

Der damalige Schweizerische Bankverein (SBV) war die erste Schweizer Bank, welche konzernweit einen Compliance Officer einsetzte. Die erste Person wurde im Jahr 1992 mit der Aufgabe eines Group Compliance Officer betraut; dieser war direkt dem Präsidenten der Konzernleitung unterstellt. Zwei Jahre später, 1994, stiess eine weitere Person dazu.

Es waren strategische Überlegungen, welche die Bank zu diesem Schritt veranlassten. Man war sich bewusst, dass man einem stark gewachsenen und sich weiter vergrössernden Risiko von Regelverstössen Herr werden musste. «Weder vom Controlling noch vom Risikomanagement sichergestellt wird die Vermeidung eines sehr spezifischen Risikos, dem ein weltweit in den verschiedensten Zweigen der Finanzmärkte tätiges Institut wie der Bankverein ausgesetzt ist: Dem Risiko nämlich, irgendwo, irgendwie, irgendwann einmal der rasch wachsenden Zahl von einschlägigen Gesetzen, Verordnungen und internationalen Regulierungen vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der Bankgeschäfte und der ebenfalls zunehmenden internationalen Verflechtung der Bankverein-Gruppe nicht zu genügen» (Peter G. Rogge, «Die Dynamik des Wandels», Schweizerischer Bankverein 1872–1997: Das fünfte Vierteljahrhundert, Seite 300).

Heute beschäftigen Banken wie CS und UBS Hundertschaften von Compliance Officers. Die CS reagierte kürzlich auf eine Kritik der Finma mit dem Hinweis, dass man seit 2015 die Compliance stark ausgebaut habe. Unter anderem sei die Zahl der Mitarbeitenden in der Compliance um 42 Prozent beziehungsweise 800 Personen erhöht worden. Also dürfte die CS allein rund 1900 Mitarbeitende mit der Funktion Compliance Officer beschäftigen.

#### Der Formalisierungsschub

Ab 2006 kam es insbesondere aufgrund der erstmaligen EBK-Regulierung dazu, dass Compliance als Aufgabe und letztlich als Berufsbild aufgewertet wurde, da durch das Rundschreiben EBK-RS 06/6 «Überwachung und in-

# «Fuckup Days» für Compliance Officers?

Der Chef des weltweit präsenten Handels- und Dienstleistungskonzerns Otto Group, Alexander Birken, berichtet in einem Interview in der «Zeit» darüber, dass in seinem Unternehmen regelmässig «Fuckup Nights» stattfinden. Kollegen würden da auf die Bühne gehen und berichten, womit sie gescheitert seien. Das helfe auch, besser zu werden.

Von Monika Roth

terne Kontrolle» vom 27. September 2006 ein formaler Status für diese Aufgabe geschaffen wurde. Es kam insofern zu einem Formalisierungsschub, als Begriffe und Pflichtenhefte von Compliance definiert werden mussten. Gleichzeitig konnte beobachtet werden, dass in Compliance das Silo- oder Schubladendenken Einzug hielt: Viele Mitarbeitende in diesem Bereich bearbeiten nur einen ganz kleinen Ausschnitt von Compliance-relevanten Fragestellungen, und es fehlt daher bei vielen die Gesamtsicht. Was sich nicht geändert hat – und zwar von Anfang an – ist etwas, was die Finma kürzlich als Feststellung im Einzelfall publi-

zierte: dass aufgrund der Anreizsysteme und der Kultur keineswegs nur in den grossen Banken die sogenannten Rainmakers an der Front – also diejenigen, welche am meisten Gewinn generieren – unantastbar sind.

Die Finma hatte festgestellt, dass eine Bank Risiken, die von einer

PEP-Geschäftsbeziehung und vom damit betrauten (und inzwischen strafrechtlich verurteilten) Kundenberater ausgegangen sind, über Jahre weder angemessen erfasst und begrenzt noch überwacht hat: «Der angesprochene – gemessen an den verwalteten Vermögen sehr erfolgreiche – Kundenberater verletzte über mehrere Jahre hinweg wiederholt und aktenkundig Compliance-Vorschriften der Bank. Anstatt jedoch den Kundenberater wegen der Verstösse rechtzeitig und angemessen zu disziplinieren, honorierte das Institut den Kundenberater mit hohen Entschädigungen und positiven Mitarbeiterbeurteilungen. Der Sonderstatus des Kundenberaters führte dazu, dass dieser ungenügend kontrolliert wurde.»

Kürzlich wurde auf Inside Paradeplatz Julius-Bär-Chef Hodler zitiert, der seinen neuen obersten Compliance-Verantwortlichen so vorgestellt haben soll: «Most importantly, Oliver is a firm believer in constructive collaboration between front office and control functions, like I am, and I look forward to his impact and contribution to our company.» Wie die Erfahrung zeigt, ist das Postulieren solcher Nähe



Eine Einvernahme bei der Finma ist kein Vergnügen, und Geschichten oder Unterlassungen können einen noch Jahre später einholen.

der Sache nicht wirklich dienlich. Und: Sie schafft für jeden Compliance Officer selbst gewaltige Haftungsrisiken. Er ist nicht der Buddy der Front.

#### Compliance Officers im Haftungs-Tsunami

Dass Geldwäscherei auch durch Unterlassung begangen werden kann, hat das Bundesgericht ebenfalls für Compliance Officers geklärt. Zudem war das Thema auch schon Gegenstand diverser Analysen. Diese strafrechtliche Seite hat insofern an Bedeutung gewonnen, als die bundesgerichtliche Praxis zu Art. 102 StGB (vor allem der Bundesgerichtsentscheid zur PostFinance) dazu führte, dass die Strafjustiz, und hier wiederum die Bundesanwaltschaft, die verstärkt gegen Unternehmen vorgeht, einen Anlassstäter braucht. Hierfür bietet sich ein Compliance Officer sehr gut an, wenn er etwas, das er hätte merken müssen, nicht realisiert hat.

Die Schreibende hat als Anwältin verschiedene Verfahren mitbetreut, und es ist festzuhalten, dass es nach wie vor Institute gibt, die letztlich unzumutbare (und unzulässige) Rahmenbedingungen für die Compliance-Funktion bieten: ungenügende IT, zu wenig Personal, riesige Pendenzenberge (konkret: eine Person, die 2000 alte Transaktionen noch abarbeiten sollte, und neue kamen ja täglich dazu), usw. Hier ist, etwas grob ausgedrückt, der «Fuck up» darin zu sehen, dass man die Stelle überhaupt angetreten hat. Denn, dass bei dieser Ausgangslage das Risiko erdrückend

ist, aus Zeitnot allenfalls etwas zu übersehen oder falsch einzuschätzen, weitergehende Abklärungen zu unterlassen oder kritisch dranzubleiben, ergibt sich ohne Weiteres.

Pech hat man dann, wenn die Finma im Rahmen einer Untersuchung auch noch auf die Idee kommt, es seien aufsichtsrechtliche Vorgaben beispielsweise der Geldwäschereiprävention verletzt worden und wenn sie deshalb ein Enforcement-Verfahren gegen einen Einzelnen eröffnet. Das ist eine delikate Situation für jeden, aber es ist die Beobachtung, dass Kundenberater, die von solch einem Verfahren «ereilt» werden oder im Rahmen einer Untersuchung gegen ein Institut befragt werden, dazu neigen – der Grund muss gar nicht weiter ausgeführt werden –, Compliance zu belasten im Stil «alles ist gesagt, die haben alles durchgewinkt».

Eine Einvernahme bei der Finma ist kein Vergnügen, und Geschichten oder Unterlassungen können einen noch Jahre später einholen. Wenn dann ein neuer Arbeitgeber, der gemäss Order der Finma immer umgehend nach Eröffnung eines solchen Verfahrens zu informieren ist, nicht zu ihm steht, ist ein Compliance Officer seinen Job schnell los. Damit ist der Ärger aber noch nicht zu Ende: Da die Finma auch schnell Anzeige an das Eidgenössische Finanzdepartement macht und eine Verletzung der Meldepflicht im Visier hat, begrüsst einen das EFD wie die alte Post nach einer rechtskräftigen Einstellung eines Verfahrens durch die Finma noch mit einem weiteren Verfahren.

«Fuckup Days» für Compliance Officers? Nein, eher nicht, aber es gibt schon ein paar Lessons learned. Erstens: Was nicht dokumentiert ist, ist nicht gemacht. Zweitens: immer vertrauensunabhängig kontrollieren. Drittens: gehen, wenn der Gefährdungslage des Arbeitgebers nicht mit angemessenen Systemen und Ressourcen Rechnung getragen wird. Und schliesslich viertens: Rainmakers vor Kontrollen bewahren? Nie. •

PROF. DR. IUR. MONIKA ROTH ist Studienleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft (DAS Compliance Management), selbstständige Advokatin sowie Vizepräsidentin des Strafgerichts BL.



Wer im Job scheitert, muss sich nicht verstecken. Darüber zu reden kann helfen, es beim nächsten Mal besser zu machen.

BILD: ISTOCK