

Manager sollen für Fehler zahlen

RECHENSCHAFT Falsche Anreizsysteme in Unternehmen sind die Wurzel der Finanzkrise. Doch diese dominieren bis heute, kritisiert Expertin Monika Roth. Dies begünstige die Missachtung von Regeln.

INTERVIEW HANS-PETER HOEREN
hans-peter.hoeren@luzernerzeitung.ch

Monika Roth, Sie haben ein neues Buch zum Thema Compliance geschrieben. Der Begriff ist seit der Finanzkrise in aller Munde. Was verstehen Sie genau unter Compliance?
Monika Roth: Compliance ist eine alte und elementare Führungsaufgabe und die

«Die Liste der Rechtsrisiken bei den grossen Banken ist Zeugnis einer Unternehmenskultur, die von Geld und Gier dominiert ist.»

Verantwortung der Unternehmensleitung. Der Begriff wird spätestens seit 1993/94 in der Schweiz verwendet. Der Grundgedanke ist alt: Im Vordergrund stehen die Legalitätspflicht und die Legalitätskontrollpflicht: Ein Unternehmen muss so organisiert sein, dass es nicht zu Verstössen gegen Gesetze kommt. Dass also die gesetzlichen Vorgaben durch das Unternehmen selbst und alle Mitarbeitenden tatsächlich eingehalten werden. Das gilt auch für ausländisches Recht. Weiter muss die Unternehmensleitung überprüfen, ob die Massnahmen genügen und ob sie umgesetzt werden. Das Argument «Ich wusste nichts» gibt es nicht.

Bei Compliance geht es ja auch um das Thema Integrität.

Roth: Compliance heisst zunächst, dass man im Einklang mit dem geltenden Recht und unter Beachtung von Grundsätzen wie Ehrlichkeit, Treu und Glauben, Fairness und anderen mehr handelt. Mit dem Begriff von Compliance ist weiter untrennbar verbunden die Integrität, welche sich etwa in der Formulierung findet «Man muss tun, was man sagt – und sagen, was man tut». Hier geht es um verbindliche Standards, die im Unternehmen gesetzt werden (zum Beispiel in Codes of Conduct) und die von den Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Treuepflicht gegenüber dem Arbeitgeber eingehalten werden müssen.

Wie kann man messen oder erkennen, wie gut die Compliance eines Unternehmens ist?

Roth: Es gibt einige Facetten. Zunächst zeigt sich dies im Vorbildverhalten des Managements: Es genügt nicht, die Verantwortung für die Einhaltung von Regeln nach unten zu delegieren und dann so zu tun, wie wenn man von allem nichts gewusst hätte, denn etwas passiert ist. Das persönliche Commitment und das «wirklich wissen wollen» sind zentral. Viel über Compliance eines Unternehmens sagen auch die Anreizsysteme aus: Wer Ziele setzt und deren Erreichung mit Geld belohnt, ohne aber hinzuschauen, wie die Ziele erreicht wurden, fördert die Missachtung von Regeln. Also: Das persönliche Einstehen des Managements und die Anreizsysteme im Unternehmen sind zentral.

Wie hat sich das Thema Compliance seit der Finanzkrise 2008 entwickelt?

Roth: Man spricht viel über die Anreizsysteme, aber real hat sich nicht viel geändert. Die Anreizsysteme sind grundsätzlich die gleichen geblieben, und Manager, die angeblich von allem rein gar



Das neue Buch von Monika Roth nimmt die Spielregeln von Firmen unter die Lupe. PD

«Solange die Zahlenden bloss die Aktionäre sind, wird nichts passieren.»

nichts gewusst haben, kommen ungeschoren davon. Wichtig sind Gerichtsentscheide und Strafbefehle wie in den Fällen Alstom und Siemens, damit gespürt wird, dass Non-Compliance teuer zu stehen kommt. Solange die Zahlenden aber bloss die Aktionäre sind, wird nichts passieren: Die Verantwortungsträger kommen ungeschoren davon – das muss sich ändern. Das heisst, Urteile wie das im Fall von Siemens sind nicht nur ein Paukenschlag, sondern sie weisen den richtigen Weg: Die Verantwortungsträger sollen selber für ihre Unterlassungen und Fehler bezahlen.

Im Zusammenhang mit dem Korruptionsskandal bei Siemens hat vor kurzem ein Gericht in München gegen einen Topmanager eine Busse von 15 Millionen Euro verhängt. Ist die Sensibilisierung für das Thema Compliance derart gestiegen?

Roth: Es ist so, dass es Entscheide gibt. Ein wichtiger Fall ist von der Bundesanwaltschaft mit diversen Strafbefehlen abgeschlossen worden: Zwei Entscheide der Schweizerischen Bundesanwaltschaft vom 22. November 2011 haben eine hohe Bedeutung für die Compliance und die Compliance-Praxis weit über den konkret betroffenen Alstom-Konzern hinaus. Es ging im Wesentlichen um Korruptionsszahlungen und eine mangelhafte Organisation von Compliance unter dem Aspekt der strafrechtlichen Haftung des Unternehmens.

Und wie ist die Situation im genannten konkreten Fall bei der Firma Siemens?

Roth: Im noch nicht rechtskräftigen Urteil im Fall Siemens hat das Unternehmen gegen einen Topmanager das Unternehme eine mangelhafte Compliance eingerichtet und kritische Sachverhalte nicht überprüft haben. Der Siemens-Skandal um schwarze Kassen hatte weitreichende juristische Folgen. Über 420 Millionen Euro waren in dunklen Kanälen verschwunden. Das Interessante im neuen deutschen Fall ist, dass das betroffene Unternehmen – die Siemens AG – zivilrechtliche Forderungen geltend machte. Ich finde das sehr wichtig.

Warum?

Roth: Das tut dem betroffenen Manager weh: Er zahlt selber und nicht die Aktionäre, die bei Siemens schwer unter der Korruptionsaffäre leiden mussten. Leider ist es so, dass es gegenüber dem Management und den Mitarbeitenden, die es mit Regeln nicht so genau nehmen, keinen Notbehelf wie denjenigen gibt, welche Farmer in den USA einer

«Verantwortungslosigkeit darf nicht länger belohnt werden.»

Anekdote der Jagdsaison melden sie ihren Rindern in weissen Buchstaben «Cow» auf den Bauch. Das soll helfen gegen Jäger, die nichts von der Natur verstehen (wollen).

Wie sehr ist Compliance noch ein Feigenblatt? Es gibt zwar immer mehr Compliance-Regelungen, dennoch

Spektakuläre Compliance-Fälle

Wurstkartell (Juli 2014): Wegen verbotener Preisabsprachen verhängt das deutsche Bundeskartellamt eine Busse von gesamthaft 338 Millionen Euro gegen 21 Wursthersteller. Zu ihnen gehört auch die Coop-Tochter Bell.

Libor-Skandal (Juni 2012): Bis zu 20 Grossbanken haben über Jahre den Referenzzinssatz Libor manipuliert. Der finanzielle Schaden für die Weltwirtschaft wird auf über 15 Milliarden US-Dollar geschätzt. Es hagelt happige Bussen für die beteiligten Banken, allein die UBS zahlt in einem Vergleich 1,2 Milliarden Euro.

Siemens-Schmiergeldaffäre (2006–2010): Sie gilt als die bis dato grösste Korruptionsaffäre in Deutschland. Siemens unterhielt ein System von schwarzen Konten. Die Aufarbeitung des Skandals samt Bussen kostet Siemens fast 3 Milliarden Euro. Siemens müssen sowohl Aufsichtsratsvorsitzender Heinrich von Pierer als auch Vorstandsvorsitzender Klaus Kleinfeld abtreten.

reissen die Skandale – gerade in der Finanzbranche – nicht ab.

Roth: Die Liste der Rechtsrisiken bei den

«Es gibt aber unzählige Unternehmen, die sich völlig korrekt verhalten.»

grossen Banken ist letztlich das Zeugnis einer Unternehmenskultur, die von Geld und Gier dominiert ist.

Was braucht es, um künftig eine bessere Compliance zu gewährleisten?

Roth: Klare Regeln und Kontrollen. Die Abwesenheit namentlich von Kontrollen wird oft als Zustimmung für Regeln verletzendes Verhalten gesehen. Weiter braucht es eine Kausalhaftung für Manager, die zuschauen, wie Regeln missachtet werden oder sich nicht kümmern oder die das gar bewusst fördern. Diese Verantwortungslosigkeit darf nicht länger belohnt werden.

Gibt es Branchen- oder Länderunterschiede in Sachen Compliance?

Roth: Die Gefährdungslage muss individuell analysiert werden. Compliance ist zudem immer mit der jeweiligen Unternehmenskultur verbunden. Und es gilt: Der Fisch stinkt vom Kopf.

Gibt es Positivebeispiele für gute Compliance, respektive Negativebeispiele?

Roth: Seit 2008 gibt es fast in einer Endlosschleife Skandal über Skandal in gewissen Finanzinstituten, die seit Jahren laut und vernehmlich von sich behaupten, keine Regelverstösse zu dulden. Es ist eigentlich ein Hohn, wenn so getan wird, wie wenn die Rechtsrisiken, die von den Aktionären finanziell getragen werden müssen, nicht ganz unmittelbar mit der fast systematischen Missachtung von Regeln zusammenhängen. Daneben gibt es aber unzählige Unternehmen – auch im Finanzbereich –, die sich völlig korrekt verhalten.

HINWEIS

Monika Roth (62) ist unabhängige Rechtsanwältin in Binningen/BL und Dozentin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft sowie Studienleiterin des Diplomstudiengangs Advanced Studies Compliance Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ). Der Titel ihres neuen Buchs lautet «Compliance – der Rohstoff von Corporate Social Responsibility», erschienen im Dike-Verlag, Zürich.