



Follow the  
leaders ...

## REGULIERUNG

### COMPLIANCE

# Mahner ohne Macht

Als internes Unternehmensgewissen insistieren Compliance-Mitarbeiter auf Normenbefolgung – wenn sie kein Gehör finden, bleibt **nur die Kündigung**.

EUGÉNIE HOLLIGER-HAGMANN

**A**ufgabe und Rahmenbedingungen sind klar definiert und seit 1. Januar 2007 für Banken, Effektenhändler, Finanzgruppen und effektenhandelsdominierte Finanzkonglomerate verbindlich: «Als Compliance gilt das Einhalten von gesetzlichen, regulatorischen und internen Vorschriften sowie die Beachtung von marktüblichen Standards und Standardsregeln» (Ziffer 97 des Rundschreibens der Eidgenössischen Bankkommission, EBK-RS 06/6 Überwachung und interne Kontrolle).

#### Kein Honigschlecken

Für Juristen, müsste man meinen, ist Compliance Officer eine Traumfunktion. Es geht dabei um mehr als nur um bankenrechtliche Fragen und schon gar nicht bloss um die Verhütung von Geldwäscherei, wie fälschlicherweise geglaubt wird.

Die Tätigkeit der Finanzdienstleister berührt die gesamte Zivilrechtsordnung und breite Aspekte des öffentlichen Rechts, besonders auch das Unternehmensstrafrecht. Doch sobald sich ein Compliance Officer tatsächlich aller Rechtsfragen annimmt, bei denen eine Bank Risiken ausgesetzt ist, kann er als vermeintlicher Geschäftsbehinderer auf heftigen Widerstand stossen.

Die Aufgabe eines Compliance Officer ist kein Honigschlecken, wie sich an einer Fachtagung der Berner Firma Kunz Compliance herausstellte. Für das rechtzeitige Erkennen von Normverstössen muss er gemäss Michael

Kunz am Tisch dabei sein, wo die Entscheide fallen, und er muss früh in das betreffende Geschäft involviert werden. Compliance Officer müssen eine Spürnase besitzen, um die sich in allen Geschäftsbereichen anbahnenden Normverstösse früh erkennen und den Mahnfinger erheben zu können. Sie müssen ihre Risikenliste auf deren Vollständigkeit prüfen und ihre Entscheidungen untermauern können. Die Auflistung wird beeinflusst durch sie, ist abhängig von ihrer Einsicht, Vernunft oder Skrupellosigkeit.

Philip Huisgen von Solution Providers AG erkennt eine klaffende Lücke zwischen grosser Aufgabe und geringen Möglichkeiten der Einflussnahme. Ein bloss normatives Konzept genügt nicht. Compliance muss immer operativ sein. Das EBK-Rundschreiben hat einen ausschliesslich legalistischen Ansatz, wogegen der Compliance Officer dafür sorgen muss, dass die Bankangestellten die Compliance überhaupt begreifen und sie aus freien Stücken befolgen.

Stephan Heinimann von Peq LLC erinnert daran, dass Compliance, Risikokontrolle und der jährliche Bericht Führungsinstrumente der Bank seien und man sie nicht für die EBK mache.

#### Es braucht Unternehmenskultur

Das EBK-Rundschreiben verlangt eine von der Geschäftsleitung oder vom Verwaltungsrat genehmigte Regelung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und der Berichterstattung der Compliance-Funktion. Die formale

# ... mit der Top Finanzkombi

Befolgung ist aber wenig hilfreich, solange im Unternehmen keine entsprechende Kultur vorhanden ist, wie sie Michael Kunz verlangt. Er betrachtet Compliance als strategische Aufgabe, welche in die einzelnen Geschäftsfelder integriert werden muss.

Als Kernrisiko bei der Compliance definiert er das Unternehmen schädigende fahrlässige, absichtliche oder gar bösartige Handlungen und Unterlassungen von Organen und Mitarbeitenden. Kriminelle Handlungen, insbesondere jene durch eigene Mitarbeiter, seien kaum steuerbar.

Dem widersprach Jürg Galliker von KPMG AG. Für ihn sind Compliance-Risiken steuerbare Verhaltensrisiken, als solche zwar nicht messbar, jedoch bewertbar. Der Compliance-Verantwortliche muss deshalb einen Katalog dieser Risiken aufstellen, damit auf die Geschäftsleitung zugehen und ihr darlegen, was das bedeutet. Es braucht einen Dialog, von Anfang an. Compliance wird nach seiner Erfahrung heute noch viel zu reaktiv eingesetzt, statt präventiv. «Compliance-Risiken entstehen nicht über Nacht. Dieses Wis-

sen ist eine Holschuld, und man kann nicht warten, bis das Management kommt. Man muss sich vorher ausmalen, was entstehen könnte.»

innerhalb des Unternehmens. «Die Kundenberater haben nicht immer das Kundenwohl im Auge, vielleicht auch einmal ihr eigenes Portemonnaie. Der Compliance Officer muss unabhängig genug sein, um dem Kundenberater vor Augen zu führen, dass er etwas Unrechtes tut, wenn er nur auf seinen Bonus schießt.»

Wichtig ist auch, dass Compliance-Leute die Sprache der Betriebswirtschaftler und Technologen sprechen. Sonst stossen sie von vornherein auf Unverständnis und Ablehnung, und das Zusammenspiel funktioniert nicht. Taisch empfiehlt der Unternehmensführung, vom Compliance Officer zu verlangen, dass er ein Business Assessment mache.

Die heutige Komplexität könne nur durch Teams bewältigt werden. Doch wenn das System nicht funktioniere, müsse der Compliance Officer mit seinem Anliegen rasch bis zur Geschäftsleitung hinauf. Compliance müsse Teil der Wertschöpfungskette sein, um Kundenwert schaffen zu können.

## Ein Compliance Officer kann sich mit seinen Anliegen sämtliche Hierarchiestufen hinaufrangeln.

sen ist eine Holschuld, und man kann nicht warten, bis das Management kommt. Man muss sich vorher ausmalen, was entstehen könnte.»

Für Galliker braucht es eine ethisch motivierte Interpretation dessen, was innerhalb der vom Gesetz gezogenen Grenzen auch wirklich erlaubt ist. «Ein hässlicher Fall, der ein Unternehmen durchschüttelt, hilft.»

### Auch eine Sache der Sprache

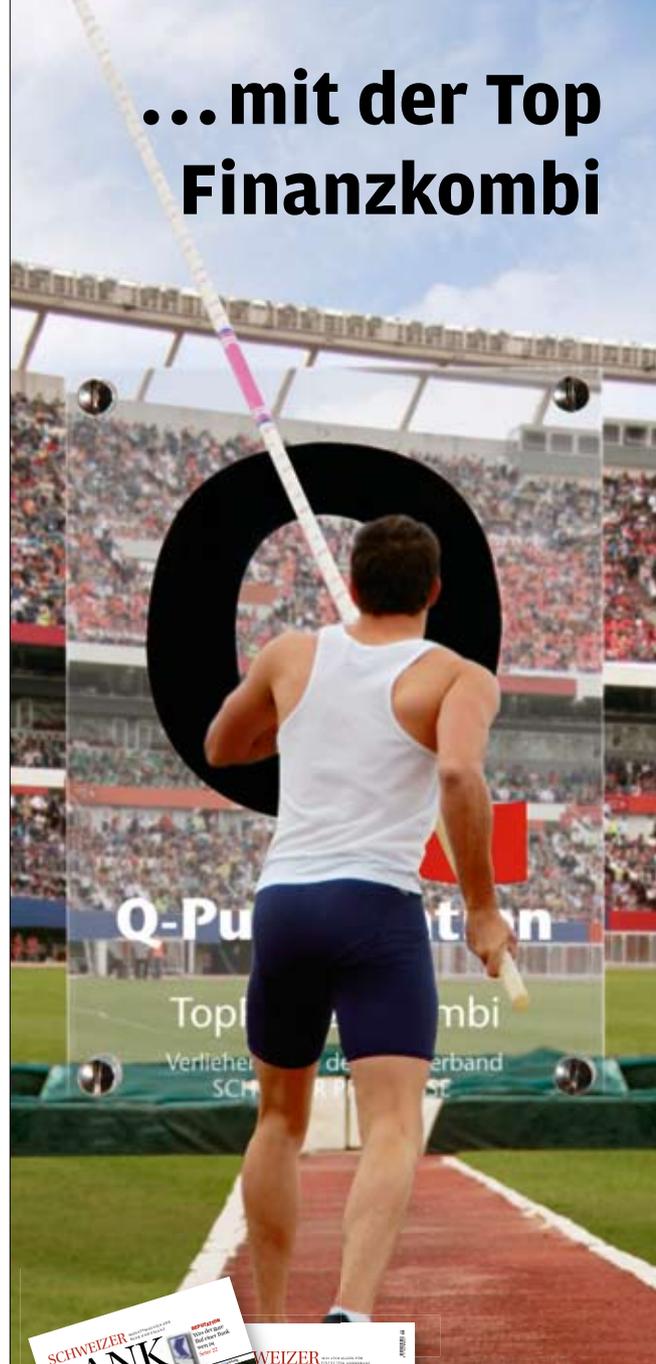
Der Luzerner Professor Franco Taisch siedelt die Compliance im effizienten Checks-and-Balances-System an, nämlich im Legal Controlling. Sie muss objektiv und unabhängig bleiben und darf keineswegs in die Frontlinie integriert werden: «Der Bonus darf nicht durch einen Business-Erfolg bestimmt sein.» Taisch warnt vor dem Harmoniebedürfnis der Mitarbeiter

### Rufer im Wald

Ein übergangener Compliance Officer kann sich mit seinem Anliegen sämtliche Hierarchiestufen hinaufrangeln, über die Geschäftsleitung bis hinauf zum Verwaltungsrat. Dieser hat nach Art. 716a OR die unübertragbare Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen.

Der Frust, der an den motivierten Compliance-Leuten nagt, wenn man ihren Bedenken wiederholt keinen Glauben schenkt, wurde an der Tagung nicht verhehlt. Die Referenten sehen als Ultima Ratio die Kündigung. Galliker: «Wenn ein Compliance Officer kündigt, muss die Revision das thematisieren, und es interessiert die EBK, warum die Compliance Officer dieser Bank häufig wechseln.»

Einzig ein Mitarbeiter einer Privatbank war in der komfortablen Situation, sagen zu können, er finde immer Gehör bei den Verantwortlichen, wenn er die Risiken eines Normenverstosses schildere. Privatbankiers tragen eben den Schaden finanziell, regulatorisch und imagemässig selber: mit ihrem Vermögen, ihrer bankenrechtlichen Gewähr und ihrer Reputation. «



## TOP DIE LEADERPUBLIKATIONEN AUS DEM HANDELSZEITUNG FACHVERLAG

# FINANZKOMBİ

SCHWEIZER BANK | SCHWEIZER VERSICHERUNG | PRIVATE BANKING

Mit der «TopFinanzkombi», dem Gewinner des Q-Awards für Qualität, erreichen Sie 25000 Leader und Top-Leader\* aus Bank, Finanz und Assekuranz direkt und ohne Streuverlust in der Deutsch- und auch in der Westschweiz. «TopFinanzkombi»-Leser verfügen über eine hohe Kaufkraft und weitreichende Kompetenzen. «TopFinanzkombi» – die Anzeigenkombination der Wahl mit der direkten Ansprache! \* (MA Leader 2007)