

# Es gibt beim Thema Compliance viele Gretchenfragen

**N**un sag, wie hast du's mit der Religion? Du bist ein herzlich guter Mann, allein ich glaub, du hältst nicht viel davon.» Diese Frage steht in Goethes «Faust». Sie heisst

Gretchenfrage, weil Gretchen sie stellt. Verallgemeinernd ist mit dem Begriff «Gretchenfrage» eine Frage gemeint, die der Sache auf den Grund geht. Das sollte man auch hier: Viele Unternehmen bekunden seit Jahren lautstark (man könnte wortschöpfend sagen: je «skandalöser», desto häufiger), dass kein Geschäft der Welt, aber wirklich gar keines, keinen Franken, schon gar keinen Dollar wert sei, dass man gegen Regeln verstosse. Nein, das will man nicht. Man will nicht permanent ein dezimiertes Vertrauenskapital wiederherstellen müssen.

**Die Finanzmarktaufsicht Finma** wies tatsächlich durch ihren neuen Direktor Mark Branson in diesem Frühsommer an der Jahresmedienkonferenz darauf hin, dass korrektes Geschäftsverhalten immer wichtiger wird. Wieso wichtiger – wie und was war denn bisher? Irgendwie scheine ich etwas verpasst zu haben. Schon 1988 schrieb übrigens die NZZ von einem zeitraubenden Kampf um Integrität (im Finanzbereich), und irgendwie habe ich gedacht, das sei nun wirklich nicht mehr neu. Eigentlich gab und gibt es ja seit Jahrzehnten das Bild des ehrbaren Kaufmanns, der verantwortungsvoll und nach Treu und Glauben handelt. Ein Wirtschaftsmagazin zieht Bilanz, wie die Compliance Manager die Wirtschaft «übernehmen». Was – mit Verlaub – der

Sache nicht ganz gerecht wird. Zunächst geht es beim Begriff Compliance darum, dass ein Unternehmen sich ordnungsgemäss verhält, also dafür besorgt ist, dass seine Tätigkeit im Einklang mit geltenden Spielregeln («to comply with» heisst erfüllen, einhalten) erfolgt. Dazu zählen nicht nur Gesetze, sondern allgemeine Regeln wie Anstand, Treu und Glauben, Fairness, Ehr-

sicherzustellen, dass Regeln und Standards von allen Mitarbeitenden überall und immer respektiert werden. Es braucht Weisungen, die Schulung der Mitarbeitenden, es sind Kontrollen erforderlich, und Sanktionen bei Verstössen sind notwendig. Das hat nichts damit zu tun, dass Compliance Officers die Wirtschaft übernehmen: Sie sind lediglich, aber immerhin sehr wichtige Hilfsfunktionen, die das Unternehmen darin unterstützen, den Regeln Nachachtung zu verschaffen. Sie machen das Unternehmen und die Mitarbeitenden so verstanden sicherer. Sie tragen viel Verantwortung, weil man von ihnen erwartet, dass sie ein Unternehmen vor Rechts- und Reputationsrisiken schützen.

**Ein Compliance Office** muss ausreichend mit gut ausgebildeten und kompetenten Personen besetzt sein, die beharrlich, unabhängig und mutig arbeiten. Sie brauchen für ihre Arbeit Zeit.

**Die Gretchenfrage, die sich stellt**, ist die nach dem Respekt und der Wertschätzung für diese Compliance Officers. Die Wahrnehmung, sie seien Geschäftsverhinderer oder Geschäftsverlangsamter, ist ein Argument aus der Mottenkiste. Wer so argumentiert und sie deshalb in der «Gunstkursbörse» tief ansiedelt, hat nichts verstanden von Compliance als Teil der Wertschöpfungskette. Dass Compliance

Offices häufig personell unterdotiert sind, ist leider eine Feststellung, die nicht neu ist. Und die letztlich Zweifel daran aufkommen lässt, dass Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder ihre Verantwortung verstehen. Neueren Inhalts ist Folgendes: Nicht nur, dass einzelne Banken den an den Schaltern arbeitenden Beratern vorgeben, wie viel Zeit sie für einen einzelnen Kunden aufwenden dürfen – es sind in einem mir bekannten Fall genau 5 Minuten. Nein, es gibt bedeutende Institute, die den Compliance Officers unter dem Titel Effizienz und Qualität genau vorschreiben, wie lange sie pro Fall ihrer Prüfungs- und Kontrolltätigkeit nachkommen dürfen. Das Tempo wird zum entscheidenden Kriterium. Es ist mir schleierhaft, wie man die «Produktivität» von Kontrollen so bewerten will. Das Risiko wächst vielmehr, dass bei einer solchen Übungsanlage etwas passiert.

**Wer als Manager nach dem Motto** «read my lips» von korrektem Verhalten in jedem Fall spricht – der muss bereit sein, den Rahmen für die entsprechenden Massnahmen verantwortungsvoll zu setzen. Ersetzen Sie im Faust-Zitat das Wort Religion mit Compliance. Und Sie wissen, was ich meine.

## HINWEIS

**Monika Roth (62)** ist Professorin für Compliance und Finanzmarktrecht an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

## AUSSICHTEN

lichkeit. Eigentlich ist das ja nichts anders als das, was von Mitmenschen und Unternehmen erwartet wird, damit wir ihnen überhaupt vertrauen können. Und eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Wer nicht mit dem Düsenjet durchs Kinderzimmer geflogen ist, der kennt das alles.

**Für Unternehmen ist das Umfeld** komplexer geworden, weil die Regulationsdichte enorm gewachsen ist – aus verschiedenen Gründen: Das Risiko ist gross, irgendwo, irgendwie, irgendwann der rasch wachsenden Zahl von einschlägigen Gesetzen, Verordnungen und internationalen Regulierungen nicht zu genügen. Zudem sind Unternehmen gehalten, sich ordnungsgemäss zu organisieren, und dazu zählt,

