

Warum Compliance rentiert Integraler Teil der Wertschöpfungskette

Von Werner Blum und Monika Roth*

Noch immer herrscht da und dort die Meinung vor, Compliance, also die Schaffung von Strategien für das ordnungsgemässe Verhalten einer Bank, koste nur und nutze nichts. Die Autoren zeigen, dass diese Auffassung in die Mottenkiste gehört. (Red.)

Mit verschiedenen Konzepten und Organisationsformen versuchen Banken und andere Finanzintermediäre den wachsenden Anforderungen von Gesetzgeber, Regulatoren und Gesellschaft im Umgang mit ihren Kunden und bei deren Auswahl nachzukommen. Auf dem Spiel steht dabei das Reputationsrisiko, also der gute Ruf der Bank. Dieser Ruf kann als Summe der Wahrnehmungen von Anspruchsgruppen definiert werden. Die Beobachtung ist andauernd und unterliegt zusätzlich noch einem permanenten

Die Strafnorm für Unternehmen

Die Bestimmung für die strafrechtliche Haftung von Unternehmen, der neue Artikel 102 StGB hat gemäss Botschaft vom 21. September 1998 folgenden Wortlaut:

Wird durch den Betrieb eines Unternehmens eine Straftat verübt und kann diese Tat wegen mangelhafter Organisation des Unternehmens keiner bestimmten Person zugerechnet werden, so wird das Unternehmen mit Busse bis zu 5 Mio. Fr. bestraft.

Das Gericht bemisst die Busse nach der Schwere der Tat, der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens sowie nach der Gefahr weiterer Straftaten, für die das Unternehmen verantwortlich wäre.

Als Unternehmen ... gelten juristische Personen, Gesellschaften und Einzelfirmen.

Wandel. Das Reputationsrisiko avanciert damit – wie die anderen Compliance-Risiken auch – zu einem Bestandteil des operationellen Risikos. Hinzu kommt weiter, dass sich die Intermediäre nicht ohne weiteres damit begnügen dürfen, nur das gesetzliche Mindestanforderungs zu erfüllen. Die Beibehaltung der Reputation verlangt zuweilen mehr. Ferner darf nicht übersehen werden, dass die Selbstbeschränkungen, die sich Banken nach ihrer Interpretation der Umwelt und des unternehmerischen Risikos auferlegen, zunächst betriebswirtschaftlich eher zu Bedenken Anlass geben, als dass sie zu überzeugen vermögen. Ein für sich selbst sprechendes Beispiel bilden die sogenannten Regeln zur Kundenidentifikation («Know your customer rules»). Viele Institute meinen, diese Regeln lediglich unter dem Aspekt der Verhinderung von Geldwäscherei betrachten zu müssen. Das reicht nicht: Massgeblich ist vielmehr, dass für die Banken in jedem Fall das Kennen des und das Wissen über den Kunden einen Kernaspekt des Risikomanagements bildet – Geldwäscherei hin oder her.

Nur Kosten, kein Nutzen?

Ungeachtet der Struktur oder der Grösse der Bank und ihrer strategischen Geschäftsfelder und Pläne gehört es zu ihren Aufgaben, eine Compliance-Stelle einzurichten. Doch dies bloss als lästige Pflicht abzutun, wäre verfehlt. Vielmehr muss erkannt werden, dass Compliance und Betriebswirtschaft sich vereinbaren lassen, dass Compliance Bestandteil eines betriebswirtschaftlich sinnvollen Handelns bildet. Die Ansicht, dass Compliance nur kostet und nichts bringt, gehört, wie die folgenden Überlegungen zeigen, in die Mottenkiste des Managementwissens.

Zu einem professionellen Management von Compliance-relevanten Fragestellungen gehört heute unter anderem auch, dass der «Front» Werkzeuge und Prozessabläufe zur Verfügung gestellt werden, mit denen im alltäglichen Kundenkontakt die Vorgaben korrekt, effizient und nachvollziehbar erfüllt werden können. Missachtet ein Unternehmen bzw. sein Mitarbeiter Qualitätsvorgaben im Sinne von Compliance, so entstehen erhebliche Kosten. Compliance-Risiken sind kostenintensiv und müssen zu den «Nicht-Qualitätskostenarten» gezählt werden (if you think compliance is expensive try non-compliance). Diese Denkhaltung allein vermag vom Ansatz her den heutigen Rahmenbedingungen nicht mehr zu genügen. Die Missorganisation bleibt nicht nur auf den Aspekt des Qualitätsmanagements im weitesten Sinne beschränkt. Die Schweiz will eine strafrechtliche Haftung für Unternehmen einführen. Im geplanten neuen Artikel 102 des Strafgesetzbuches (StGB, vgl. Kasten) ist die mangelhafte Organisation eines Unternehmens ein Strafgrund. Die Vorlage wurde vom Ständerat am 19. September 2001 verabschiedet, und das Geschäft ist nun wieder beim Nationalrat. Mit dem Inkrafttreten des Unternehmensstrafrechts wird die Konsequenz für Nichtqualität über den blossen «Managementfehler» also stark ausgedehnt.

Künftig besteht eine primäre Unternehmenshaftung bei der Beteiligung an einer kriminellen Organisation (Art. 260^{ter} StGB), bei Geldwäscherei (Art. 305^{bis} StGB) sowie bei den neuen Korruptionstatbeständen (Art. 322^{ter}, 322^{quingies} und

322^{septies} StGB). Die primäre Verantwortlichkeit des Unternehmens bedeutet, dass es nicht erst dann einzustehen hat, wenn keine natürliche Person als Täter zur Verfügung steht. Sie ist unabhängig von der Strafbarkeit einer natürlichen Person. Diese Verantwortlichkeit des Unternehmens wird durch den Vorwurf begründet, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen habe, um die Straftat zu verhindern. Es geht wie bei der subsidiären Haftung um ein Organisationsverschulden des Unternehmens. Die allgemeine subsidiäre Haftung erstreckt sich auf sämtliche Vergehen und Verbrechen und kommt zum Zuge, wenn die Tat wegen Organisationsmängeln keiner natürlichen Person zugerechnet werden kann. Das ist das Ende der «organisierten Unverantwortlichkeit».

Jenseits des Strafrechts sollten sämtliche Exponenten des Finanzplatzes Schweiz realisieren, dass jeder Skandal, der ein Institut betrifft, weiter am Bankkundengeheimnis nagt. Für den Durchschnittskunden – vor allem, aber nicht nur im Ausland – sind die fallspezifischen Differenzierungen kaum nachvollziehbar. Für ihn hängt alles am vermeintlich absoluten Bankkundengeheimnis. Mit jedem Vorkommnis, bei dem dieser Schutz eine Rolle spielt, wird der behauptete umfassende Geltungsbereich durch die Wiederholung zur Wahrheit. Tom Wolfe meinte dazu in seinem Buch «A Man in Full»: «If a false rumor about you is printed once, you can shrug it off as gossip. But if it's printed twice, it becomes an accepted fact.» Dieser Erosion kann nur Einhalt geboten werden, wenn die Wahrnehmung über die Schweizer Banken verändert wird. Diese Wahrnehmung wird im Wesentlichen geprägt durch die behauptete Verbundenheit der Institute mit unsauberen Machenschaften. Ob das stimmt oder nicht, spielt, siehe Wolfe, leider keine Rolle.

Vor diesem Hintergrund bildet Corporate Governance und damit Compliance ein Scherengewicht jeder Unternehmensleitung. Die Umsetzung der Strategie und der Geschäftspolitik hat im Umfeld von gesetzlichen, branchenüblichen und internen Regeln zu erfolgen und bildet damit Gegenstand des täglichen Handelns von allen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens. Im Bankensektor bestehen von der Eröffnung einer Bankbeziehung bis zur Saldierung einer solchen keine Geschäftsfälle, die nicht Compliance-relevant sind.

Eine Vorreiterrolle?

Gleichzeitig stellt sich somit die Frage, ob Compliance im Rahmen der Umsetzung von regulatorischen Vorschriften nicht eher zu den betriebswirtschaftlichen Aufgaben zu zählen ist als zur rein juristischen Bearbeitung. Dies kann indessen offen bleiben. Auf jeden Fall sind Organisation und Prozessmanagement auf Compliance abzustimmen, wenn Compliance nicht sogar eine Vorreiterrolle erhalten soll. In der Komplexität der ständig zunehmenden Vorschriften genügt der Erlass von Weisungen längst nicht mehr. Die wichtigste Aufgabe von Compliance muss daher die Umsetzung und Integration der Weisungen in die Niederungen des Alltags, also in die täglichen Arbeits- und Ablaufprozesse, sein. Nur so kann dem der Compliance zugrunde liegenden Gedanken der Prävention von Regelverstössen im weiteren Sinne nachgelebt werden.

Diese Überlegungen werden durch das wachsende Interesse der Aufsichtsbehörden (und damit auch der Revisionsgesellschaften) an klaren Regelungen der Prozesse und der Abdeckung von Compliance-Risiken bekräftigt. So hat die Eidgenössische Bankenkommission (EBK) bereits in ihrem Jahresbericht 2000 festgehalten, dass Folgendes zu den Kernaufgaben einer Compliance-Funktion gehört: «die Organisation eines internen Kontrollsystems, um die gesamte Geschäftstätigkeit eines Instituts zu überwachen und konkrete oder drohende Verletzungen von Vorschriften des Heimatlandes oder von Gastländern oder des internen Regelwerks festzustellen».

Das Erkennen von drohenden Verstössen hängt eng mit der Prävention zusammen. Diese setzt voraus, dass ohne Schonung die Bereitschaft zur Umgehung von Regeln oder zur Missachtung von Interessenkonflikten festgestellt und sanktioniert wird. Es ist abzusehen, dass inskünftig verstärkt eine Beurteilung einer Compliance-Struktur und -Organisation durch die Aufsichtsbehörden erfolgen wird. Diese werden wird nicht zuletzt im Hinblick auf den Aspekt der mangelhaften Organisation prüfen müssen, inwieweit sich ein Insti-

Was ist Compliance?

Unter dem Begriff «Compliance» werden im Allgemeinen Strategien für das ordnungsgemässe Verhalten einer Bank im Einklang mit geltendem Recht verstanden («to comply with» heisst erfüllen, einhalten). Es geht aber nicht nur um die Befolgung von Gesetzen, sondern auch um die Einhaltung von Regeln im weitesten Sinne. Compliance stellt heute ein unerlässliches Hilfsmittel der Führungskontrolle dar. Darüber hinaus enthält der Begriff auch eine ethische Dimension, die stark geprägt ist durch gesellschaftliche und politische Wertvorstellungen.

tut zu Compliance und den entsprechenden Vorgaben bekennt. Doch damit nicht genug: Neben dem Willen ist auch die Fähigkeit zu überprüfen, für die Durchsetzung von Compliance auch die nötigen Systeme bereitzustellen. Deren gute Struktur und Organisation, verbunden mit den entsprechenden Instrumenten und Prozeduren, kann sich auch im Verhältnis zu den Aufsichtsbehörden als risikomindernd erweisen. In diesem Zusammenhang ist auf den Fall Montesinos zu verweisen, der im jüngsten Bulletin der EBK (42/2002, S. 123 ff.) geschildert wird. Die Behörde kommt unter anderem zum Schluss, dass die betreffende Bank im Private-Banking-Geschäft unklare Zuständigkeitsregeln, ein ungeeignetes Mahnwesen, ein mangelhaftes Weisungswesen sowie ungenügende interne Kontrollmechanismen aufweist. Und die Massnahmen in diesem sicher krassen Fall? Die EBK verlangte die Ersetzung des Generaldirektors und ordnete eine ausserordentliche Revision durch eine andere als die ordentliche Revisionsstelle «zwecks Bildung eines abschliessenden Urteils über Implementierung und Zweckmässigkeit der von der Bank getroffenen Massnahmen» an.

Eindeutiger Trend

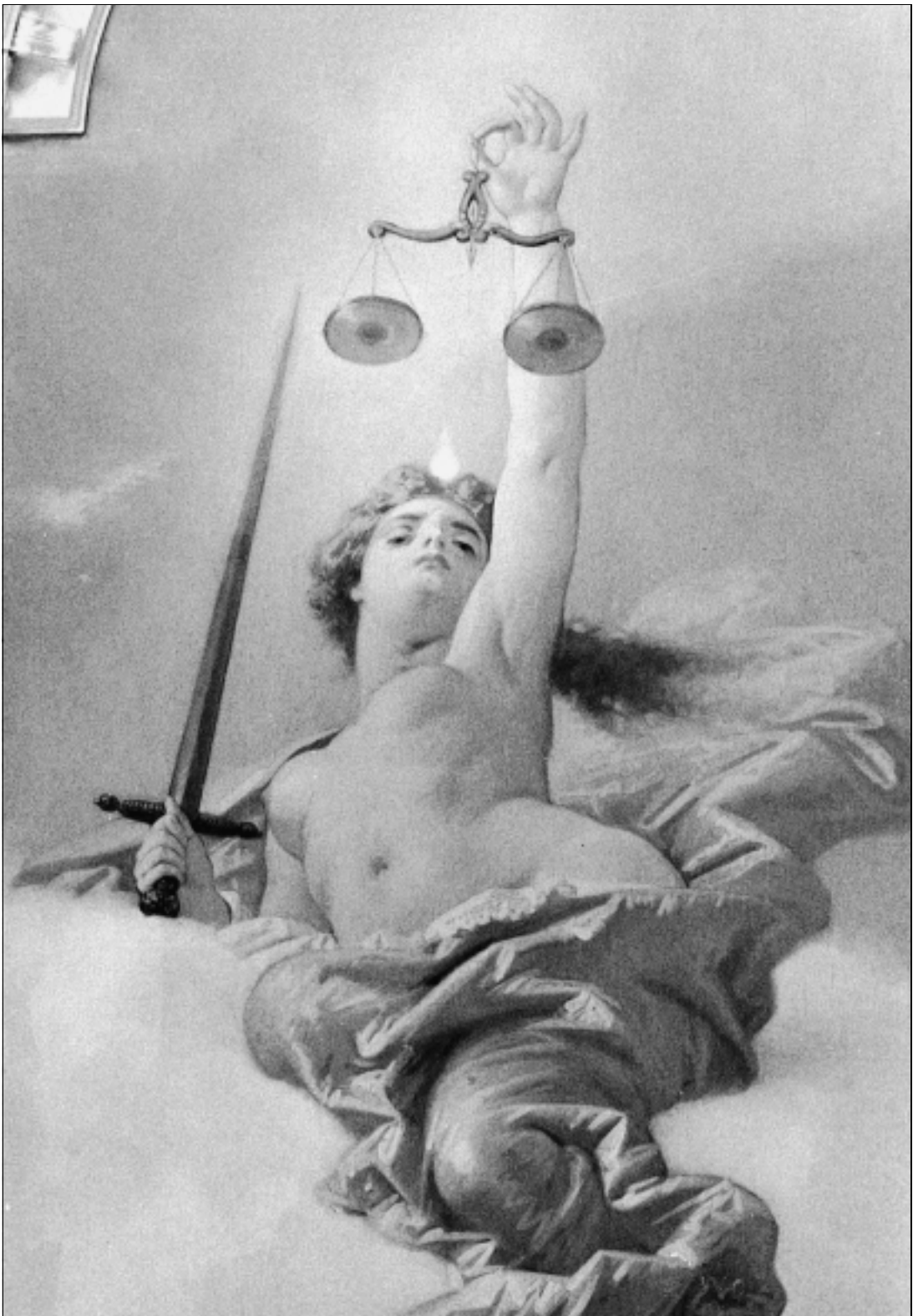
Wegen des zunehmenden Gewichts von Compliance investieren sehr viele Firmen bedeutende Ressourcen in die entsprechende Abteilung. Zu einer effektiven Bewirtschaftung der Risiken im heutigen Geschäftsumfeld sind eine hohe Systematik und eine umfassende IT-Unterstützung mit flexiblen Werkzeugen in den Händen der für die Umsetzung von Compliance Verantwortlichen unerlässlich. Compliance ist damit weitgehend eine betriebswirtschaftliche Aufgabe und wird dies zukünftig noch verstärkter werden. Dies wird auch die regulatorischen Vorgaben mitprägen und beeinflussen. Beispiel dafür bildet etwa die Richtlinie der Liechtensteiner Stabsstelle für Sorgfaltspflichten, die festhält: «Die Stabsstelle für Sorgfaltspflichten wird festlegen, bis wann die Banken, soweit sie dazu verpflichtet sind, automatisierte IT-Systeme implementiert haben müssen.»

Die eindeutige Zuteilung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung bildet die Grundvoraussetzung einer effizienten Organisation. Das gilt auch im vorliegenden Fall, womit die Tätigkeitsgebiete von Revision, Rechtsdienst, Risikomanagern, den Liniverantwortlichen und der Compliance-Stelle klar zu definieren sind. Im Zentrum des Compliance-Risikomanagements, das prioritär Risiken systematisch erkennt, beurteilt und abdeckt, stehen die Kenntnisse über den Kunden. Diese liegen zwar beim Kundenverantwortlichen; jedoch ist es für Compliance unerlässlich, dass diese Kundeninformationen systematisch erfasst und laufend aktualisiert werden. Erst bei einer solchen Basis kann Compliance effizient aufgebaut und betrieben bzw. durchgesetzt werden. Diese Daten sind Bestandteil aller Kernprozesse, und durch eine sinnvolle Verknüpfung der Daten kann ein sehr sensibles und Transparenz schaffendes Überwachungs- und Kontrollsystem aufgebaut werden. Die Qualität der Informationen über die Kunden bestimmt also zu einem wesentlichen Teil den Aufwand der zu leistenden Compliance-Tätigkeiten.

Mit den Kundeninformationen ist zwar ein sehr wichtiger Bestandteil abgedeckt. Doch die heutigen Anforderungen und Auflagen verlangen weit umfassendere präventive Massnahmen. So ist etwa der Einbezug von externen Informationen für die Entscheidungsfindung unerlässlich. Für Geschäftsleitung, Vorgesetzte und Mitarbeiter ist die nachvollziehbare Dokumentation von Entscheidungsgrundlagen unerlässlich und aus der Optik der Kundenbetreuung und Kundenberatung Voraussetzung für eine hohe Serviceleistung.

Was es braucht

Damit Compliance als tatsächlicher Teil der Wertschöpfungskette in Finanzdienstleistungsunternehmen wirksam werden kann, braucht es interdisziplinäre und integrale Lösungsansätze. Erst diese bieten die Chance, die rechtlichen, regulatorischen und weiteren unternehmensinternen (ethischen) Vorgaben so abzubilden, dass sie nachvollziehbar und revisionsfähig umgesetzt werden können. Reporting, Kontroll- und Prüfungsmechanismen sowie Prozeduren der Eskalierung werden idealerweise in den üblichen Arbeitsprozess integriert. Eine optimale Compliance-Tätigkeit ist also nur in einem klar strukturierten und organisierten Betrieb überhaupt möglich. Eine hohe Systematik in der Abdeckung von Compliance und von Compliance-Risiken bringt nicht nur Schutz und Sicherheit, sondern stellt ebenfalls eine hohe Transparenz, Effizienz und Effektivität sicher. Compliance und Betriebswirtschaft sind unzertrennlich miteinander verbunden und voneinander abhängig.



Korrektes Verhalten hat auch eine ethische Komponente. (Bild von E. Rieben aus dem Bundeshaus)

* Werner Blum ist Geschäftsführer der Antax AG in Dietikon, Monika Roth Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin in Binningen und Mitinhaberin der Firma roth the matchmakers. Die Autoren zeichnen für ein Compliance Tool verantwortlich.