

X-mal belehrt und trotzdem nicht gescheiter

Man staunt einmal mehr über die Credit Suisse. Nun hat diese Bank, der die Amerikaner gegen sehr, sehr viel Geld (Milliarden) zeigen mussten, wie Compliance sein müsste, mit der Greensill-Geschichte erneut belegt, dass sie es immer noch nicht begriffen hat, was eigentlich einfach zu verstehen ist. Nämlich, dass der Berater kein Verkäufer sein darf. Wenn tatsächlich Listen der besten Verkäufer geführt wurden, so ist evident, wie die Anreizsysteme jedes Sensorium für Interessenkonflikte verloren gehen lassen und deshalb falsch sind.

Man muss nicht studiert haben, um diesen Zusammenhang zu verstehen: Man nennt das Verkaufsdruck. Solche Verflechtungen kennen wir doch,

oder? Erinnern Sie sich an Lehman? Oder an Kaupthing?

Es besteht kein Zweifel daran, dass die CS in Sachen Regeltreue an sich massiv dazu gelernt hat. Es gibt viel mehr Weisungen, bessere Regelwerke, Hunderte neu angestellte Compliance Officers, mehr Kontrollen usw. Doch was bringt's, wenn sich die Gier in Herz und Hirn gefressen hat? Nicht besonders viel. Denn machen wir uns nichts vor: Systeme funktionieren zu einem grossen Teil informell und der Ton wird von oben gesetzt. Man schätzt in Banken generell die vom Management abweichenden Meinungen nicht, die Toleranz dafür hält sich in Grenzen. Wie soll das also genau gehen, wenn ein Berater nicht mitspielen will und

den Kunden Produkte der Bank nicht ins Depot legen will? Er wird das finanziell zu spüren bekommen und in der sozialen Geltung in der Bank ein *Downgrade* erfahren, weil er sich seine Integrität nicht abkaufen lässt. Er ist dann ein schlechter Berater, weil er ein schlechter Verkäufer ist. Illoyal gegenüber seinem Arbeitgeber, weil er nicht tut, was man ihm befiehlt, nämlich, dieses Produkt den Kunden zu empfehlen und so Teil der Vertriebsmaschinerie zu sein.

Was also nützen Compliance-Massnahmen, wenn von ganz oben Geschäftsmodelle gefordert und gefördert werden, die letztlich alles wieder unterlaufen? Nichts. Der Beitrag von Compliance an die Unternehmensführung wird durch den

sogenannten *tone at and from the top* begrenzt. Wenn das Management Compliance nicht als unverzichtbaren Teil der Wertschöpfungskette versteht, wenn die Kompensationsmodelle nicht vom Ansatz ausgehen, dass nur integer erbrachte Arbeit honoriert wird, so ist die Arbeit von Compliance erschwert oder gar verunmöglicht. Solche Interessenkonflikte verhindern per se eine integre und sorgfältige Beratung von Kunden.

Ein Blick zurück: Zwischen Januar 1933 und Juli 1934 fanden in den USA die Pecora-Hearings statt, benannt nach Ferdinand Pecora, dem Chief Counsel des US Senate Committee in Banking and Currency. Pecora war damit beauftragt, die Ursachen des Crashes

von 1929 zu untersuchen. Der Ruf der Banken und ihrer Exponenten war damals miserabel: Sie wurden als Gangster bezeichnet. Die Ergebnisse der Hearings führten unter anderem zur Gründung der Securities and Exchange Commission (SEC). 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 diese Anhörungen ein Buch geschrieben (1939); man sollte es erneut auflegen. Nach der Lektüre des Werks muss man heute ernüchtert feststellen: Trotz aller

Regulierungen, Gesetze, Standards, Gewährserfordernissen, Berufsverbote, Einziehung von Gewinnen und was da heute mehr an Präventions- und Sanktionsmöglichkeiten vorhanden ist: Nichts von dem, was mit Blick auf die CS heute diskutiert wird, ist neu. Schon vor 1929 waren Boni, Anreizsysteme und Interessenkonflikte die dominanten Themen. Geht Arroganz der Einsicht vor?



Monika Roth
Professorin und
selbstständige Rechtsanwältin