

# Wenn Mahner in die Wüste geschickt werden

Was kann Compliance zur Unternehmensführung beisteuern? – Ein Diskussionsbeitrag mit Fokus auf den Finanzbereich

.....  
**MONIKA ROTH**

Nach der Finanzkrise und nach Lehman Brothers, Madoff und anderen Vertrauen zerstörenden Ereignissen stellt sich – nicht zum ersten Mal – die Frage nach dem richtigen Mass an Regulierung und nach den Compliance-Anstrengungen der Akteure. Es wurde letzthin sogar geltend gemacht, dass alles derart kompliziert sei, dass die von der Finma beaufsichtigten Institute und deren Compliance-Abteilungen nicht immer in der Lage seien, genau zu verstehen, was von ihnen erwartet werde.

Die Aufarbeitung der UBS-Geschichte und die Frage nach der Verantwortung des früheren Spitzenpersonals der Bank ist zwar nicht abgeschlossen, und vielleicht wären öffentliche Hearings ein probates Mittel. Man weiss aber auch so, dass eines der Probleme bei der UBS war, dass trotz gut dotierten Compliance-Stellen es am Enforcement der Regeln fehlte.

## Pecora-Hearings

Im Juni 2010 wurde die Idee laut, man solle zum Fall UBS Hearings durchführen, wie sie zwischen Januar 1933 und Juli 1934 stattgefunden hatten: die Pecora-Hearings, benannt nach Ferdinand Pecora, dem Chief Counsel des Committee. Pecora war damit beauftragt, die Ursachen des Crashes von 1929 zu untersuchen (US Senate Committee in Banking and Currency 1933). Der Ruf der Banken und ihrer Exponenten war damals miserabel: Sie wurden als Gangsters bezeichnet, und der alles andere als regulierungsfreundliche republikanische Präsident Hoover hielt fest: «If only part of the things brought out prove true, these men have done the American people more damage than all the in-

cidental operations of Al Capone. Capone had the merit of confining his robbery and the infliction of physical violence to the wicked. (...) If these stories are true these men are not bankers, they are banksters who rob the poor, drive the innocent to poverty and suicide and do infinite injury to those who honestly work and strive. Worse than that, they are traitors to our institutions and national ideas.»

Die Ergebnisse der Hearings führten unter anderem zur Gründung der Securities and Exchange Commission (1934). Die Hearings zeichneten ein so unerfreuliches Bild der Branche, dass die Frage eines Verzichts auf Regulierung überflüssig war: Pecora zitiert einen Zeugen, der einen Verzicht ablehnte, denn das «would be like advising that one put a baby in a cage with a tiger to regulate a tiger».

Pecora hat über die Hearings ein Buch geschrieben (1939). Ein Verlag sollte es wieder auflegen, und nicht nur Regulatoren müssten es lesen, auch wenn man Hearings als Veranstaltung zur Wahrheitsfindung nichts abgewinnen will. Nach der Lektüre des Werkes muss man nämlich ernüchtert feststellen: Trotz aller Regulierungen, Gesetze, Standards, Gewährserfordernissen, Berufsverbote, Ehrenerklärungen, Einziehungen und was da mehr an Präventions- und Sanktionsmöglichkeiten vorhanden ist, ist nichts von dem, was mit Blick auf die Verhaltenserwartungen an Banken und ihre Exponenten heute diskutiert wird, wirklich neu.

## Lehrstück

Institute und Namen sind austauschbar, und bereits in den Jahren vor 1929 waren Boni, Anreizsysteme und Interessenskonflikte die dominanten Themen. So hielt

Pecora fest: «The long-suffering public pays the entire accumulated load of commissions, profits, finder's fees (to persons who have helped bring in the business in the first place), and all other charges of the whole long series of duplicated, and sometimes triplicated, services.»

Es braucht Regulierungen, es braucht Standards, es braucht Compliance als institutionelle Rückenstützen für den Integren. Es geht aber letztlich nicht um die Systeme und ihre rechtliche und aufsichtsrechtliche Einschätzung und Gewichtung allein. Vergleicht man die Situation, wie sie sich aus der Literatur zu den Pecora-Hearings ergibt, und die Lage heute, so ist erkennbar, dass Compliance zwar einen wesentlichen Beitrag an die Wertschöpfung erbringt. Compliance kann indessen das Verantwortungsgefühl des Management, seine Kompetenz und seinen Willen zu Integrität nicht ersetzen, und die Compliance wird zudem durch entsprechende Mängel des Führungspersonals «ausser Kraft» gesetzt.

Compliance als Verhaltenskonzept und die Arbeit des Compliance Officer kann effektive und umfassende Wirkung nur in einem Umfeld entfalten, das durch eine Unternehmenskultur geprägt ist, die Werte und die Frage nach der Legitimität des wirtschaftlichen Handelns als essenziell und unverzichtbar anerkennt. Das heisst, dass der Beitrag von Compliance an die Unternehmensführung durch den sogenannten tone at and from the top begrenzt wird.

Wenn das Management Compliance nicht als Teil der Wertschöpfungskette versteht, wenn die Kompensationsmodelle nicht vom Ansatz pay for performance nicht vom Ansatz pay for integrity ausgehen, so wird die Arbeit von Compliance erschwert oder gar ver-

unmöglich. Der Compliance Officer wird dann als lästiges Übel empfunden, und Mitarbeitende könnten versucht sein, ihn schlechtzureden und so loszuwerden, weil er sich mit gewissen Ideen nicht anfreunden will oder davon abrät. Entsprechende Beispiele gibt es. Den unbequemen Mahner hat man nicht immer gern. Nur: Wenn man ihn los ist, bleibt das Problem im Haus, und das Risiko ist grösser, weil niemand mehr mahnt.

## Eine Frage des Charakters

Ein Beispiel stammt von Merrill Lynch, wo 2006 der hervorragende Risk Manager Jeffrey Kronthal gehen musste, weil er zur Vorsicht mahnte und dies dem damaligen CEO nicht passte. Die Risiken wurden weiter und massiv erhöht, und zwei Jahre später wurde das Institut mit einer Geschichte von über hundert Jahren an die Bank of America verkauft – eine Transaktion vergleichbar dem (unvorstellbaren) Event, dass Wal-Mart Tiffany kaufen würde.

So sind ausgeklügelte Compliance-Systeme und ihre Tauglichkeit nicht die Kernfrage. Die Gretchenfrage lautet: Manager, wie hast du's mit den Werten? Der beste und fachkundigste Compliance Officer nützt nämlich wenig, wenn das Management nicht vorbehaltlos hinter dem ganzheitlichen Verhaltenskonzept steht und es um- und durchsetzt, und das wiederum ist eine Frage des Charakters.

.....  
*Monika Roth, Prof. Dr. iur., Advokatin, Studienleiterin des DAS Compliance Management am Institut für Finanzdienstleistungen in Zug IFZ. Partnerin der Kanzlei roth schwarz roth in Binningen. Autorin für Corporate Governance, Compliance und Bankrecht.*