
  - Unverzügliche Meldung
  - Begründeter Verdacht
- **Vakuum bei der Konkretisierung von Art. 9 GwG**
  - Wenig «**Guidance**» durch befassete Behörden, auch weil keine klare gesetzliche Grundlage (Art. 17 Abs. 1 GwG)
  - **Gerichte werden allein gelassen** und entscheiden oftmals auf einer sehr theoretischen Basis
- **Abkehr vom «Qualitativen Meldewesen»**



## Konsequenzen der «Meldeflut»

- Entstehung einer «**Datenhalde**»
- In der **Konzeption** der MROS als Schweizer FIU so **nicht vorgesehen**
  - Passives System: MROS ist auf erste Abklärungen des FI angewiesen – es braucht einen «Trigger»
  - Fehlende gesetzliche Grundlage, Instrumente und Ressourcen für vertiefte «investigative» Abklärungen
    - Keine Zwangsmassnahmen
    - Austausch nur mit FI und mit anderen Behörden möglich
  - Daten sind nicht direkt für Dritte (z.B. Strafverfolger) zugänglich (geschlossenes System)
- **Verzögerungen bei der Verarbeitung** und Weitergabe von Informationen
- Beachtlicher Teil der Meldungen wird nur **rudimentär** oder **gar nicht bearbeitet**
- **MROS trägt das Risiko (!)**
- Insgesamt **Schwächung des Abwehrdispositivs**







## Agenda

### Steigende Reporting-Zahlen

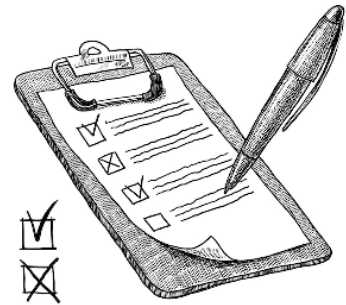
- Entwicklungen Verdachtsmeldungen und Datenvolumen
- Ursachen für den Anstieg & Feststellungen
- Dilemma & Konsequenzen

### Nationale und Internationale Entwicklungen

- Meldevolumen und Datenqualität ist Thema Nr.1
- Risikobasierter Ansatz
- Sensibilisierung
- Standards
- Vernetzung

### Ein Blick in die Zukunft

- Ressourcen
- Regulatorische Weichenstellungen
- Technische Innovationen



Meldestelle für Geldwäscherei (MROS)  
Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026, 22. Januar 2026, Zürich

31



## Meldevolumen und Datenqualität ist Thema Nr.1



### tippinpoint.

News Financials Sustainability Tech Digital Assets Donatel Newsletter

Banken sollen weniger melden

#### Bund will Flut von Geldwäscherei-Meldungen eindämmen

Im Kampf gegen die Flut von zweifelhaften Verdachtsmeldungen geht die Geldwäscherei-Meldestelle des Bundes neue Wege. Sie gibt den Banken Tipps, wann keine Anzeigen gemacht werden sollen. Das stösst auf Kritik.

#### Negativtypologien

Meldestelle für Geldwäscherei (MROS)

### Jahresbericht 2024

5.1 Unverzügliche Meldung vs. Abklärungstiefe – Standpunkt MROS

5.3 Meldepflicht vs. Melderecht



28.11.2025 | Thema Geldwäschebekämpfung

### Geldwäscheprevention: Aktualisierte Orientierungshilfe zu Verdachtsmeldungen

Die Finanzaufsicht BaFin und die FIU haben eine aktualisierte Fassung der Orientierungshilfe veröffentlicht. Sie berücksichtigt Anmerkungen des Privatsektors und wurde um praktische Anwendungsbeispiele ergänzt. Die Orientierungshilfe soll Verpflichteten helfen, wenn sie Verdachtsmeldungen erstatten.

Ein meldepflichtiger Sachverhalt liegt vor, wenn Tatsachen auf Geldwäsche oder Terrorismusfinanzierung gemäß § 43 Absatz 1 des Geldwäschegesetzes (GwG) hindeuten. Die »Orientierungshilfe« soll helfen, die Begriffe »Unverzüglichkeit« und »Vollständigkeit« einer Verdachtsmeldung besser einzuordnen.



### France

#### Tracfin presse les banques de faire moins de déclarations de soupçon

Confronté à une inflation de signalements et dépourvu d'un outil de big data suffisamment opérant, le service antiblanchiment de Bercy a demandé fin 2025 au secteur bancaire de se montrer plus sélectif.

Publié le 13/01/2026 à 09:00 GMT • Lecture 2 minutes

Cela peut sembler paradoxal pour un service chargé de lutter contre le blanchiment. Pourtant, Tracfin a pressé formellement les banques françaises d'émettre moins de déclarations de soupçons (DS). Selon les informations d'Intelligence Online, le patron du service de renseignement économique de Bercy, Antoine Magnan, a formulé cette demande fin 2025 à la Fédération bancaire française (FBF), le lobby représentant les établissements bancaires.

Meldestelle für Geldwäscherei (MROS)  
Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026, 22. Januar 2026, Zürich

32





## Risikobasierter Ansatz – Möglichkeit zum Skalieren

- **Strategie 2024 – 2027**

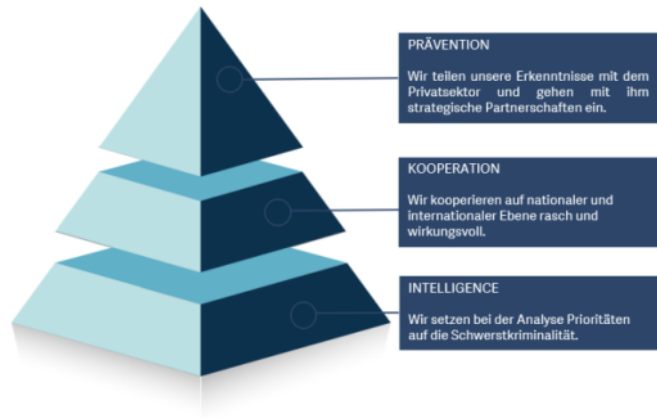
- Schärfung des MROS-Profiles
- 6 Ziele
- 13 Massnahmen

- **Risikobasierter Ansatz**

- Triage
- Fokus auf Schwerstriminalität
- Filterungen
- Verwaltungsökonomie

- **Verzichten**

We follow the money.



## Sensibilisieren & Feedback

- **Klassische Sensibilisierung**



- **Feedback-Tool: ORBIT** (Einführung 2026)

- **XML Data Quality Tracking Report**
  - Eine Bewertung einzelner Datenkategorien
  - Statistische Kennzahlen
  - Eine Gesamtbewertung im Vergleich zu einer Peer-Gruppe
  - Konkrete Handlungsaufforderungen
- ORBIT unterscheidet dabei zwischen **kritischen** und **bedenklichen** Datenqualitätsmängeln
  - **Rating 3 – Kritische Mängel** haben einen erheblichen operativen Einfluss, etwa weil sie Analysen verfälschen, zentrale goAML-Verarbeitungsprozesse stören oder nur mit hohem Aufwand korrigierbar sind. Aktionsplan erforderlich.
  - **Rating 2 – Bedenkliche Mängel** erfordern zwar Korrekturen in der zukünftigen Meldungspraxis, jedoch keinen Aktionsplan.
  - **Rating 1 – «grün»** signalisiert angemessene Datenqualität ohne Handlungsbedarf.
- ORBIT wird **halbjährlich** durchgeführt





## Schaffen von Standards – Neuer Art. 23 Abs. 7 GwG

### Art. 23 Abs. 7

<sup>7</sup> Der Verkehr mit der Meldestelle erfolgt über das Informationssystem nach Absatz 3. Der Bundesrat legt den Inhalt und den Umfang der zu meldenden Informationen fest. Das Bundesamt für Polizei bestimmt den Datenstandard der Informationen, die über das Informationssystem übermittelt werden.

- **goAML** als **einzigster Kommunikationskanal**  
Papiermeldungen gehören künftig der Vergangenheit an
- **Handbuch** wird zum **Datenstandard** (fedpol-Verordnung)
- **Datenqualität** wird damit zum **Aufsichtsthema**

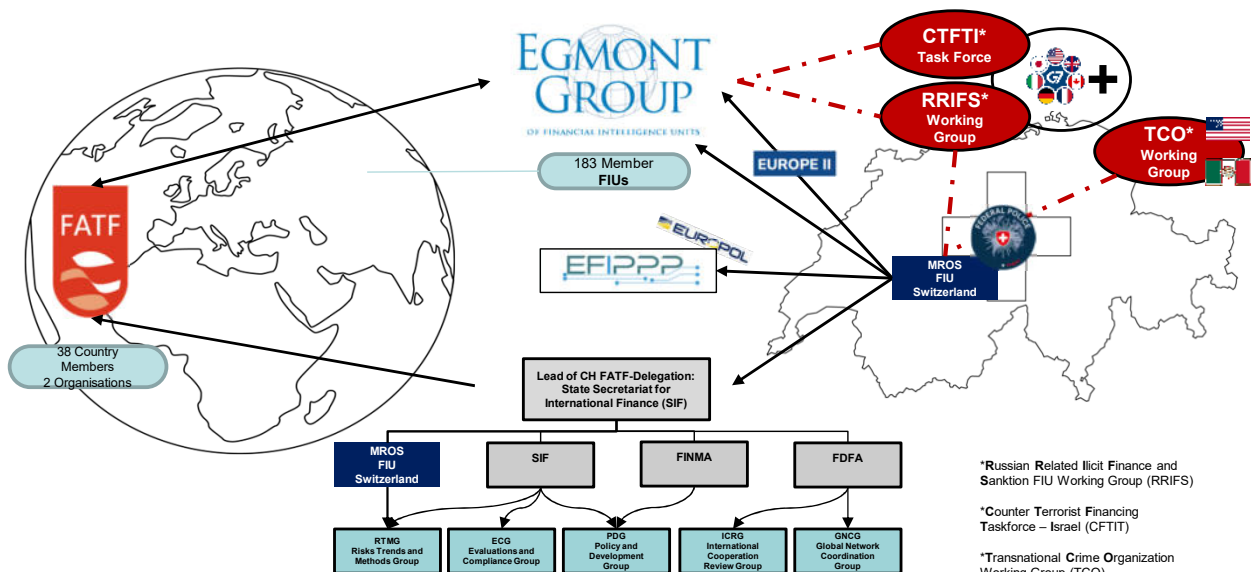


Meldestelle für Geldwäscherei (MROS)  
Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026, 22. Januar 2026, Zürich

35



## Vernetzung – Internationale «Einbettung» nimmt zu



Meldestelle für Geldwäscherei (MROS)  
Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026, 22. Januar 2026, Zürich

36



## Agenda

### Steigende Reporting-Zahlen

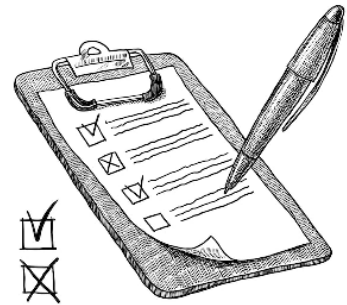
- Entwicklungen Verdachtsmeldungen und Datenvolumen
- Ursachen für den Anstieg & Feststellungen
- Dilemma & Konsequenzen

### Nationale und Internationale Entwicklungen

- Meldevolumen und Datenqualität ist Thema Nr. 1
- Risikobasierter Ansatz
- Sensibilisierung
- Standards
- Vernetzung

### Ein Blick in die Zukunft

- Ressourcen
- Regulatorische Weichenstellungen
- Technische Innovationen



Meldestelle für Geldwäscherei (MROS)  
Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026, 22. Januar 2026, Zürich

37



## Ein Blick in die Zukunft

### • Ressourcen MROS

- **Voraussichtlicher Abbau: - 10% des Stellenetats** ab 1. Januar 2027 trotz neuer Aufgaben durch «TJPG» und «Unterstellung Berater»
- Priorisieren & **Verzichtsplanung** – die MROS wird gewisse Dienstleistungen nicht mehr anbieten können
- **Negative Auswirkungen** auf die **FATF-Länderprüfung** erwartet

### • Regulatorische Weichenstellungen

- **Finanzierungsprüfung** – Vorlage des Prüfberichts z.H. BR im 2026
- **Strategie OK**
  - «Standalone ML» / Senkung der Beweisschwelle
  - Möglichkeit der «Freezing Order»

### • Technische Innovation

- Kosten sind signifikant – Vom Ausland lernen
- Lösung des Konflikts zwischen «**Schutz der Privatsphäre**» und «**Wirksamer Bekämpfung der Finanzkriminalität**»



Meldestelle für Geldwäscherei (MROS)  
Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026, 22. Januar 2026, Zürich

38



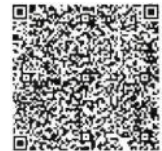
## Fragen?



### Anton Brönnimann

Leiter Meldestelle für Geldwäscherei MROS

Eidgenössisches Justiz- und  
Polizeidepartement EJPD  
Bundesamt für Polizei fedpol  
Guisanplatz 1a  
3003 Bern



Tel.: 058 465 22 05

[anton.broennimann@fedpol.admin.ch](mailto:anton.broennimann@fedpol.admin.ch)

<http://www.fedpol.admin.ch>



Meldestelle für Geldwäscherei (MROS)

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026, 22. Januar 2026, Zürich

39

## Ausgewählte Themen und Aktuelle Herausforderungen im Unternehmensstrafrecht

### Matthias Portmann

Dr. iur., LL.M., Rechtsanwalt  
Staatsanwalt des Bundes  
Bundesanwaltschaft

### Jason Meier

Betriebsökonom, Experte Rechnungslegung &  
Controlling, LL.M. Compliance  
Senior Forensic Financial Analyst  
Bundesanwaltschaft

## Inhalt

### Unternehmensstrafrecht

- I. Von wo kommen wir? Wo stehen wir? Wie geht es weiter?
- II. Internationale Aspekte: Task Force UK/F/CH
- III. Organisationsmangel
- IV. Festlegung von Ersatzforderungen und Bussenhöhe

## Von wo kommen wir?

- Rund 23 Jahre Unternehmensstrafrecht
- 2019: Ablehnung des Vorschlags (Aufgeschobene Anklageerhebung für Unternehmen) durch den Bundesrat
- 2024: Bildung einer BA-internen Arbeitsgruppe
- 2025: Anhörung des Bundesanwaltes bei der Rechtskommission des Ständerates
- 2025: Postulat 25.3028 – Auftrag an den Bundesrat zur Prüfung einer aufgeschobenen Anklageerhebung (unter Einbezug von Strafverfolgungsbehörden, Gerichten, Anwaltschaft, Wirtschaft und Wissenschaft)

## Verurteilungen Bundesebene (BA-Strafbefehle)

	Unternehmen	Jahr	Busse (CHF)	Einzahlung/ Ersatzforderung (CHF)	Deliktsfeld
1.	Alstom Network Schweiz AG	2011	2'500'000	36'400'000	Korruption
2.	Stanford Group (Suisse) AG	2014	1'000'000	9'680'000	Geldwäscherei
3.	Nitrochem Distribution AG	2016	750'000	73'346	Korruption
4.	Odebrecht SA; Construtora Norberto Odebrecht SA	2016	4'500'000	> 200'000'000	Korruption & Geldwäscherei
5.	KBA-NotaSys SA	2017	1	35'000'000	Korruption
6.	Dredging International	2017	1'000'000	36'000'000	Korruption
7.	Gunvor International BV; Gunvor SA	2019	4'000'000	90'000'000	Korruption
8.	Andrade Gutierrez Engenharia SA	2019	2'000'000	16'600'000	Korruption
9.	SBM Holding Inc. SA & Single Buoy Moorings Inc.; SBM Production Contractors Inc. SA	2021	4'200'000	2'800'000	Korruption

## Verurteilungen Bundesebene (BA-Strafbefehle)

	Unternehmen	Jahr	Busse (CHF)	Einzahlung/ Ersatzforderung (CHF)	Deliktsfeld
10.	ABB Management Services AG	2022	4'000'000	0*	Korruption
11.	Sicpa SA	2023	1'000'000	80'000'000	Korruption
12.	Gunvor SA	2024	4'300'000	86'700'000	Korruption
13.	PKB Privatbank SA	2024	750'000	0	Geldwäscherei
14.	Glencore International AG	2024	2'000'000	150'000'000	Korruption
15.	Morgan Stanley (Switzerland) GMBH	2025	1'000'000	0	Geldwäscherei
16.	Banque Pictet et Cie SA	2025	2'000'000	4'100'000	Geldwäscherei
17.	Bank J.P. Morgan (Suisse) SA	2025	3'000'000	0*	Geldwäscherei
18.	Bank J. Safra Sarasin AG	2025	3'500'000	0*	Geldwäscherei

\*direkte Ausgleichszahlung an Geschädigte

## Weitere Urteile Bundesebene (BStG)

	Unternehmen	Jahr	Busse (CHF)	Einziehung/ Ersatzforderung	Deliktsfeld	Letzter Stand
1.	Falcon Private Bank AG	2021	3.5Mio.	CHF 7'204'915	Geldwäscherei	Freispruch Berufungskammer
2.	Credit Suisse AG (resp. Nachfolgerin UBS AG)	2022	2.0Mio.	EUR 18'663'589	Geldwäscherei	Freispruch Berufungskammer
3.	Trafigura Beheer BV	2025	3.0Mio.	USD 145'634'268	Korruption	Berufung angemeldet

## Durch die BA erhobene Anklagen beim BStG

1. 2024: Lombard Odier
2. 2025: Credit Suisse AG  
(resp. Nachfolgerin UBS AG/UBS Group AG)

## Funktioniert somit alles (Bilanz nach 23 Jahren)?

- 18 BA-Strafbefehle
- Mehrere Anklagen durch die BA beim BStG erhoben
- Zahlreiche laufende Strafverfahren gegen Unternehmen

## Nicht ganz...

- Anreizsysteme fehlen
- Wenig Selbstanzeigen
- Hohe Dunkelziffer
- Verfahren dauern eher lange und sind ressourcenintensiv (Datenmenge, Entsiegelung, Verteidigungsrechte, Rechtshilfe)
- Schwierigkeiten bei global koordinierten Verfahrensabschlüssen

Vieles hängt mit strafrechtlicher Verurteilung des Unternehmens zusammen  
(vgl. auch Situation in USA/UK/F/D/I)



## Vorschlag der BA

Regelungsinhalt	Bemerkungen
Gesetzliche Grundlage	Besonderes Verfahren gemäss 8. Titel StPO
Vereinbarungsinhalte	Selbstanzeige, vollständige Anerkennung der Tatsachen, Schuldeingeständnis Verpflichtung zur uneingeschränkten Zusammenarbeit Festlegung der Zahlungsverpflichtung Verpflichtung zur Identifikation der natürlichen Personen Regelung der Zivilansprüche Gegebenenfalls Einsatz eines Sachverständigen (inkl. Kostenregelung) Verpflichtung zur Übernahme der Verfahrenskosten, Verzicht auf Parteientschädigung Festlegung einer Probezeit von zwei bis fünf Jahren durch die Staatsanwaltschaft Festlegung der einzuhaltenden Auflagen während der Probezeit durch Staatsanwaltschaft
Erledigung/ Abschluss	Staatsanwaltschaft reicht die Vereinbarung innert 3 Monaten beim Gericht ein Bei Nichtgenehmigung durch das Gericht: Weiterführung des Verfahrens durch die Staatsanwaltschaft Bei Genehmigung der Vereinbarung durch das Gericht: Einstellung/Sistierung des Verfahrens, verjährungsunterbrechende Wirkung Die Auflagen während der festgelegten Probezeit bleiben bestehen Wiedereröffnung aufgrund neuer Tatsachen, ein selbständiges Einziehungsverfahren und eine Revision bleiben vorbehalten

## Wie geht es weiter?

- Weitere Koordinationstreffen mit relevanten Akteuren
- Stellungnahmen im Zusammenhang mit Postulat 25.3028

## Task Force UK/F/CH

1. Gründung: März 2025 (8 Monate)
2. Serious Fraud Office (SFO) | Parquet National Financier (PNF) | BA
3. Inhalt: jede einzelne Behörde – sowie alle gemeinsam – gehen gegen internationale Korruption vor
4. Absichtserklärung zum gemeinsamen Vorgehen gegen Korruption
5. Kein Ersatz für Rechtshilfe
6. Keine supranationale Organisation

## Schweiz im internationalen Vergleich (2019)

Land	Anteil am globalen BIP in %	Anzahl sanktionierte Unternehmen (durch Einigung oder Beschluss)	Sanktionierungen pro 1% globaler BIP-Anteil
1. Schweiz	0.47%	8	17.02
2. Norwegen	0.27%	3	11.11
3. Niederlande	0.77%	8	10.39
4. Vereinigte Staaten	16.02%	145	9.05
5. Israel	0.29%	2	6.90
6. Korea	1.67%	9	5.39
7. Vereinigtes Königreich	2.43%	12	4.94
8. Frankreich	2.48%	12	4.84
9. Belgien	0.47%	2	4.26
10. Dänemark	0.26%	1	3.85
11. Italien	1.99%	7	3.52
12. Deutschland	3.50%	12	3.43
13. Kanada	1.44%	4	2.78
14. Chile	0.36%	1	2.78
15. Australien	1.04%	2	1.92

Quelle: OECD, Enforcement of the Anti-Bribery Convention (2019)

## Schweiz im internationalen Vergleich (2022)



Quelle: TI, Exporting Corruption Report 2022

## Organisationsmangel – BA-Arbeitsmethode

### SOLL-Analyse

Welche organisatorischen Vorkehrungen hätten im Deliktszeitraum vorhanden sein SOLLTEN?

1. Risiko-Management;
2. (selbst-) verpflichtende interne / externe Weisungen;
3. Compliance inklusive Trainings, Whistleblowing und Sanktionen;
4. interne Kontrollen inklusive internem Kontrollsystem und interner Revisionsstelle;
5. Kommunikation vom Oberleitungsorgan

vs.

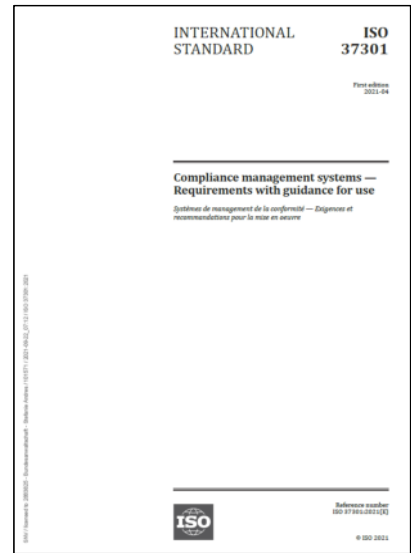
### IST-Analyse

Welche organisatorischen Vorkehrungen WAREN vorhanden?

### Delta

Mangelhafte Korruptions- und/oder Geldwäscherei-Vorkehrungen

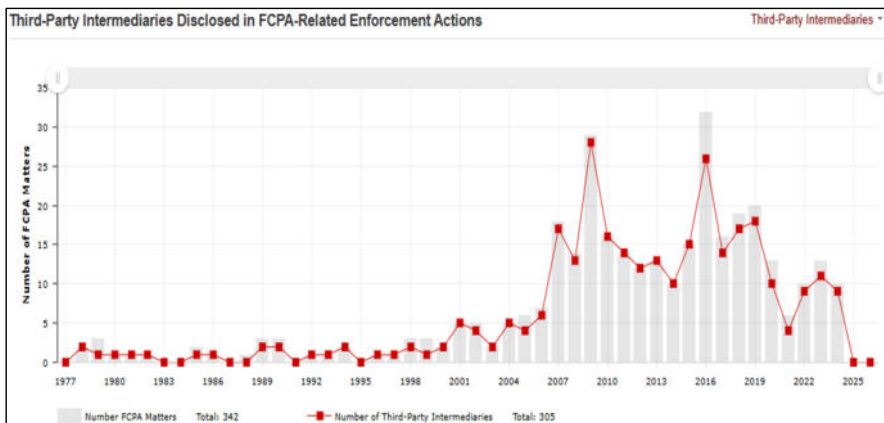
## Organisationsmangel - Orientierung am Soft Law



## Organisationsmangel - Orientierung am Soft Law



## Organisationsmangel - Drittparteienrisiko



Quelle: Stanford Law School, FCPA Clearinghouse



## Festlegung von Ersatzforderungen

- Ziel ist es, Vermögenswerte, die durch eine Straftat (z.B. Geldwäscherei oder Bestechung) erlangt wurden, einzuziehen (Art. 70 StGB). Im Unternehmensstrafrecht ist das Einziehungssubstrat i.d.R. bereits untergegangen, sodass die der Einziehung unterliegenden Vermögenswerte nicht mehr vorhanden sind. Ergo kann gegenüber dem Unternehmen eine sog. Ersatzforderung verfügt werden (71 StGB).
- Überlegung dahinter: Verbrechen darf sich nicht lohnen!
- Ersatzforderung zu bestimmen ist komplex/aufwändig weil:
  - beschuldigte Unternehmen im Strafverfahren keine Selbstbelastungs-/Mitwirkungspflicht haben;
  - relevante Finanz-/Buchhaltungsdaten oft nicht (im notwendigen Detaillierungsgrad) vorliegen;
  - der Behörde Branchenkenntnisse (z.B. Rohstoffbranche) fehlen.
- Behelf: Schätzungen.

## Festlegung von Bussen

- Ausgangslage:
  - Unternehmens-Bussen: max. CHF 5 Mio. (Art. 102 Abs. 3 StGB);
  - Bussen werden «insbesondere» nach folgenden Kriterien bemessen
    - i. Schwere der (Anlass-)Tat;
    - ii. Schwere des Organisationsmangels (Unternehmensverschulden);
    - iii. Angerichteter Schaden;
    - iv. Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens.
  - Im Weiteren sind Art. 34, 47, 48 StGB sowie Art. 5 StPO zu berücksichtigen;
  - Öffentlichkeit (OECD/TI) fordert Transparenz.

## Festlegung von Bussen

- Analyse:
  - Analyse von 7 BA-Strafbefehlen sowie von 2 Urteilen des BStG.
  - Vergleichende Analyse ausländischer Strafzumessungssysteme (USA, UK und F).
  - Vergleichende Analyse des schweizerischen Wettbewerbsrecht.
- Ergebnis:
  - Entwicklung standardisierter Strafzumessungsmethoden für Unternehmensbussen bei Urteilen wegen mangelhafter Geldwäscherei- und/oder Korruptions-Vorkehren!

## Festlegung von Bussen

- Die beiden Methoden berücksichtigen:
  - gewaschene Vermögenswerte/Wert der Bestechungsvorteile;
  - Präventionsgrade;
  - Involvierung GL und/oder Oberleitungsorgan;
  - Vorstrafen
- Mildernde Faktoren können zu Bussenreduktion führen (Anreizsystem!):
  - Selbstanzeige;
  - freiwillige Offenlegung interner Untersuchungsergebnisse;
  - Kooperation bei Zwangsmassnahmen/Rechtshilfe usw.;
  - Behebung des Organisationsmangels;
  - Verfahrensdauer und Zeitablauf;
  - Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

## Danke für Ihre Aufmerksamkeit

### Kontakt

Matthias Portmann  
Dr. iur., LL.M., Rechtsanwalt  
Staatsanwalt des Bundes  
Bundesanwaltschaft  
Guisanplatz 1  
3003 Bern  
matthias.portmann@ba.admin.ch



### Kontakt

Jason Meier  
Betriebsökonom, Experte in Rechnungslegung &  
Controlling, LL.M. in Compliance  
Senior Forensic Financial Analyst  
Bundesanwaltschaft  
Guisanplatz 1  
3003 Bern  
jason.meier@ba.admin.ch



## FINMA Enforcement-Verfahren

**Caroline Clemetson**  
lic. iur., LL.M., Partner  
Schellenberg Wittmer

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

**Schellenberg  
Wittmer**

## FINMA-Enforcement- Verfahren



**Caroline Clemetson – Partner Schellenberg Wittmer AG**

Zürich, 22. Januar 2026



## Überblick – Inhalt

- Rolle und Auftrag der FINMA im Enforcement
- FINMA-Enforcement im System von Aufsichts-, Straf- und Zivilrecht
- Aufsichtsrechtliche Interventionen vor der Verfahrenseröffnung
- Eröffnung des formellen Enforcementverfahrens
- Adressaten des Enforcements
- Ablauf des FINMA-Enforcementverfahrens
- Rechte und Pflichten der Parteien
- FINMA-Beauftragte
- Enforcement-Instrumente der FINMA
- Abschluss des Verfahrens und Folgemassnahmen
- Trends und Compliance-Implicationen

65

Schellenberg  
Wittmer

## Rolle und Auftrag der FINMA im Enforcement

- Die FINMA ist eine **unabhängige Aufsichtsbehörde** des Bundes (Art. 1 und 4 FINMAG)
- Enforcement dient der **Durchsetzung des Finanzmarktaufsichtsrechts**
- Ziel des Enforcements ist die **Wiederherstellung des ordnungsgemässen Zustands** sowie des **Anleger- und Funktionsschutzes** (Art. 4 FINMAG)
- Im **Sanierungs- und Insolvenzkontext** kann die FINMA – je nach Gesetz und Konstellation – **selbst oder durch Beauftragte Sanierungs- oder Liquidationsmassnahmen** anordnen bzw. durchführen (Art. 37 FINMAG)

66

Schellenberg  
Wittmer

## FINMA-Enforcement im System von Aufsichts-, Straf- und Zivilrecht



- **Klare funktionale Trennung** zwischen Aufsicht, Strafverfolgung und Zivilrecht
- **Parallele Verfahren** (aufsichtsrechtlich – strafrechtlich – zivilrechtlich) sind zulässig und systemimmanent

67

**Schellenberg**  
Wittmer

## FINMA-Enforcement im System von Aufsicht, Straf- und Zivilrecht (Forts.)

- FINMA-Enforcement ist **funktional eigenständig** und **nicht akzessorisch** zu Straf- oder Zivilverfahren
- Koordination erfolgt punktuell (insb. Informationsaustausch), **ohne Verfahrenverschmelzung**
- Die FINMA klärt **aufsichtsrechtlich relevante Pflichtverletzungen** ab; strafrechtliche relevante Sachverhalte obliegen den Strafbehörden
- Aufsichtsrechtliche Feststellungen binden Straf- und Zivilgerichte nicht, können aber faktisch Bedeutung erlangen
- Keine Parteirolle für Kunden oder Gläubiger im Enforcement-Verfahren

68

**Schellenberg**  
Wittmer

## Aufsichtliche Interventionen vor der Verfahrenseröffnung: Vorabklärungen

- Vorabklärungen dienen der **Sachverhaltsklärung** und **Risikoeinschätzung**
- Kein **formelles Enforcementverfahren**, **keine Parteistellung**, **keine Anwendung des VwVG**
- Unterschied nach Status des Instituts:
  - **Bewilligte Institute**: Prüfung von Organisation, Gewähr, Missständen (aufsichtsrechtlicher Kontext)
  - **Unbewilligte Institute**: Abklärung der Bewilligungspflicht und unerlaubter Tätigkeit (Art. 37 Abs. 3 FINMAG)
- Abschluss durch Einstellung, informelle Rüge oder Eröffnung eines Enforcementverfahrens

69

Schellenberg  
Wittmer

## Eröffnung des formellen Enforcementverfahrens

- Verfahrenseröffnung durch Anzeige (Art. 30 FINMAG) folgt regelmässig auf **abgeschlossene Vorabklärungen**
- Vorab ergeht häufig ein **Bescheid** mit **vorläufiger Sachverhalts- und Rechtsdarstellung** und Betroffene erhalten Gelegenheit zur Stellungnahme (rechtliches Gehör)
- **Entscheidung über die Eröffnung** liegt im pflichtgemässen Ermessen der FINMA.
- Es besteht keine Pflicht zur Verfahrenseröffnung und es besteht kein Antragsrecht von Gläubigern, Kunden etc. (vgl. aber Whistleblowing)
- Mit der Eröffnung wird das **Verfahren dem VwVG** unterstellt
- Parteistellung und Verfahrensrechte entstehen **erst ab diesem Zeitpunkt**

Vorabklärung → Bescheid → Stellungnahme → Eröffnung → Untersuchung → Entscheid

70

Schellenberg  
Wittmer

## Eröffnung des formellen Enforcementverfahrens: Ermessen und Kriterien der Verfahrenseröffnung

- Die FINMA ist **nicht verpflichtet**, bei jeder Aufsichtsrechtsverletzung ein Enforcementverfahren zu eröffnen
- Massgeblich ist, ob der ordnungsgemässe Zustand **ohne formelles Verfahren** wiederhergestellt werden kann
- Bei der Beurteilung berücksichtigt die FINMA insbesondere die **Schwere der Aufsichtsrechtsverletzung** und **das Enforcementinteresse** (Prävention, Marktwirkung, Reputationsrisiken)
- Freiwillige und proaktive Massnahmen der Betroffenen werden berücksichtigt, schliessen ein Verfahren aber nicht aus

71

Schellenberg  
Wittmer

## Eröffnung des formellen Enforcementverfahrens: Interne Entscheidungsfindung

- Enforcemententscheide werden **organisationsintern** nach dem Geschäftsreglement der FINMA vorbereitet und gefällt
- Zentrale Entscheidungsinstanz ist der **ENA** als ständiger Ausschuss der Geschäftsleitung
- Der ENA entscheidet insbesondere über:
  - **Eröffnung von Enforcementverfahren**
  - **eingreifende Enforcementmassnahmen**
  - **Massnahmen gegen natürliche Personen**
  - **Bewilligungsentzüge, Liquidationen und Sanierungen**
- Die Entscheidungsgrundlage bilden **interne Anträge** der Fachbereiche
- ENA-Anträge und interne Beratungen sind Teil der internen Willensbildung und **nicht akteneinsichtspflichtig**
- Beschlussfassung erfolgt **mit Mehrheit**; Stichentscheid durch die Direktion

72

Schellenberg  
Wittmer

## Eröffnung des formellen Enforcementverfahrens: Rolle des FINMA-Verwaltungsrats

- Der Verwaltungsrat der FINMA ist primär das **strategische Organ**; die **operative Enforcementtätigkeit** liegt bei der Geschäftsleitung
- Grds. werden Eröffnungen und Enforcementverfügungen durch die Geschäftsleitung bzw. den ENA erlassen
- Der Verwaltungsrat entscheidet ausnahmsweise über Enforcementgeschäfte von **grosser Tragweite**
- Sog. Geschäfte von grosser Tragweite betreffen insbesondere Massnahmen mit potenziell **weitreichenden Auswirkungen** auf
  - **die Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte oder**
  - **eine Vielzahl von Gläubigern, Anlegern oder Versicherten**
- Die Zuständigkeit des Verwaltungsrats stellt eine **eng auszulegende Ausnahme** dar und dient der institutionellen Kontrolle besonders einschneidender Massnahmen

73

Schellenberg  
Wittmer

## Adressaten des Enforcements

- Primäre Adressaten sind beaufsichtigte Institute (**Prinzip der Institutsaufsicht**), aber auch unbewilligt tätige Personen oder Gesellschaften:
  - **Bewilligungspflicht** richtet sich nach den **jeweiligen Finanzmarktgesetzen und** bewilligte Institute unterliegen der **laufenden prudenziellen und organisatorischen Aufsicht**
  - Übt ein Marktteilnehmer bewilligungspflichtige Tätigkeiten **ohne Bewilligung** aus, kann die FINMA im Rahmen des **Enforcement Aufsichtsrecht durchsetzen**
- Schwerpunkt bei unbewilligten Tätigkeiten:
  - Marktbereinigung (Art. 37 Abs. 3 FINMAG), «Naming and Shaming» (Art. 34 FINMAG)
  - Typische Massnahmen: **Tätigkeitsunterbindung, Vermögenssicherung, Liquidation**
- In **Durchbrechung** dieses Prinzips sind Massnahmen gegen natürliche Personen möglich

74

Schellenberg  
Wittmer

## Ablauf des FINMA-Enforcementverfahrens

- **Vertiefte Sachverhaltsabklärung** und **rechtliche Würdigung**
- Erhebung und Bewertung von **Beweismitteln und Einvernahmen von Zeugen**
- **Wahrung des rechtlichen Gehörs** der Parteien
- Einsatz von **Zwangs- und Untersuchungsmitteln** nach FINMAG
- **Bestellung eines FINMA-Beauftragten**, regelmässig mit Verfahrenseröffnung
- Verfahren endet mit **Verfügung** (evtl. auch i.S. einer gütlichen Einigung nach Art. 33b VwVG) oder **Einstellungsentscheid**
- Abschluss kann mit **Anordnung weiterer Massnahmen** verknüpft sein

75

Schellenberg  
Wittmer

## Rechte und Pflichten der Parteien

- Mit der Verfahrenseröffnung erhalten die Betroffenen **Parteistellung**
- Die Parteien haben Anspruch auf **rechtliches Gehör**, insbesondere **Stellungnahme** und **Akteneinsicht**
- Gleichzeitig bestehen weitgehende **Mitwirkungs-, Auskunfts- und Offenlegungspflichten**
- Eine Verletzung von Mitwirkungspflichten kann **aufsichtsrechtliche Konsequenzen** nach sich ziehen
- Die Mitwirkungspflichten i.S.v. Art. 29 FINMAG gehen über das hinaus, was im Strafverfahren zulässig wäre, **was im Spannungsfeld steht zum strafrechtlichen «nemo tenetur»-Grundsatz**
- Rechte und Pflichten stehen somit im Spannungsfeld zwischen **Verfahrensfairness** und **aufsichtsrechtlicher Effektivität**

76

Schellenberg  
Wittmer

## FINMA-Beauftragte: Rolle und Kompetenzen

- Die FINMA kann zur Abklärung oder Durchsetzung aufsichtsrechtlicher Massnahmen **Beauftragte** einsetzen (vgl. etwa Art. 24a und Art. 36 FINMAG)
- Beauftragte handeln im Auftrag und unter voller Verantwortung der FINMA
- Es bestehen **verschiedene Typen von Beauftragten** mit unterschiedlichen Funktionen (insb. **Untersuchungs-, Prüf-, Sanierungs- und Liquidationsbeauftragte**)
- Beauftragte verfügen über weitgehende **Zugangs-, Auskunfts- und Einsichtsrechte**; die Mitwirkungspflichten gelten sinngemäss wie gegenüber der FINMA
- Die FINMA kann Beauftragten Organ- oder Eingriffskompetenzen übertragen; dies ist die **Ausnahme**, die insbesondere bei schweren Fällen oder unbewilligter Tätigkeit verfügt wird
- **Besonders häufig bei unbewilligten Tätigkeiten**

77

Schellenberg  
Wittmer

## FINMA-Beauftragte: Untersuchungsbeauftragte

- Hauptaufgabe der Untersuchungsbeauftragten i.S.v. Art. 36 FINMAG ist die **Abklärung des aufsichtsrechtlich relevanten Sachverhalts** im Rahmen des Enforcementverfahrens (in Abgrenzung zu Prüfbeauftragten i.S.v. Art. 24a FINMAG als Instrument der laufenden Aufsicht)
- Die Abklärung erfolgt zielgerichtet entlang der relevanten **aufsichtsrechtlichen Fragestellungen**
- Die Berichterstattung **beschränkt** sich auf den Sachverhalt; eine rechtliche Würdigung erfolgt nicht
- Die Untersuchung erfordert jedoch **vertiefte Kenntnis** der einschlägigen aufsichtsrechtlichen Normen
- Die **rechtliche Qualifikation und Massnahmenanordnung** bleibt ausschliesslich Aufgabe der FINMA

78

Schellenberg  
Wittmer

## FINMA-Beauftragte: Stellung, Grenzen und Kontrolle

- FINMA-Beauftragte sind **keine Behörde** und verfügen über **keine eigene Verfügungskompetenz**
- Das VwVG findet auf ihre Tätigkeit **nicht** direkt Anwendung
- Beauftragte verfügen über **keine strafrechtlichen Zwangsbefugnisse**, jedoch über umfassende Einsichts- und Auskunftsrechte
- Die Mitwirkungspflichten der Betroffenen **gelten gleich** weit wie gegenüber der FINMA selbst
- Die FINMA ist an Berichte nicht gebunden und **würdigt diese frei im Rahmen der Beweiswürdigung**
- **Fachkunde und Unabhängigkeit der Beauftragten sind zentrale Auswahlkriterien**

79

Schellenberg  
Wittmer

## Enforcement-Instrumente der FINMA: Übersicht

- Die FINMA verfügt über **keine Kompetenz zur Verhängung finanzieller Sanktionen** (insb. keine Bussen); das schweizerische Finanzmarktenforcement ist nicht strafrechtlich ausgestaltet
- Das Instrumentarium der FINMA ist **verwaltungs- und aufsichtsrechtlicher Natur** und klar von Straf- und Verwaltungsstrafverfahren zu unterscheiden
- Zentrales Ziel des Enforcements ist die **Wiederherstellung des ordnungsgemässen Zustands** sowie der **Anleger- und Funktionsschutz**, nicht Vergeltung oder Bestrafung vergangener Pflichtverletzungen
- Der Massnahmenkatalog ist gesetzlich vorgegeben (FINMAG) und **abgestuft**, von milden bis zu schwer eingreifenden Instrumenten

80

Schellenberg  
Wittmer



## Enforcement-Instrumente der FINMA: Systematik

- Wiederherstellung des ordnungsgemässen Zustandes (Art. 31 FINMAG)
  - **Erarbeiten von Verantwortungsdokument für Top-Management**
  - **Verbot neuer Akquisitionen**
  - ...
- Enforcement-Instrumente bei schweren Verletzungen von Finanzmarkt-aufsichtsrecht (Art. 32 ff. FINMAG):
  - **Feststellungsverfügung (formelle Rüge; Art. 32 FINMAG)**
  - **Berufs- und Tätigkeitsverbote (Art. 33 f. FINMAG)**
  - **Einziehung unrechtmässig erzielter Gewinne (Art. 35 FINMAG)**
  - **Bewilligungsentzug und Liquidation**
- Die Instrumente können je nach Fall isoliert oder kombiniert angeordnet werden

81

Schellenberg  
Wittmer

## Enforcement-Instrumente der FINMA: Massnahmen gegen natürliche Personen

- Durchbrechung des Grundsatzes der Institutsaufsicht bei **schweren Pflichtverletzungen natürlicher Personen**
- Massnahmen möglich gegen Organe und andere Gewährsträger, Mitarbeitende in Leitungsfunktionen und Händler sowie Kundenberater, qualifizierte Beteiligte
- Voraussetzung:
  - Eigene schwere Verletzungen von Finanzmarktaufsichtsrecht
  - Persönliche, kausale Verantwortlichkeit für schwere Verletzungen von Finanzmarktaufsichtsrecht durch das Institut (kein Alleinverschulden, vgl. BGer 2C\_192/2019; wichtig für Überwachungspflichten)
- **Typische Massnahmen:** Berufs- und Tätigkeitsverbote (**Art. 33, 33a FINMAG**)
- Feststellungsverfügungen i.S.v. Art. 32 FINMAG i.S.d. Verhältnismässigkeit auch gegenüber **natürlichen Personen** möglich

82

Schellenberg  
Wittmer

## Enforcement-Instrumente der FINMA: Rechtsfolgeermessen der FINMA

- FINMA hat auch **Rechtsfolgeermessen**:
  - Die Intensität der Massnahme beeinflusst die **Begründungs- und Abklärungsdichte** der FINMA (**abgestufte Begründungspflicht**)
  - Je eingreifender die Massnahme, **desto höher** die Anforderungen an Sachverhaltsabklärung, Beweiswürdigung und Normklarheit (Legalitätsprinzip)
  - Feststellungsverfügungen wirken **subsidiär**: kein Raum bei gleichzeitiger Wiederherstellung, Einziehung, Berufsverbot oder Bewilligungsentzug
- Die FINMA **verbindet Instrumente** regelmässig kumulativ (z.B. Feststellung + Wiederherstellung + Androhung weiterer Massnahmen)
- Enforcement-Instrumente entfalten ihre Wirkung **erst durch Verfügung**; sie sind **voll überprüfbar** im verwaltungsgerichtlichen Rechtsschutz
- Gerichtliche Kontrolle erfolgt **zurückhaltend**, insbesondere bei der Würdigung der Schwere der Aufsichtsrechtsverletzung («technisches Ermessen»)

83

Schellenberg  
Wittmer

## Abschluss des Verfahrens und Folgemaassnahmen

- Verfahren **endet** mit Verfügung oder Einstellungsentscheid
- Entscheid erfolgt durch ENA und Geschäftsleitung oder Verwaltungsrat bei Geschäften von grosser Tragweite (siehe oben Slides 9 f.)
- **Publikation** des Entscheids möglich (insb. bei schweren Verstössen; «Naming and Shaming» i.S.v. Art. 34 FINMAG)
- **Information oder Anzeige an Strafbehörden** bei Verdacht auf strafrechtlich relevantes Verhalten
- Zuständigkeit richtet sich nach dem **einschlägigen Tatbestand** und der gesetzlichen Kompetenzordnung:
  - Staatsanwaltschaften (insb. bei allgemeinen Straftatbeständen nach StGB)
  - Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD) bei Verwaltungsstrafverfahren nach VStrR (z.B. Verletzung von Finanzmarktgesetzen mit Strafandrohung)
  - Kantonale Straf- oder Verwaltungsbehörden bei kantonal zuständigen Tatbeständen

84

Schellenberg  
Wittmer

## Rechtsschutz im FINMA-Enforcement

- Enforcementverfahren enden mit einer **aufsichtsrechtlichen Verfügung** oder **einem Einstellungsentscheid** der FINMA (Art. 5 VwVG, Art. 30 ff. FINMAG)
- Verfügungen der FINMA können mit **Beschwerde an das Bundesverwaltungsgericht** und anschliessend an das **Bundesgericht angefochten** werden (Art. 44 ff. VwVG; Art. 31 ff. VGG; Art. 82 ff. BGG)
- Bei der Würdigung der Schwere der Aufsichtsrechtsverletzung verfügt die FINMA über einen **fachtechnischen Beurteilungsspielraum («technisches Ermessen»)**; dieser wird gerichtlich überprüft, aber nur zurückhaltend korrigiert
- Die gerichtliche Kontrolle wahrt damit den **Rechtsschutz der Parteien**, ohne die aufsichtliche Funktionsfähigkeit der FINMA zu unterlaufen (Art. 29a BV (Rechtsweggarantie) i.V.m. FINMAG-Systematik)
- Das Enforcement **bleibt** ein verwaltungsrechtliches Verfahren, kein Strafverfahren, auch im Rechtsmittelzug (Abgrenzung zu Art. 1 ff. VStrR; **keine Anwendung** von Art. 6 EMRK als Strafverfahren)

85

Schellenberg  
Wittmer

## Trends und Compliance-Implicationen

- Enforcement-Regime auf «Prüfstand» nach UBS/CS-Fusion
- **Kommunikation über Enforcement-Verfahren** als Herausforderung (Medienmitteilungen der FINMA) im Spannungsfeld der Interessen der Öffentlichkeit sowie der Beaufsichtigten
- **Zunehmende Bedeutung** von Governance-, Organisations- und Gewährsfragen sowie Conduct (bspw. GwG) als Enforcement-Trigger
- **Starker Fokus** auf Dokumentation, Transparenz und Kooperationsverhalten der Beaufsichtigten
- **Frühzeitige Vorabklärungen** und **informelle Interventionen** gewinnen gegenüber formellen Verfahren an Gewicht
- Für Institute zentral: **präventive Compliance-Strukturen, klare Verantwortlichkeiten** und **belastbare Kontrollen**
- Enforcement wirkt **faktisch verhaltenssteuernd** und **präventiv** über den Einzelfall hinaus

86

Schellenberg  
Wittmer

# Vielen Dank.



## Corporate Social Responsibility

We are committed to being  
a responsible business.

 [www.swlegal.ch/CSR](http://www.swlegal.ch/CSR)



**Caroline Clemetson**  
[Caroline.Clemetson@swlegal.ch](mailto:Caroline.Clemetson@swlegal.ch)

**Schellenberg Wittmer AG** / Rechtsanwälte  
15bis rue des Alpes, Case postale 2088, 1211 Genève 1 - Löwenstrasse 19 / Postfach 2201 / 8021 Zürich  
[www.swlegal.ch](http://www.swlegal.ch)

**Schellenberg  
Wittmer**

## Danke für Ihre Aufmerksamkeit

**Kontakt**  
Caroline Clemetson  
lic. iur., LL.M., Partner  
Schellenberg Wittmer  
Löwenstrasse 19  
8021 Zürich  
[Caroline.Clemetson@swlegal.ch](mailto:Caroline.Clemetson@swlegal.ch)



 Neue Zürcher  
Compliance-Konferenz  
2026

## Diskussion

Anton Brönnimann, Caroline Clemetson und Dr. Matthias Portmann,  
moderiert von Dr. Claudia Götz Staehelin

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit**

## Sanctions and Money Laundering: Dual Criminal Liability Risks for Companies with a Focus on the Trading and Commodity Sector

### **Patrik Salzmann**

lic. iur., LL.M., Partner  
Certified Specialist SBA Criminal Law,  
Nater Dallafior Rechtsanwälte AG

### **Matthew M. Weber**

J.D , LL.M. Group General Counsel,  
Global Head of Compliance  
Ameropa AG

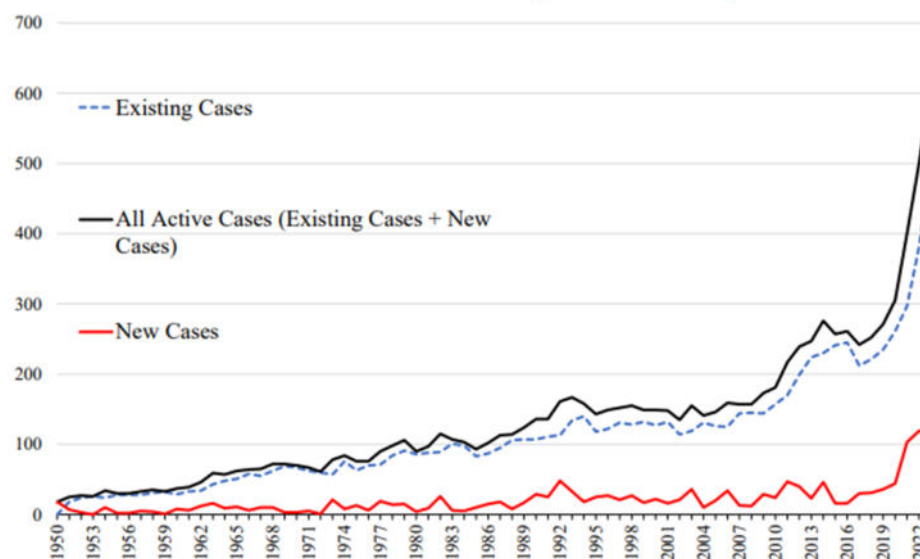
Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

- **Patrik Salzmann:** *Perspective of a Defense Attorney*
  - Swiss Landscape and Enforcement of Economic Sanctions
  - Sanctions and Money Laundering
- **Matthew M. Weber:** *Perspective of the Commodity Trade Business*
  - Impact of Sanctions on day-to-day Business (AMEROPA)
  - Managing Challenges of Sanctions Compliance

## Key Characteristics of Sanctions

- Punitive measures imposed by countries or international organizations to put pressure on a target (nation, entity or individual) to change its behavior
- Dynamic, multifaceted instruments of international policy
- Increasing complexity and volume, diverse forms and targets
- Growing involvement of more regions
- Ongoing duration
- **But:** Questionable merits of sanctions

## Evolution of Sanction Cases (1950-2023)



Source: Yalcin, E., G. Felbermayr, H. Kariem, A. Kirilakha, O. Kwon, C. Syropoulos, and Y. V. Yotov, 2025. «The Global Sanctions Data Base - Release 4: The Heterogeneous Effects of the Sanctions on Russia,» *The World Economy*

## Swiss Landscape of Sanctions

- Switzerland does not impose sanctions independently, but aligns with international measures

- Swiss Embargo Act (2002)

- 28 sanction ordinances

- Broad targeting

### Art. 1 Gegenstand

<sup>1</sup> Der Bund kann Zwangsmassnahmen erlassen, um Sanktionen durchzusetzen, die von der Organisation der Vereinten Nationen, der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa oder von den wichtigsten Handelspartnern der Schweiz beschlossen worden sind und die der Einhaltung des Völkerrechts, namentlich der Respektierung der Menschenrechte, dienen.

<sup>2</sup> Vorbehalten bleiben Massnahmen des Bundesrates zur Wahrung der Interessen des Landes nach Artikel 184 Absatz 3 der Bundesverfassung.

<sup>3</sup> Zwangsmassnahmen können namentlich:

- den Waren-, Dienstleistungs-, Zahlungs-, Kapital- und Personenverkehr sowie den wissenschaftlichen, technologischen und kulturellen Austausch unmittelbar oder mittelbar beschränken;
- Verbote, Bewilligungs- und Meldepflichten sowie andere Einschränkungen von Rechten umfassen.

## Sanction Enforcement in Switzerland

- Offences against ordinances
  - imprisonment < 1 year
  - «serious case» < 5 years
  - negligence: Penalty < 100k

### Art. 9<sup>7</sup> Verbrechen und Vergehen

<sup>1</sup> Wer vorsätzlich gegen Vorschriften von Verordnungen nach Artikel 2 Absatz 3 verstösst, deren Verletzung für strafbar erklärt wird, wird mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder Geldstrafe bestraft.

<sup>2</sup> In schweren Fällen ist die Strafe Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

<sup>3</sup> Wird die Tat fahrlässig begangen, so ist die Strafe Busse bis zu 100 000 Franken.

- Other contraventions
  - wilfully: Penalty < 100k
  - negligence: Penalty < 40k

### Art. 10 Übertretungen

<sup>1</sup> Mit Busse bis zu 100 000 Franken wird bestraft, wer vorsätzlich:<sup>8</sup>

- die Auskünfte, die Herausgabe von Unterlagen oder den Zutritt zu Geschäftsräumen nach den Artikeln 3 und 4 Absatz 1 verweigert oder in diesem Zusammenhang falsche oder irreführende Angaben macht;
- auf andere Weise gegen dieses Gesetz oder gegen Vorschriften von Verordnungen nach Artikel 2 Absatz 3, deren Übertretung für strafbar erklärt wird, oder gegen eine unter Hinweis auf die Strafdrohung dieses Artikels erlassene Verfügung verstösst, ohne dass ein strafbares Verhalten nach einem andern Straftatbestand vorliegt.

<sup>2</sup> Versuch und Gehilfenschaft sind strafbar.

<sup>3</sup> Wird die Tat fahrlässig begangen, so ist die Strafe Busse bis zu 40 000 Franken.

<sup>4</sup> Die Strafverfolgung verjährt in fünf Jahren.<sup>9</sup>

- SECO / OAG

- No extraterritorial application



## Interplay: Sanction Violations - Money Laundering

- Money laundering: any act intended to obstruct the identification, tracing, or confiscation of assets derived from a **felony**

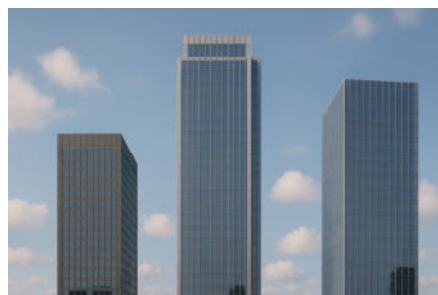
**Art. 305bis 423**  
Geldwäscherei 1. Wer eine Handlung vornimmt, die geeignet ist, die Ermittlung der Herkunft, die Auffindung oder die Einziehung von Vermögenswerten zu vereiteln, die, wie er weiss oder annehmen muss, aus einem Verbrechen oder aus einem qualifizierten Steuervergehen herrühren, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.<sup>424</sup>

- «Serious cases» of sanction violations = **felony** (<5 years imprisonment)
  - But what constitutes a «serious case»? (art. 9 para. 2 Embargo Act)

<sup>2</sup> In schweren Fällen ist die Strafe Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

## Criminal Liability of Corporations

if money laundering (in connection with «serious case» of sanction violation) is committed in the course of business, and the company has failed to take all necessary and reasonable organisational measures to prevent it



Art. 102 Abs. 2 StGB:

Handelt es sich dabei um eine Straftat nach den Artikeln [...] 305bis, [...] so wird das Unternehmen unabhängig von der Strafbarkeit natürlicher Personen bestraft, wenn dem Unternehmen vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen hat, um eine solche Straftat zu verhindern.

## Criminal Liability of Executives

who, in breach of a legal obligation, fail to prevent a subordinate from committing sanction violations



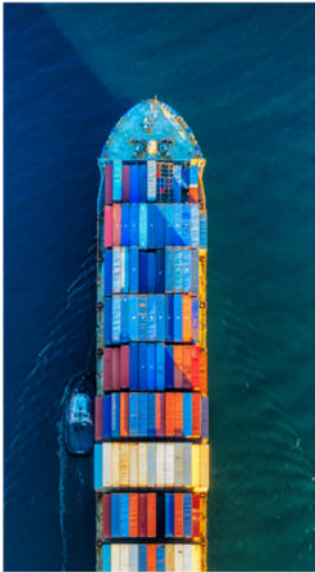
Art. 6 Abs. 2 VStrR:

<sup>2</sup> Der Geschäftsherr, Arbeitgeber, Auftraggeber oder Vertretene, der es vorsätzlich oder fahrlässig in Verletzung einer Rechtspflicht unterlässt, eine Widerhandlung des Untergebenen, Beauftragten oder Vertreters abzuwenden oder in ihren Wirkungen aufzuheben, untersteht den Strafbestimmungen, die für den entsprechend handelnden Täter gelten.

## Sanction Violation v. Money Laundering

Sanction Violation (not serious)	Violation & Money Laundering
Individuals < 1 year imprisonment	Individuals < 5 years imprisonment
Corporation < 5,000 penalty	Corporation < 5 mio. penalty
Confiscation of <ul style="list-style-type: none"> <li>- assets acquired through violation</li> <li>- assets if their lawful further use cannot be guaranteed (regardless of individual criminal liability)</li> </ul>	Confiscation of <ul style="list-style-type: none"> <li>- assets acquired through violation</li> <li>- assets if their lawful further use cannot be guaranteed (regardless of individual criminal liability)</li> <li>- <b>contaminated assets</b></li> <li>- <b>savings due to lack of prevention measures</b></li> </ul>
Prescription: 7 years	Prescription: 15 years

## Commodity Trading Sector



Unsplash, Venti Views

- > 1,000 companies in CH (2021)
- > 10,000 employees (GE, ZG, TI)
- 8-9 % Swiss GDP
- 20-50% global commodity trading via CH
- before 2022: 50-60 % of Russian oil and 75% of Russian coal traded via CH



## Sanctions

### **Agricultural Commodities** Challenges and Opportunities

Matthew Weber  
Group General Counsel  
Ameropa AG

Zurich, 22 January 2026



## Introduction

- 1) Brief Introduction: Who is Sanctioned?
- 2) Impact of Sanctions on Agricultural Goods: Focus on Russia
- 3) Commodity Trade Specific Challenges
- 4) Managing Sanctions Risks in Business



## Who is Sanctioned?

Which individuals, companies, vessels, and aircrafts are subject to sanctions?

1. Those directly **designated** on a sanctions list (e.g., [SDN List](#), [E.U. Consolidated list](#), [SECO's List of sanctioned individuals, entities and organizations](#), etc).



2. Those **owned** or **controlled** by a company or an individual designated on a sanctions list. The "ownership" and "control" prongs vary based on the jurisdiction and the particular sanctions program.

- "**ownership**" test threshold is 50% or more

- "**control**" the sanctioned person has the authority or influence to make decisions either directly or indirectly. Examples include:
  - 1) transfers of shares close to the time of designation, and
  - 2) use of front persons, trusts and shell companies

## The Impact of Sanctions Focus on Russia

1. **November 2022 – Uneven Playing Field:** Joint Statement from the US, the UK, and the EU to global actors (banks, insurers, owners, etc.) to take note of the statement that they could continue to bring Russian food and fertilizers to the world and that sanctions are not meant to target agricultural trade.
2. **Ownership Restructuring and Divestment Strategies:** Russian companies and oligarchs have sought to avoid sanctions by distancing themselves from ownership and control—selling shares, entering into equity derivative agreements (call options), stepping down from director and officer positions, and introducing ring-fencing measures ("firewalls") to block access to, and receipt of any "benefit" from, the assets and business of the company.
3. **The supply of Russian wheat increasingly shifted to Russian companies:** "Exporters from unfriendly countries" mostly abandon the Russian market.
4. **Five Russian ports** (including Ust-Luga and Novorossiysk) are sanctioned by the EU and Switzerland. Use of sanctioned ports is **allowed for agricultural commodities**, **but** subject to mandatory notifications to the authorities within 2 weeks.



Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## Commodity Trade Specific Challenges

### 1. Sanctions Compliance Challenges

- Indirect links with **sanctioned parties** (e.g. vessels, terminals, producers)
- Complexity of **ownership and control** structures
- **Regulatory fragmentation** across sanctions regimes is increasing, making it harder to navigate cross-border compliance
- **Autonomous sanctions** and **inconsistent interpretations within the EU**
- **Delayed** or absent **responses from authorities** leave businesses without guidance
- **No grace periods.** Sanctions apply immediately, even mid-transaction

### 2. Risk of Default & Lost Opportunities

- **Legal vs. practical gap:** what is allowed is not always feasible
- **Market self-sanctioning:** many actors refuse Russia-linked trades or require premiums
- Banks may **block or delay** payments, even if previously cleared
- **P&I Clubs** apply broad rules, **denying coverage for perceived sanctions exposure**
- Without tailored clauses, **risk of default** with suppliers or customers is high

### 3. Operational & Financial Burdens

- Successful execution of these trades in a compliant manner demands **substantial cross-departmental effort and oversight**
- **Limited resources;** certain employees may need to recuse due to nationality
- **Compliance tools** are expensive, complex, and time-consuming to use
- Employees now also spend time investigating counterparties, **adding pressure to their regular roles.**

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## Managing Sanctions Risks in Business

### 1. Streamlined risk-based procedures

- Involve key functions such as Operations, Trading, Risk, Legal/Compliance, Trade Finance, and Insurance.

### 2. Cross-functional oversight led by operational experts:

- Designated individuals with expertise not only in sanctions but also in logistics and trade execution oversee the process and ensure alignment across departments.
- At Ameropa, the Operations Team plays a central role, acting as the backbone of the process and ensuring effective due diligence, coordination and escalation.

### 3. When the rules are grey, specialized external counsel can make a difference:

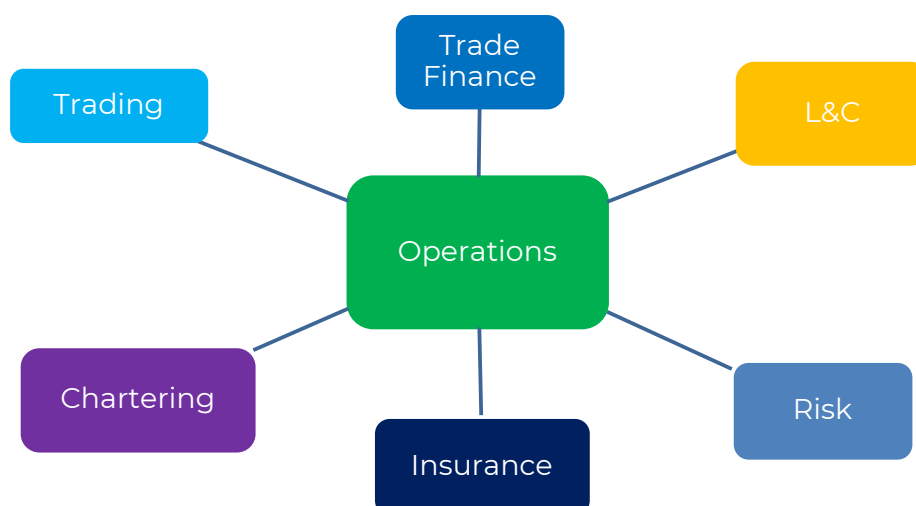
- While market knowledge is essential, specialized law firms often have the right expertise and regulatory insight to assess grey areas.
- Law firm access to regulatory authorities and exposure to multiple clients can help validate or flag a transaction.

### 4. The elephant in the room:

- Reconciling compliance and sanctions procedures and legal requirements with business objectives is sometimes impossible, leading to lost opportunities and frustration when significant effort yields no results.

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## Sanctions Compliance - Internal Stakeholders



Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

## Overview - KYC and Sanctions Process

### GENERAL OVERVIEW -- TRANSACTION DUE DILIGENCE PROCESS AND APPROVALS

	FIRST TRANSACTION	SUBSEQUENT TRANSACTIONS
1. Description of the transaction and parties involved to be provided by Trading	✓	✓
2. Screening of direct counterparties + any other parties involved (shipper, terminal, agent, buyer, etc.)	✓	✓
3. Functional Approvals	Legal: ✓ Cargo Ins.: ✓ P&I Insurance: ✓ Treasury: ✓ Risk: ✓	Legal: ✗ Cargo Insurance: ✓ P&I Insurance: ✗ Treasury: ✓ Risk: ✗
4. Escalation of Red Flags to Legal	✓	✓
5. Sanctions Clause to be included in Trade Confirmation + Contract	✓	✓
6. Trade confirmation	✗	✓
7. Vessel and UBO screening (Purple Trac, Refinitiv, Windward, etc.)	✓	✓

## Sanctions Clauses in Trade Contracts

### WHAT ARE THEY AND WHY THEY MATTER?

- ✓ **Ensure compliance** with applicable economic, trade, and financial sanctions (e.g., CH, EU, UK, US).
- ✳ **Allocate sanctions-related risk** between the parties by clarifying responsibilities and liabilities.
- 👉 **Grants rights (including to suspend or terminate)** the contract if performance becomes restricted or risky due to sanctions—even if there is no legal breach (similar to force majeure / prevention of shipment clauses, but more targeted).
- 🛡 **Acts as a risk mitigant** by allowing parties to proactively address sanctions exposure.
- 🔍 **Facilitates due diligence**, requiring counterparties to disclose ownership and control information.
- 🌱 **Demonstrates a strong compliance culture** to authorities, banks, and business partners.



## Sanctions Clauses - Goals

	General Sanctions Clause	Additional Considerations (e.g. Russia)	Aim
✓ <b>Non-sanctioned Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parties must remain non-sanctioned for the duration of the transaction.</li> </ul>	=	✓ 🌐 🌟
📋 <b>General Obligation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Both parties must comply with sanctions laws.</li> <li>Both parties must cooperate with each other for info sharing &amp; support for verification.</li> </ul>	=	✓ 🌐 🌟
🚫 <b>Seller Obligations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No illicit origin or routing.</li> <li>No exposure of Buyer to sanctions risk.</li> </ul>	<b>All of General, plus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No loading/transshipment at sanctioned ports/terminals.</li> <li>Russian (not Ukrainian) origin.</li> <li>Approved suppliers only.</li> <li>Vessel (including owners and managers) must not be sanctioned, involved in dark activity, or have called in Russian-occupied territories, and its details must be notified in advance within the agreed timeframe.</li> </ul>	✓ 🌐 🌟
🚫 <b>Buyer Obligations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No illicit destination or routing.</li> <li>No exposure of Seller to sanctions risk.</li> </ul>	=	✓ 🌐 🌟
👤 <b>Parties Rights</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Right to suspend/terminate on breach.</li> <li>Return of prepayments.</li> </ul>	<b>All of General, plus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reject non-compliant vessels or unauthorized shippers.</li> <li>Take whatever measures needed to comply, even without breach.</li> <li>Buyer to be indemnified for Seller's breach of sanctions clause.</li> <li>Sanctions may impact other clauses (e.g. title transfer, payment).</li> </ul>	🌟

## Ongoing Sanctions Risks and Challenges

1. Involvement of a sanctioned person either directly or indirectly (e.g., vessels, terminals, etc.), before or during contract execution.
2. Uncertainty over identity of true UBOs and control.
3. Shadow fleet/dark activities/stolen grains from Ukraine – risk of vessel being designated or detained in the future.
4. EU member states – interpretation of EU sanctions law can vary (e.g., autonomous “lists”, additional notification requirements, bespoke local decision-making based on “interpretation”, etc.).
5. Strict liability/“Requirement of Result” (ignorance is not a defense).
6. “Self-sanctioning” approach of banks and marine and cargo insurers (i.e., there is increasing variability and inconsistency in outcome, based on internal corporate/compliance policies and decision-making).
7. Uncertainty about whether banks and marine and cargo insurers will support the transaction.



## Closing: Questions & Ideas



**Thank you very much!**

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit**

**Contact**  
Patrik Salzmann  
lic. iur., LL.M., Partner,  
Certified Specialist SBA Criminal Law,  
Nater Dallafior Rechtsanwälte AG  
Stockerstrasse 38  
8002 Zürich  
salzmann@ndlegal.ch



**Contact**  
Matthew M. Weber  
J.D., LL.M., Group General Counsel,  
Global Head of Compliance  
Ameropa AG  
Rebgasse 108  
4102 Binningen  
matthew.weber@ameropa.com



## Internal Investigations: Key Success Factors for HR–Legal Collaboration

**Philipp Becker**

Senior Legal Counsel  
Zurich Insurance Company Ltd

**Olivier Meyenhofer**

Head Employee Relations  
Zurich Insurance Company Ltd

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026



The presentation reflects only the personal view of Olivier Meyenhofer and Philipp Becker and not necessarily that of Zurich Insurance Group.



We encourage you to please feel free to ask any question at any time – we are looking forward to lively discussions and a valuable exchange!

## Agenda

- 1. Operating Models & Context**
- 2. Driving Effective Investigations**
- 3. Avoid Pitfalls**
- 4. Success Factors**
- 5. Examples**

## OPERATING MODELS & CONTEXT

## Operating Models & Context

### Operating Models

Investigations framework typically depends on various factors, including

- Company Size
- Organizational factors
- Industry
- Maturity



Small companies: outsource investigations externally

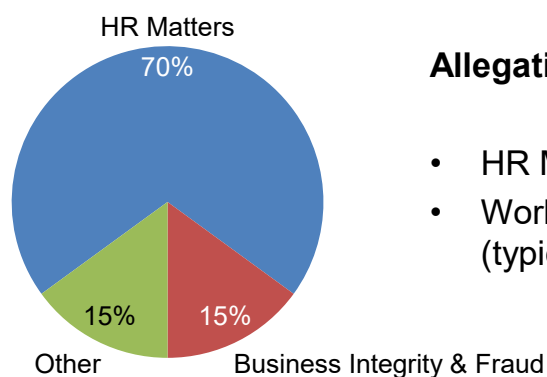


Medium/large companies: Fully dedicated investigation teams



Zurich: Hybrid model with trained specialists in HR, Legal and Compliance

## Operating Models & Context



### Allegations triggering Investigations

- HR Matters, Policy Violation, Fraud, etc.
- Workplace behaviour concerns dominate globally (typically around 70%)

This reinforces the need for strong HR–Legal collaboration in investigations.

# DRIVING EFFECTIVE INVESTIGATION

## Driving Effective Investigations

### Zurich's Integrity Concerns Framework

- One global policy: Group Policy on Speaking about Integrity Concerns
- One global approach: Guideline on Dealing with Integrity Concerns
- Decentralised execution with local compliance with applicable rules and regulation
- Professional process:  
Intake → Planning → Evidence → Reporting → Corrective action

## Integrity Concerns Framework at Zurich

Triage Committees established in each Region or Country, as well as at the Group level, with representatives from Compliance, Legal and HR

**Regional and Local Triage Committees:** Responsible for triaging Integrity Concerns received at the Regional and Local levels; also responsible for escalating Group Reportable Integrity Concerns ("GRICs") to the Group, and for forwarding all Integrity Concerns raised against any Group ExCo member, Country CEO or Key Risk Taker to the Group Triage Committee.

**Corporate Center Triage Committee:** Responsible for triaging Integrity Concerns filed at Corporate Center; also responsible for forwarding all Integrity Concerns raised against any Group ExCo member, Country CEO or Key Risk Taker to the Group Triage Committee.

**Group Triage Committee:** Comprised of the Group Chief Compliance Officer, Group General Counsel, and Group Chief People Officer. Responsible for triaging reports made against a Group ExCo member, Country CEO or Key Risk Taker.

## Key Responsibilities of Triage Committees



## Examples of Integrity Concerns

Violations of laws and regulations,  
including consumer protection laws

Financial irregularities

Questionable or unethical business  
practices

Misconduct or wrongdoing that could  
cause Zurich financial or reputational  
damage, or have an adverse impact on  
operations

Fraud, bribery, theft or other crime

Code of Conduct or certain other  
Zurich policy violations

Misuse of company resources

Impermissible gifts

Harassment and discrimination

Falsification of Zurich's business or  
financial records

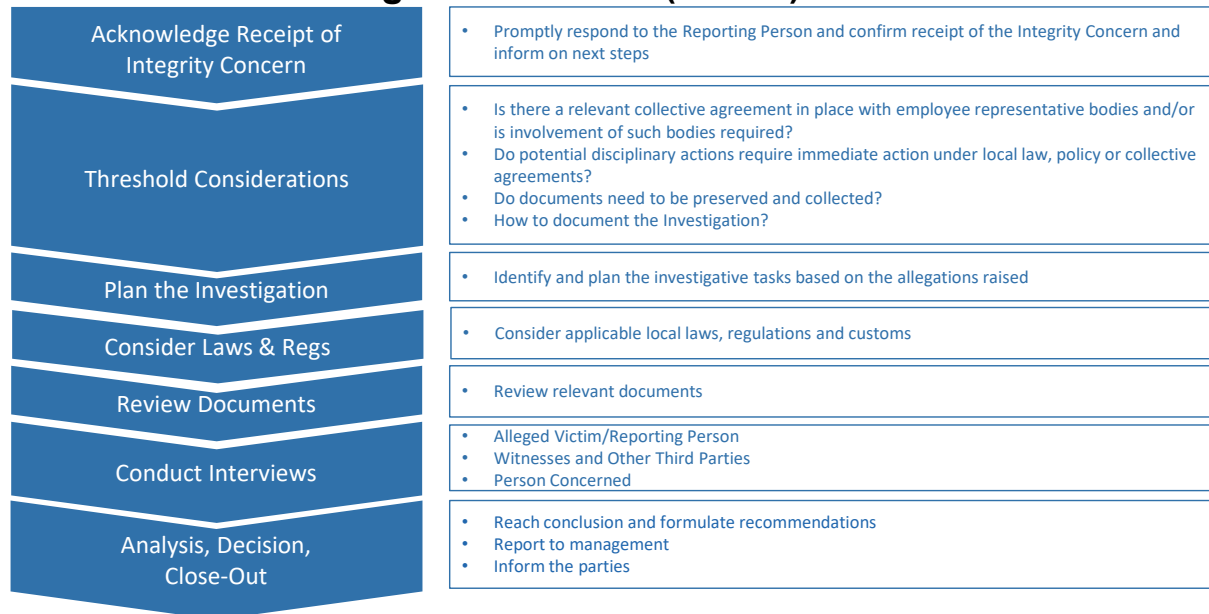
Violations of Zurich's data privacy  
and records management policies

Retaliation for speaking up or  
participating in an investigation

## Professional Investigation Process



## Professional Investigation Process (cont'd)



## AVOID PITFALLS



## Avoid Pitfalls

### Separation of Investigation and Corrective Action Process

#### 1. Clear Roles & Responsibilities

- Joint investigation ownership
- Key elements of collaboration:
  - Triage Committee
  - Lead Investigator Clarity
  - Research
  - Investigation
  - Documentation

## Avoid Pitfalls

#### 2. Separate investigation process from corrective action process

- Objectivity and Fairness
  - Investigations must remain impartial and fact-finding only
  - Mixing corrective action decisions during investigation risks bias and undermines credibility
- Role Clarity
  - Investigation teams focus on evidence and compliance
  - Managers and HRBPs own corrective actions after findings are validated
- Governance and Accountability
  - Integrity Concerns Framework mandates distinct governance for investigation vs. consequence management

# SUCCESS FACTORS

## Success Factors

When to collaborate, how to organise, what drives impact

- **When to collaborate**
  - Litigation risk exists
  - High-risk cases incl. regulatory/criminal matters
  - Role allocation based on allegation type
- **Well-established team**
  - Streamlined collaboration through key contacts – specifically important during Investigation Research phase
  - Privilege considerations efficiently leveraged in comms & documentation
  - Different perspectives and different education
  - well-established, clear R&R leads to swift and effective execution
- **Drive impact:**
  - Compliance → Ongoing policy adjustments / clarifications
  - HR → Immediate implementation of lessons learnt / awareness / training
  - Legal → identification of potential regulatory and litigation aspects

Function	Allegation
HR & Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrimination</li> <li>• Harassment</li> </ul>
HR & Legal Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environment, Health and Safety</li> <li>• Conflict of Interest – Financial</li> <li>• Corporate Policy or Conduct Violation</li> </ul>
HR & Legal Security, Audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsification of Travel and Expense Report</li> </ul>

## Benefits of Multi-Functional Investigation

- Privilege
  - For investigations that potentially concern jurisdictions that recognize the attorney-client privilege, determine which reports shall be investigated pursuant to the attorney-client privilege, and for taking the necessary steps to assign the investigation accordingly
  - Involving the Legal function could add a level of protection against disclosure. The «new» Swiss Civil Procedural Law
- Mitigating Action
  - Immediate implementation of lessons learned
  - Adapt manager training
- Different perspectives and different education
  - Legal perspective vs. psychology perspective
  - No blind eye

## EXAMPLES

# CLOSING

## Closing Summary

- **Challenge** High burden—must be fast, efficient, sustainable.
- **Collaboration wins** HR + Legal = better outcomes.
- **Avoid pitfalls** Clear roles, no conflicts of interest.
- **Success factors** Knowing when to collaborate, how to organise, what drives impact.

# Professional Investigation Process

## Key items of a professional Investigation Process include:

- **Confidentiality** – treat all reports confidentially on a strict need-to-know basis, including the identity of the whistleblower as well as the subject of the report and others who are part of an investigation
- **Transparency** – commit to a fair, consistent and transparent approach to both the whistleblower and the subject of the investigation
- **Efficiency** - investigate concerns in a timely, objective, thorough and professional manner, and in a way that will gather the facts necessary to allow for an assessment of the allegations or issues raised
- **Integrity** – someone with an actual or perceived conflict of interest must not participate in conducting an investigation
- **Proportionality** – determine how best to investigate a concern based on the severity and seriousness of the alleged misconduct, the credibility of the allegations raised and the particular circumstances and alleged facts of the concern. Make sure investigations are thoughtfully designed and scoped to be proportionate to the specific allegations raised, including conducting investigations, as appropriate, in phases. In those cases where the initial review does not reveal any actual or potential misconduct, there may be no need to proceed to additional phases
- **Effectiveness** - identify root causes and potential control gaps which may present potential exposure, be they legal, regulatory, reputational, financial or otherwise
- **No Retaliation** - do not tolerate retaliation, including threats and attempts of such, against any employee or other person reporting a concern in good faith. Extend to persons who participate in any investigation or provide information/evidence in the course of any investigation, as well as other third persons who are connected with the whistleblower and could suffer retaliation in a work-related context, such as colleagues or relatives of the whistleblower

## Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Philipp Becker  
Senior Legal Counsel  
Zurich Insurance Company Ltd  
philipp.becker@zurich.com



Olivier Meyenhofer  
Head of Employee Relations  
Zurich Insurance Company Ltd  
olivier.meyenhofer@zurich.com





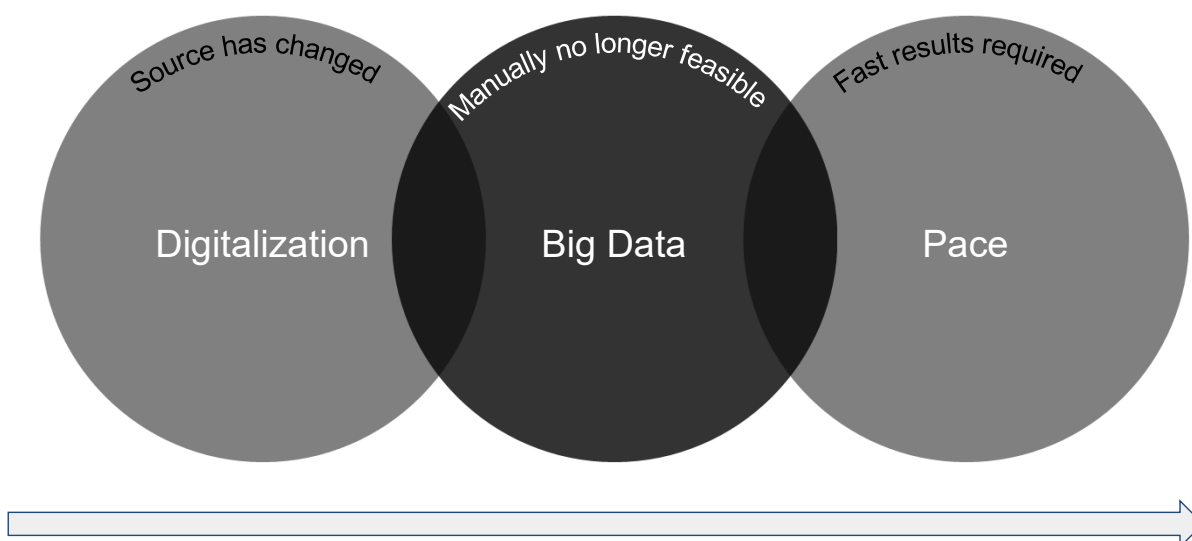
## Investigator Skills

How working for Prosecutors taught me the foundations of a good investigator



Picture: LegalCareerPath.com

## The Reason for the Change



## Examples of Technologies Used

### Collection and preservation of data

- Forensic imaging, i.e. phones
- Remote collection
- Targeted collection



Adapted EY slide

### Processing and reviewing data

- Integrating uncommon data types (chats, audio files)
- Audit trail / protocol of the review
- Technology assisted review



### Preliminary data assessment

- Forensic Data Analytics: Evaluating and presenting analysis of structured data
- Filter data to reduce volume
- Produce unverified results



## The Use of AI in Investigations



### Reducing data with Search Terms

Being leaner



### Results - finding the needle in the haystack

Being faster and smarter



### Protecting privacy with Redactions

Ensure confidentiality



## Search Term Secrets

- Biggest secret: You can skip search terms completely
- If needed, AI provides you within seconds a list of terms commonly expected for a specific allegation  
→ *example inheritance dispute and corruption court case*
- Prompting between liberty and accuracy: You have to become a master in using AI to not miss hits nor to have too many data left.



## Facts Finding Secrets

How to achieve the “smarter, leaner and faster”:

- Cross-verification supports single source hits
- AI reveals what humans overlook  
→ *example discrimination allegation / expense fraud*
- Prompting matters



## Good Prompts - Bad Prompts 1/2

*"Find emails that show influence peddling."*

- **Does not** define what influence peddling means
- **Does not** explain who is involved
- **No** search criteria, **no** limit



## Good Prompts - Bad Prompts 2/2

- Task Description / Objective  
*"You are now a fraud investigator searching for hints of influence peddling..." "Search through all emails, attachments, messages and notes for any hints that Hunter Biden used his fathers' position to create business opportunities..." etc.*
- Criteria  
*"Look for communication where the father's position is named, power or influence is mentioned, and where counter-offers are made which are not common for the type of business..." etc.*
- Deliverable  
*"Produce a structured list with email sender, recipient, date, time, unaltered quoted text from the email that meets the criteria, a brief summary of 2 sentences of why the email indicates influence peddling, and a confidence score between 1-10 with 10 being the highest confidence about the hit." etc.*



## Automated Redactions Secrets

- Explain yourself
- Request an explanation
- Time consuming staff training, deployment and control of individuals becomes redundant  
→ *example wide scale tax evasion allegations*



## Wrap Up

- **Working method – technology as an instrument:**  
AI use must be learned and trained to get outstanding results
- **Trust:**  
Good investigators manage to build the bridge between parties with up-to-date technology
- **Resources:**  
Nowadays there are no large investigation teams needed anymore



MAXIMILIAN PILZER CONCERTMASTER  
N. Y. PHILHARMONIC ORCHESTRA 1917

## Appendix

### ChatGPT Ultimate Prompting Guide

1. Tone: Specify the desired tone (e.g., formal, casual, informative, persuasive).
2. Format: Define the format or structure (e.g., essay, bullet points, outline, dialogue).
3. Act as: Indicate a role or perspective to adopt (e.g., expert, critic, enthusiast).
4. Objective: State the goal or purpose of the response (e.g., inform, persuade, entertain).
5. Context: Provide background information, data, or context for accurate content generation.
6. Scope: Define the scope or range of the topic.
7. Keywords: List important keywords or phrases to be included.
8. Limitations: Specify constraints, such as word or character count.
9. Examples: Provide examples of desired style, structure, or content.
10. Deadline: Mention deadlines or time frames for time-sensitive responses.
11. Audience: Specify the target audience for tailored content.
12. Language: Indicate the language for the response, if different from the prompt.
13. Citations: Request inclusion of citations or sources to support information.
14. Points of view: Ask the AI to consider multiple perspectives or opinions.
15. Counterarguments: Request addressing potential counterarguments.
16. Terminology: Specify industry-specific or technical terms to use or avoid.
17. Analogies: Ask the AI to use analogies or examples to clarify concepts.
18. Quotes: Request inclusion of relevant quotes or statements from experts.
19. Statistics: Encourage the use of statistics or data to support claims.
20. Visual elements: Inquire about including charts, graphs, or images.
21. Call to action: Request a clear call to action or next steps.
22. Sensitivity: Mention sensitive topics or issues to be handled with care or avoided.

Source: LinkedIn 2023



**Contact**  
Désirée A. Schreyer  
Attorney-at-Law, LL.M.  
Counsel for Large-Scale Investigations  
DesireeSchreyer@gmail.com  
as of 1<sup>st</sup> February:  
Nater Dallafior Rechtsanwälte AG  
Schreyer@ndlegal.ch

## When Executives Are Under Investigation: Managing Investigations at the Top

**Claudia Götz Staehelin**  
Dr. iur., LL.M., Partner  
Nater Dallafior

*"An investigation into senior executive misconduct tests independence, governance, and courage - not just facts."*

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

### Agenda

#### Handling Allegations at the Top - Governance under Pressure

##### Case Study & Immediate Response

1. CEO Favoritism & Expenses: A Case Study
2. Discipline Before Action – First 12 Hours

##### Governance & Independence

3. Setting Up the Investigation
4. Independence Under Fire

##### Investigation Process

5. From Governance to Execution

##### External Pressure & Decision-Making

6. The First Media Inquiry: What to Say - What Not to Say
7. Conclusions, Consequences & Board Responsibilities

##### Key Takeaways

## Case Study (Hypothetical) & Immediate Response

### 1. CEO Favoritism & Expenses: A Case Study\*

**You:** Group Head Legal & Compliance

Direct Report to the CEO

**From:** Employee A.

**To:** Speak-UP! **CC:** Group Head Legal & Compliance

**Date:** 2 November 2025 08:02 p.m. CET

**Subject:** serious concern – please read immediately

Dear Compliance,

I'm writing because I don't see a safe way to raise this otherwise.

There is a **personal relationship between the CEO and a direct report**. This is widely known internally and has coincided with **promotions** and project assignments that are difficult to explain on performance alone. I've also seen **travel and expense claims** linked to this individual that don't appear to have a clear business purpose.

Because this involves the CEO, I'm concerned about confidentiality and **retaliation** if my identity becomes known. I'm willing to provide details and documentation, but only if this is handled independently.

Please confirm this will be taken seriously and that **safeguards** are in place.

A.

\* Hypothetical example for training purposes only. Any resemblance to real persons or events is coincidental.

Sunday 2 Nov 2025

Monday 3 Nov 2025

Tuesday 4 Nov 2025

Wednesday 5 Nov 2025

Thursday 6 Nov 2025

## Case Study & Immediate Response

### 2. Discipline Before Action – First 12 Hours

#### What to Do in the First 12 hours

- ✓ Acknowledge receipt to whistleblower without compromising confidentiality
- ✓ Assess if immediate harm or legal risk exist
- ✓ Secure and restrict access to whistleblower report
- ✓ Preserve allegation and evidence in its original form: investigation hold
- ✓ Instruct recipients of message not to act
- ✓ Stop any informal handling of allegations
- ✓ Prepare a neutral escalation note: what is alleged, not what is "true"
- ✓ Keep a log of every step

#### What Not to Do in the First 12 hours

- ✗ Do not inform the CEO or other management (absent immediate legal necessity or safeguarding concerns)
- ✗ Do not start fact-finding or interviews
- ✗ Do not involve HR, Finance, or Internal Audit
- ✗ Do not assess credibility of allegations based on reputation or trust

Sunday 2 Nov 2025

Monday 3 Nov 2025

Tuesday 4 Nov 2025

Wednesday 5 Nov 2025

Thursday 6 Nov 2025

## Case Study & Immediate Response

### 2. Discipline Before Action – First 12 Hours

#### Confidential Escalation – Same Evening

- ✓ Audit Committee Chair – direct, confidential call
- ✓ Board Chair – aligned escalation
- ✗ Not (yet) the Executive Management

#### Key Risks

- Evidence loss or contamination
- Retaliation against whistleblower
- Internal leakage
- Media leakage / regulator / legal exposure
- Perception of lack of independence

#### How

- ✓ Oral escalation first
- ✓ Short factual note on Monday morning

Sunday 2 Nov 2025

Monday 3 Nov 2025

Tuesday 4 Nov 2025

Wednesday 5 Nov 2025

Thursday 6 Nov 2025

## Case Study & Immediate Response

### 2. Discipline Before Action – First 12 Hours

#### Monday morning agenda

- **Triage plausibility** (not proof)
- **Map legal/regulatory exposure**
- **If listed:** document **ad-hoc disclosure** analysis and keep current
- **Prepare holding lines/Q&A** with Communications & Legal
- **Issue preservation notices** and secure data
- **Define ownership & independence** (investigation governance)
- **Set preliminary scope;** inform CEO **after governance is established** (unless law dictates otherwise)

#### Takeaway



Success on day zero is restraint, protection, controlled escalation  
Early errors are often errors of overreach

Sunday 2 Nov 2025

Monday 3 Nov 2025

Tuesday 4 Nov 2025

Wednesday 5 Nov 2025

Thursday 6 Nov 2025

## Governance & Independence

### 3. Setting Up the Investigation

Monday, 3 November 2025 | 08:00 a.m. CET

Meeting: Board Chair & Audit Committee Chair

Key Topics: Allegations against the CEO are now a governance reality

#### What Can Constitute a Duty Breach?

- Undisclosed or unmanaged conflicts of interest
- Abuse of position or favoritism
- Misuse of company resources
- Conduct undermining internal controls or tone at the top
- Reputational or regulatory risk to the company

#### Is There a Legal Obligation to Investigate?

- Corporate law duties (e.g. Art. 716a, Art. 717, Art. 717a CO); possibly criminal exposure
- Regulatory, labor law, and internal policy trigger
- Possible foreign law relevance
- *"Tone from the Top"*: Strong compliance culture influences organizational response
- Practical reality: Allegations at the top require at least a plausibility assessment

Sunday 2 Nov 2025

Monday 3 Nov 2025

Tuesday 4 Nov 2025

Wednesday 5 Nov 2025

Thursday 6 Nov 2025

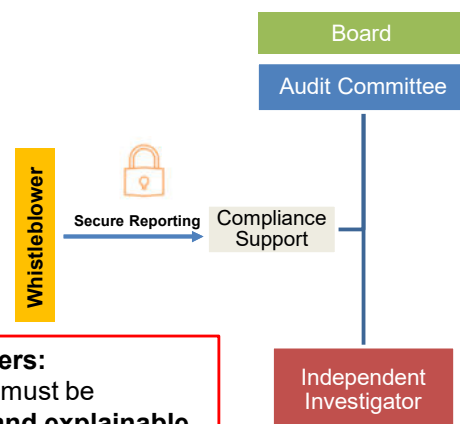
## Governance & Independence

### 3. Setting Up the Investigation

#### Independence Safeguards

- **Ownership & Authority**  
AC leads; external counsel reports to AC; Compliance/Legal provides operational support
- **Independence of Investigators**  
Direct reporting lines to AC; mandate documented in a board resolution
- **Whistleblower & Confidentiality**  
Protected channels; anti-retaliation; strict need-to-know
- **Outcome & Oversight**  
Findings to AC; Board decides on remedial actions

**Visibility matters:**  
Independence must be  
documented and explainable



Sunday 2 Nov 2025

Monday 3 Nov 2025

Tuesday 4 Nov 2025

Wednesday 5 Nov 2025

Thursday 6 Nov 2025



## Governance & Independence

### 4. Independence Under Fire

#### Key Actions & Legal Takeaways

- In high stakes matters, companies typically appoint **independent external counsel** to enhance credibility and privilege protection
- Recent Swiss Federal Supreme Court (FSC) rulings clarified aspects of privilege in internal investigations (7B\_158/2023; 7B\_874/2023 dated 6 August 2024)

#### Implications for Governance & Independence

- **Visible independence** is both a legal and reputational safeguard
- Choice of independent investigator is critical, in particular in high stakes cases, involving senior executives
- Documentation and reporting lines must clearly demonstrate independence and privilege protection

But is privileged information still protected once disclosed to third parties – and if so, to what extent and towards whom?

Sunday 2 Nov 2025 → **Monday 3 Nov 2025** → Tuesday 4 Nov 2025 → Wednesday 5 Nov 2025 → Thursday 6 Nov 2025

## Governance & Independence

### Excursus: BGer 7B\_874/2023 and 7B\_158/2023

#### Attorney-Client Privilege and the Disclosure of Privileged Information

##### BGer 7B\_874/2023

- A bank voluntarily disclosed documents protected by attorney-client privilege to FINMA
- The public prosecutor requested these documents via mutual legal assistance from FINMA

##### FSC Ruling:

- Once privileged information is knowingly and voluntarily **disclosed to a third party**, it is **no longer protected** by attorney-client privilege in the hands of that third party
- The Federal Supreme Court concluded that the **prosecutor could obtain these documents from FINMA**

##### BGer 7B\_158/2023

- The public prosecutor requested an internal investigation report prepared by external legal counsel directly from the bank
- The report had previously been disclosed to FINMA

##### FSC Ruling:

- **Investigation reports** prepared by external counsels are **privileged**, as well as the selection and analysis of documents
- Voluntary disclosure to **FINMA ≠ general waiver** of the attorney-client privilege; the **public prosecutor may NOT** seize such privileged information **directly from the bank**

## Governance & Independence

### Excursus: BGer 7B\_874/2023 and 7B\_158/2023

#### Practical Implications (Selected Considerations)

- Risk of **de facto erosion of attorney-client privilege** once voluntarily disclosed to third parties
- Applicable beyond FINMA (e.g. competition, tax and other authorities)?
- Potential chilling effect on **cooperation** between companies and authorities
- **Case-by-case assessment** required for any disclosure of privileged information by companies

- Consider limiting disclosure of privileged materials to what is legally required
- Where appropriate, prefer oral briefings or review only access to sensitive materials
- Conduct a case-by-case balancing of cooperation and privilege protection

*However: None of these options provides a fully satisfactory solution and may be challenging to implement in practice*

## Governance & Independence

### 4. Independence Under Fire

#### Key Decision to Be Taken

- ✓ Confirm governance framework and decision rights
- ✓ Approve investigation mandate and scope; document via board resolution or equivalent
- ✓ Define reporting cadence and escalation for critical findings
- ✓ For listed companies: maintain a living ad hoc disclosure analysis
- ✓ Prepare principled communications (short baseline statement; Q&A)

#### Takeaway

- 💡 Focus on governance, true independence of investigation, and a credible scope - not facts yet
- Communication readiness is critical to maintain trust
- Pre-defined processes are a competitive advantage
- Companies are well advised to pre-define:
  - Who decides whether an investigation is opened
  - Who selects the investigators
  - What is the role of compliance and legal

Independence must be established before it is tested

## Investigation Process

### 5. From Governance to Execution

Tuesday, 4 November 2025 | 08:00 a.m. CET

Investigation Team Meeting: Start of Investigation

Key Topics: Defining of scope, steps and safeguards

**From:** Dr. Klein, Partner, Klein & Partners (External Counsel to CEO)

**To:** Dr. Know-it-All, Investigation Lead (External Counsel to Company, reporting to Chair AC)

**Date:** 4 November 2025 08:00 a.m. CET

**Subject:** CEO Investigation

Dear Colleague,

Please be informed that we act for the CEO of your company.

The matters raised **are private and fall outside the scope of any corporate investigation** absent clear, documented evidence of policy breach or business relevance. Be advised: The CEO's email accounts **contain highly confidential company information** that must not be accessed under any circumstances. Pending written confirmation that our client's privacy rights will be fully respected, you are expressly instructed to refrain from any access to private emails or devices and to halt all interview scheduling. Any deviation will be treated as a breach of legal, privacy, and confidentiality obligations. **We expect immediate compliance.**

Yours sincerely,  
Dr. Klein

Sunday 2 Nov 2025

Monday 3 Nov 2025

Tuesday 4 Nov 2025

Wednesday 5 Nov 2025

Thursday 6 Nov 2025

Dr. Claudia Götz Staehelin

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

165

## Investigation Process

### 5. From Governance to Execution

#### Business vs. Private Data

#### Employment & Data Protection (examples)

- Art. 328 CO
- business purpose principle
- proportionality

#### Employee protection

- Principle: No review of private content
- Emails, messages, photos without a clear business link are excluded from review

#### How to operationalize situations where business and private data overlap

- **Need-to-know access**  
Small, designated investigation team
- **Progressive filtering**  
Exclude private content wherever possible;  
escalate only if justified
- **Stepwise review**  
Start narrow, expand only based on findings
- **Document rationale**  
Record why access was necessary and  
proportionate

**Test:** Would the investigation still be  
defensible without reviewing this data?

Sunday 2 Nov 2025

Monday 3 Nov 2025

Tuesday 4 Nov 2025

Wednesday 5 Nov 2025

Thursday 6 Nov 2025

Dr. Claudia Götz Staehelin

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

166

## Investigation Process

### 5. From Governance to Execution

#### Why Execution Determines the Success or Failure of Top-Level Investigations

- Start with allegations and business relevance
- expand based on evidence

##### Scope



- Preserve evidence
- proportionate data access
- structured, limited interviews under confidentiality

##### Methods



- Privacy & labor law
- privilege
- protection of witnesses and whistleblowers
- separation of investigator vs. decision-maker

##### Safeguards



- Clear ownership
- timely data access
- focused, sequenced interviews

##### Speed & Discipline



Sunday 2 Nov 2025

Monday 3 Nov 2025

Tuesday 4 Nov 2025

Wednesday 5 Nov 2025

Thursday 6 Nov 2025

## External Pressure & Decision

### 6. The First (hypothetical) Media Inquiry

Wednesday, 5 November 2025 | 14:33

**From:** Senior Reporter, Global News Inc.  
**To:** VP Corporate Communications  
**Date:** 5 November 2025 14:33  
**Subject:** Inquiry Regarding CEO Allegations

Hi team,  
I'm reaching out regarding a **whistleblower report alleging misconduct involving your CEO**. The report suggests **an inappropriate relationship with a direct report**, which has led to claims of favoritism and questionable expense claims.  
Could you **confirm whether an investigation is underway** and what steps are being taken to address these issues? Additionally, how is the company ensuring confidentiality and protecting the whistleblower?  
**We plan to publish within the next 24 hours.**

Best,  
Senior Reporter, Global News  
reporting@globalnews.com  
+1 (555) 123-4567

- Do we **confirm or deny**?
- Who is **authorized** to respond?
- How to **protect the process** and **whistleblower**?
- What are the **legal issues**?

**Key risk:** Premature confirmation or denial can undermine the investigation and create legal and reputational exposure

Sunday 2 Nov 2025

Monday 3 Nov 2025

Tuesday 4 Nov 2025

Wednesday 5 Nov 2025

Thursday 6 Nov 2025

## External Pressure & Decision

### 6. The First Media Inquiry: What to Say – What not to Say

#### What NOT to do

- ✗ Do **not** confirm or deny an investigation
- ✗ Do **not** restate or summarise allegations
- ✗ Do **not** speculate or "fill silence"
- ✗ Do **not** imply credibility before facts are established
- ✗ Do **not** respond without Legal / Compliance alignment



#### Immediate impact on timelines

Media leakage compresses decision-making

#### What to do

- ✓ Speak in principles
- ✓ Protect the investigation, and the company's position
- ✓ Avoid names, scope or status
- ✓ Use a single authorized spokesperson and maintain consistency across all channels

*"We take concerns seriously and have established processes to address them. As a matter of principle, we do not comment on unverified allegations or internal procedures."*

Sunday 2 Nov 2025 > Monday 3 Nov 2025 > Tuesday 4 Nov 2025 > **Wednesday 5 Nov 2025** > Thursday 6 Nov 2025

## External Pressure & Decision

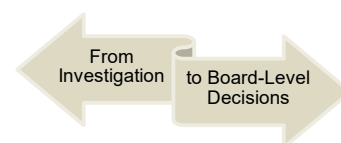
### 7. Conclusions, Consequences & Board Responsibilities

#### Assessment and Findings

- Clear distinction between established facts, unproven allegations, and residual risk; articulate uncertainties
- Assessment of legal, compliance and reputational exposure
- Clear articulation of remaining uncertainties

#### Board Decisions

- Potential measures (up to and including dismissal)
- Remedial actions (controls, governance, culture)
- Regulatory engagement including self disclosure where appropriate



#### Communication of Outcomes

- Consistent with prior positioning and legal considerations
- Feedback to the whistleblower within legal limits
- Internal comms as appropriate

Sunday 2 Nov 2025 > Monday 3 Nov 2025 > Tuesday 4 Nov 2025 > **Wednesday 5 Nov 2025** > Thursday 6 Nov 2025

## External Pressure & Decision

### 7. Conclusions, Consequences & Board Responsibilities

#### Protection & Follow-up

- Ongoing whistleblower protection
- Retaliation monitoring
- Tracking of remedial actions
- Clear ownership

#### Formal Closure

- Board decision to close the investigation
- Preservation of records and privilege
- Lessons learned

An investigation's conclusion is as critical as its commencement

Sunday 2 Nov 2025 > Monday 3 Nov 2025 > Tuesday 4 Nov 2025 > Wednesday 5 Nov 2025 > Thursday 6 Nov 2025

## Key Takeaways

Allegations will reach the C-suite - **preparation** is the differentiator

Allegations against senior executives are a **governance event**, not just a compliance issue

The **tone at the top** is part of what's under scrutiny

The **first 12 hours** set credibility - internally and externally

**Visible, documented independence** is essential

**Scope discipline** protects both the company and individuals

**Privilege and whistleblower protection** are safeguards, not obstacles

**Media pressure compresses timelines** and decision-making

Investigations succeed or fail **both at the start and at closure**

**Consistency** across governance, execution and communication is the ultimate credibility test



Claudia Götz Staehelin  
Dr. iur., LL.M., Partner  
Nater Dallafior  
Stockerstrasse 38  
8002 Zurich  
+41 79 520 22 98  
goetz@ndlegal.ch

This presentation is for general information only and does not constitute legal advice. All examples are purely hypothetical and not based on any real person or matter.

## **Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026**

Mit Ihrem Feedback helfen Sie uns, unsere Veranstaltungen in Ihrem Sinne weiterzuentwickeln. Der untenstehende QR-Code führt Sie zu unserem Feedback-Fragebogen.

