

# Wohin mit Compliance?

## Gedanken zur Positionierung von Compliance im Unternehmen



*Von Nadine Balkanyi-Nordmann  
CEO Lexperience AG  
Zürich*



*und Dr. Matthias Reinhard-DeRoo  
Head Compliance Lexperience AG  
Zürich*

### **Unbeliebt und doch unverzichtbar**

In einem Artikel des Wirtschafts magazins «Bilanz» vom vergangenen Oktober wurde ausgerufen: «Compliance-Manager erobern die Macht im Unternehmen». Von «Aufpassern», von «lästigen und gefürchteten Bedenken-trägern» war da die Rede. Aber unabhängig davon, wie gross die Klage sein mag: Niemand plädiert für die Abschaffung von Compliance. Somit stellt sich die Frage: Wo soll man Compliance sinnvollerweise im Unternehmen ansiedeln? Gute Corporate Governance, also Führungsorganisation, ist folglich gefragt. Hierzu nachfolgend ein paar Überlegungen.

### **Wie hält man Gesetze ein?**

Compliance bedeutet ja nichts mehr, aber auch nichts weniger, als Normeneinhaltung. Normen sollen verhindern, dass sich Unerwünschtes wiederholt. Nun haben aber schon die alten Griechen erkannt, dass sich zwar alles wiederholt, aber eben nie genau gleich. Und Dürrenmatt meinte, das wirkliche Leben käme ohnehin zuerst und «die Gesetze waren ja danach». Die Finma scheint hier derselben Ansicht zu sein, indem sie verlangt, «dass die Gefahren, die von der Entwicklung neuer Produkte oder Geschäftspraktiken (...) ausgehen, im Voraus eingeschätzt und im Rahmen des Risikomanagements

angemessen erfasst, begrenzt und überwacht werden»<sup>1)</sup>. Compliance muss folglich nicht nur verhindern, dass sich altes Übel wiederholt, sondern auch voraussehen, welches Übel um die Ecke lauert. Entlang dieser Vorgaben muss sich Compliance organisieren, aber auch im Gesamtunternehmen eingliedert werden.

### **Administration und Aufklärung**

Zur Meisterung dieser Kernaufgaben braucht es Compliance-Officer unterschiedlichen Zuschnitts: Administratoren, aber eben auch Aufklärer. Erstere können ihre Arbeit in Ruhe erledigen, ohne ins Management eingebunden zu

sein. Aufklärer hingegen müssen die neusten Entwicklungen und deren Gefahrenpotenzial erkunden. Sie sind zwingend darauf angewiesen, immer auf dem neusten Stand zu sein, was neue Produkte oder Geschäftspraktiken betrifft. Hierzu sollten die Aufklärer möglichst direkten Zugang zum Geschäft haben. Doch mehr dazu weiter unten.

### Risiken

Praktisch alle grösseren Rufschäden der Vergangenheit lassen sich ganz offensichtlich auch auf ein Versagen der Aufklärung zurückführen. Neben administrativer Perfektion ist auch unternehmerischer Spürsinn gefragt. Das Risiko, regulatorische Vorgaben nicht oder nicht vollständig einzuhalten und deshalb den Zorn der Behörden auf sich zu laden, ist sehr ernst zu nehmen. Mit Bussen oder Lizenzentzug ist nicht zu spassen.

Genauso ernst zu nehmen ist aber auch das Risiko, dass selbst bei säuberlicher und gewissenhafter Nachführung aller regulatorischen Vorgaben Verstösse passieren. Solche Verstösse dürften viel seltener absichtlich geschehen als man manchmal den Eindruck hat. Sie entstehen viel häufiger mangels Kenntnis des regulatorischen Umfelds, was allerdings im Nachhinein nichts rechtfertigt. Gerade hier kann und muss Compliance aktiv werden. Das kann sie aber nur effektiv und effizient, wenn sie richtig eingebettet ist im Unternehmen.

### Corporate Governance

Im «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» der Economiesuisse findet sich die Bestimmung: «Der Verwaltungsrat trifft Massnahmen zur Einhaltung der anwendbaren Normen (Compliance).»<sup>2)</sup> Ein Quäntchen mehr findet sich dann wie folgt: «Der Verwaltungsrat ordnet die Funktion der Compliance nach den Besonderheiten des Unternehmens.» Ein paar solche Besonderheiten sollen nachfolgend angeschaut werden.

### Unabhängigkeit

Hier gilt es, das richtige Mass zu finden. Vom Business vollständig abhängige Compliance-Abteilungen verlie-

ren nicht nur an Glaubwürdigkeit, sie sind schlichtweg überflüssig. Allzu unabhängige Compliance-Abteilungen werden wiederum vom Business abhängt. Sie hantieren blind im Nebenzimmer und wetteifern nur unter ihresgleichen. Das wichtigste Mittel zur Unabhängigkeit ist die Persönlichkeit des Einzelnen. Kompetenz, nahbares Auftreten und nachvollziehbare und berechenbare Denkart verleihen Respekt beim Business und bei seinesgleichen.

### Draht zum Verwaltungsrat

Betreffend den Verwaltungsrat hält das Rundschreiben der Finma bereits in der Einleitung von RZ 2 fest: «Eine wirksame Kontrolle umfasst u.a. (...) die Einhaltung der anwendbaren Normen (Compliance) (...)»<sup>3)</sup> Konkreter steht dazu in RZ 52: «Das Audit Committee (des Verwaltungsrats) beurteilt die Funktionsfähigkeit der über den Bereich der finanziellen Berichterstattung hinausgehenden internen Kontrolle, namentlich der Compliance-Funktion...»<sup>4)</sup> Das Audit Committee soll also den direkten Draht zu Compliance haben. Es ist dabei gut beraten, seinen strategischen Weitblick nicht von den Datenmassen trüben zu lassen, sondern seinen Blick dazu nutzen, Compliance bei der Einschätzung der Gefahren und Risiken immer von Neuem herauszufordern.

### Zugang zur Geschäftsführung

Unabhängig davon, ob von einem Konzern mit Hunderten oder von einer kleinen Bank mit dreieinhalb Compliance-Mitarbeitern die Rede ist, zwei Fragen stellen sich immer: Wie tief im operationellen Geschäft und wie hoch in der Hierarchie soll man Compliance einbetten?

Ein Finma-Rundschreiben legt fest: «Das Institut bestimmt ein Mitglied der Geschäftsleitung, das für die Compliance-Funktion zuständig ist und gewährleistet damit einen *ungehinderten* Zugang der Compliance-Funktion zur Geschäftsführung.»<sup>5)</sup> Ob die Compliance-Funktion nur dadurch ungehinderten Zugang erhält, indem sie persönlich in der Geschäftsleitung Einsitz hat, ist damit nicht gesagt. Dieser ungehinderte Zugang kann in einer

Weisung festgehalten werden, ohne dass man dem Compliance-Chef Einsitz in die Geschäftsleitung gewährt. Ratsam ist hier allerdings, dass die indirekte Vertretung von Compliance-Anliegen durch ein mit Compliance-Angelegenheiten nur oberflächlich vertrautes Geschäftsleitungsmitglied zu vermeiden ist. In einem solchen Fall könnte man gegebenenfalls nicht mehr von ungehindertem Zugang sprechen. Es scheint einfacher, dem Compliance-Chef systematisch Einsitz zumindest in die erweiterte Geschäftsleitung zu geben. Dies hat durchaus auch geschäftspolitische Vorteile.

### Compliance als Teil des Geschäftsmodells

Ein CEO meinte neulich, er sähe Compliance schon lange nicht mehr als Geschäftsverhinderer, sondern vielmehr als Verkaufsargument. Immer mehr Kunden äusserten nämlich das Bedürfnis, ihr Vermögen bei einem nach allen Regeln der Kunst gesetzeskonform agierenden Finanzinstitut angelegt zu haben. Dafür seien Kunden durchaus bereit, mehr Geld in die Hände zu nehmen.

Eine gut organisierte, von der Belegschaft akzeptierte und an der richtigen Stelle platzierte Compliance-Organisation kann jedenfalls zum Gedeih eines Unternehmens beitragen, indem sie Ausgaben (insbesondere Bussen etc.) verhindert und, wie eben dargelegt, sogar von der Kundschaft als deutliche Stärke erachtet werden kann.

1) Art. 22 vom neuen Entwurf der Verordnung zur Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung, SR. 955.033.0 vom 11. Februar 2015

2) Economiesuisse, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, 15 a.E.

3) Finma RS, 2008/24, RZ 2

4) *ibid.*, RZ 52

5) *ibid.*, RZ 102