

Hüter der Spielregeln

Pedantische Neinsager oder Wahrer des guten Rufs: Die Compliance-Abteilungen stehen intern in einem Spannungsfeld. Wer jedoch Kundenbeziehungen modern gestalten will, muss die Spielregeln genau kennen.

Von Madeleine Stäubli-Roduner

Der US-Amerikaner John Bocchino wurde trotz mehrerer strafrechtlicher Verfehlungen bei der UBS zum Managing Director des New Yorker Private Banking gewählt. Er verliess die Bank erst, nachdem ihn die Finra, die Selbstregulierungs-Aufsicht der lizenzierten US-Broker, gebüsst hatte. Heerscharen von Compliance Officers hätten weggeschaut und ihn gewähren lassen, schrieb das Portal Inside Paradeplatz Mitte September.

Wie kommt es, dass die UBS rund 1000 Compliance Officers beschäftigt, von denen jedoch im Fall Bocchino keiner die Alarmglocke betätigt? Ist diese Anzahl an Regelschützern überhaupt gerechtfertigt? Stossen sie als mahnende Rufer in den Geschäftsleitungen auf taube Ohren? Oder wachsen den internen Gesetzeshütern die immer komplexeren Regelwerke schlicht über den Kopf? Für die befragten Experten steht fest: Die Technologisierung des Bankgeschäfts wird auch künftig eine wachsende Zahl dieser hochspezialisierten Fachkräfte erfordern. Ihre interne Akzeptanz wird begünstigt, wenn die Geschäftsleitung ihr Wirken als strategisch wertvoll einstuft. Auf internationaler Ebene fehlt

jedoch häufig die Handhabe, um Regelverstösse ahnden zu können.

2500 Compliance Officers

Noch vor 15 Jahren galt Compliance fast als Fremdwort; heute beschäftigt

die Schweizer Finanzindustrie rund 2500 Compliance Officers. Ein sinnvoller Ausbau oder doch eher ein Boom, der eine kostspielige Eigendynamik ausgelöst hat? «Diese angebliche Eigendynamik kann ich überhaupt nicht erkennen», sagt Monika Roth, Professorin und Studienleiterin des DAS Compliance Management an der Hochschule Luzern. «Der Bedarf an solchen Fachkräften ist gross, weil die Regulierung immer dichter wird und die Führungskontrolle allein nicht reicht», sagt die Juristin.

In den Frontbereichen möge es so erscheinen, dass Compliance eine Eigendynamik entwickle, doch dieser Eindruck sei falsch, sagt auch Mark van Thiel, Gründer des Institute for Compliance and Quality Management Zürich (ICQM). Es brauche diese Abteilungen, um die vielen neuen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften intern umzusetzen, einhalten und kontrollieren zu



«Der Bedarf an Compliance Officers ist gross, weil die Regulierung immer dichter wird und die Führungskontrolle allein nicht reicht.»

Monika Roth
Professorin und Studienleiterin des DAS Compliance Management an der Hochschule Luzern.



können. Dabei sei ihr Wachstum aufgrund der generell starken Kostenkontrolle im Finanzsektor limitiert. Auch Elie Shavit, Leiter Compliance und interne Risikokontrolle der WIR Bank Genossenschaft in Basel, will nichts hören von Arbeitsbeschaffungsprogrammen. Vielmehr zeichne sich die Aufsichtspraxis der Finma durch eine gewisse Dynamik beim Erlass von Soft Law aus, sagt er.

Hochkomplexe Themen auf der Agenda

Aktuell stehen hochkomplexe Themen auf der Agenda der internen Gesetzeshüter, wie Shavit darlegt: der globale Standard für den automatischen Informationsaustausch, das qualifizierte Steuervergehen als Vortat zur Geldwäscherei, das Finanzmarktinfrastukturgesetz, das Finanzdienstleistungsgesetz und diverse Rundschreiben, die sich mit Risiken und ihrer Kontrolle befassen. Nicht zu vergessen sind laut van Thiel die

So wenig wie von der echten Polizei mögen es Bankmitarbeiter, wenn sie von der Compliance-Abteilung überwacht werden. Dennoch sind sie aber froh um deren Schutz.

Entwicklungen in der EU: «Die vierte Geldwäsche-Richtlinie ist dort in Kraft, und die Europäische Kommission hat bereits Änderungsvorschläge gemacht. Aus Erfahrung dürften diese mittelfristig auch für die Schweiz von Bedeutung werden.» Laut Monika Roth ist zudem die Aufarbeitung der Panama Papers noch nicht abgeschlossen.

Als Beispiel für die wachsende Komplexität nennt Elie Shavit das sogenannte qualifizierte Steuervergehen. «Legal erworbenen Vermögenswerten ist grundsätzlich nicht anzusehen, dass sie bei der eidgenössischen Steuerverwaltung nicht deklariert sind.» Entsprechend komplex sei es bei der indizienbasierten Datenanalyse, scheinbar auffällige Muster aufzulösen. Der Kunde werde in wachsendem Mass seine Steuerehrlichkeit plausibel darlegen müssen. «Ein Anstieg von Verdachtsmeldungen an die Meldestelle für Geldwäscherei wird allgemein erwartet», so Shavit.

Neuartige Compliance-Risiken birgt der Markteintritt von Fintech-Playern, wie Florence Anglès, Leiterin Risikomanagement bei der Banque Reyl, erläutert. Wenn die Banken mit Fintechs kooperierten, müssten sie besonders wachsam sein bei der Abwehr von Cyber-Attacken, Betrug und Geldwäscherei sowie von Terrorfinanzierung. Dazu Anglès: «Die Regulierer antworten mit ihren Vorschriften immer auf eine historische Problematik. Bei den Fintechs geht es nun aber darum, zukünftige Risiken zu antizipieren.»

Erfahrungen an der Kundenfront sammeln

Wenn Compliance-Mitarbeiter komplexe Aufgabenstellungen nicht in eine für die Front verständliche Sprache übersetzen können, schlüpfen sie in die Rolle des Kundenbetreuers und lösen den Fall gleich selbst, so Shavits Erfahrung. Je nach Sachlage würden sie daher unterschiedlich wahrgenommen. Auch van Thiel sagt: «Für manche Frontleute gelten Compliance-Mitarbeiter eher als Geschäftsverhinderer und als interne Polizisten.» Wie bei der echten Polizei wolle

man zwar nicht von ihnen kontrolliert werden, geniesse jedoch sehr wohl ihren Schutz. Um ihre Akzeptanz auch bei Mitarbeitern zu erhöhen, sollten Compliance Officers nach Ansicht van Thiels Erfahrung an der Kundenfront sammeln. «Dann lernen sie die Alltagsproblematik der Frontmitarbeiter kennen und Letztere auch jene der Compliance-Mitarbeiter.»

Für Monika Roth hängt die Wahrnehmung «von der Unternehmenskultur und davon ab, wie der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung diese Aufgaben einschätzen und ob sie die Befolgung der Regeltreue wirklich

Sinnfrage stellt Shavit fest, dass immer mehr Kontrollaufgaben dem Betriebssystem vertrauensvoll überantwortet werden.

Für die entstehenden Mehrkosten werden die Kunden zur Kasse gebeten. «Es ist offensichtlich, dass die Kosten letztlich vom Kunden getragen werden», sagt Monika Roth. Teilweise sei dies auch berechtigt, fügt van Thiel an. Wenn ein Institut zum

«Für manche Frontleute gelten Compliance-Mitarbeiter eher als Geschäftsverhinderer und als interne Polizisten.»

Mark van Thiel, Gründer des Institute for Compliance and Quality Management Zürich (ICQM)

wollen». Elie Shavit beobachtet diesbezüglich eine wachsende Akzeptanz: «Es scheint mir, dass sich Finanzinstitute vermehrt der strategischen Dimension von Compliance bewusst werden. Wer neue Geschäftsfelder und Produkte einführen oder digitale Prozesse und Kundenbeziehungen modern gestalten will, kommt letztlich nicht umhin, die Spielregeln genau zu kennen.»

«Grundsätzlich sollte die Compliance als eine Risikoversicherung für das Unternehmen betrachtet werden, welche nur das Beste für die Firma will», sagt auch van Thiel. Die geballten Anforderungen setzen ein spezifisches Profil voraus, sagen die Experten. Es brauche nicht einfach nur Juristen, Theoretiker oder Checklistenprüfer, sondern Praktiker mit Erfahrung und investigativem Antrieb. Sachverständige müssten auf jeden Fall mit dem relativ hohen Detaillierungsgrad des Regelwerks umgehen können.

Sind diese Regelwerke überhaupt zielführend? Dazu Monika Roth: «Es gibt Regeln, die angebracht sind und solche, bei denen Sinn und Zweck in der Tat hinterfragt werden müssen.» Für van Thiel ist zu unterscheiden zwischen zwingenden Regeln und solchen, die bloss «nice to have» sind. Hier gelte es, Schwerpunkte zu setzen. Zudem müssten die Regelwerke präzise verfasst werden: Unabhängig von der

Schutz der Kunden agiere und dafür Kosten berechne, müsse dies jedoch transparent und für die Kunden nachvollziehbar sein. Bei kleineren Instituten stelle sich allerdings mehr und mehr die Frage, ob sie noch genügend Deckungsbeiträge erwirtschafteten, um diese steigenden Kosten vorfinanzieren zu können.

Quote der Verurteilungen «fast infinitesimal»

Was aber nützt die bestausgebildete Compliance-Abteilung, wenn wie im Fall Bocchino bei Missständen nicht oder zu spät eingegriffen wird? Gibt es eine Kluft zwischen engmaschigen internen Vorschriften und internationalem Wildwuchs? Für solche Fälle müssten internationale Regeln durchgesetzt werden, sagt Roth. Viele Akteure, etwa die USA, gebärdeten sich als Heuchler. Van Thiel bedauert, dass die gesetzlichen Graubereiche in der Vergangenheit von einigen Finanzinstituten «sehr extensiv ausgelegt» worden seien. Dabei hätten sie die Übersicht darüber verloren, welche Regeln im Heimatmarkt und welche Regeln im Ausland gelten. Elie Shavit ist desillusioniert: «Die Quote der Verurteilungen aufgrund der Meldungen wegen Geldwäschereiverdachts ist minim, fast infinitesimal, wenn sie ins Verhältnis zur Anzahl der abgeklärten Fälle gesetzt werden. Innovative Ideen tun hier not.» •