

## DIE ROLLE DER MITARBEITENDEN IN DER COMPLIANCE

# «Die Schweizer Banken sind genauso gefährdet wie die im ‹Ländle›»

Der Faktor Mensch spielt für das Bankgeheimnis eine vorrangige Rolle. Die Unternehmen haben dies bisher zu stark vernachlässigt, sagt Compliance-Expertin Monika Roth. Sie fordert eine **bessere Umsetzung von «Know your employee» und ein funktionierendes Whistleblowing-System.** ELISABETH RIZZI

**SB** Was hat Compliance bei Banken bisher erreicht im Kampf gegen menschliche Unzulänglichkeiten?

**Monika Roth** Der wichtigste Meilenstein war sicher, dass die Eidgenössische Bankkommission (EBK) in ihrer Praxis zum Gewährsartikel definiert hat, dass die persönliche Integrität wichtig ist. Das beeinflusst den Faktor Mensch und das Unternehmen, da nicht nur der einzelne Mitarbeitende integer sein muss, sondern auch die Organisation als Ganzes.

**SB** Berücksichtigen die Compliance-Konzepte der Banken die menschlichen Risiken genug gut?

**Roth** Nein. In der Vergangenheit hat die Compliance sich sehr stark auf

den Bereich «Know your client» fokussiert. «Know your employee» war dagegen weniger ein Thema. Stattdessen wurden sogar widersprüchliche Signale geschaffen; vor allem mit fragwürdigen Anreizsystemen oder im Umgang mit Kundenportfolios bei einem Stellenwechsel.

**SB** Wie gefährlich ist das?

**Roth** Gerade in den offenen, internationalen Arbeitsmärkten sehe ich diesbezüglich grosse Risiken. Die Banken stellen wie wild Personal an und befolgen dabei die Sicherheitsmassnahmen zu wenig.

**SB** Wo sehen Sie bei den Compliance-Stellen der Banken Mängel?

**Roth** Natürlich ist die Überwachung der Mitarbeitenden ein sehr wichtiges Thema. Aber auch der Umgang mit Interessenkonflikten, Kickbacks oder Retrozessionen ist stärker zu berücksichtigen. Meines Erachtens der grösste Fehler ist aber, dass die EBK die Banken nicht zu einem Whistleblowing-System verpflichtet hat.

**SB** Warum?

**Roth** Nur mit einem Whistleblowing-System kann die informelle Kontrolle gewährleistet werden. Man muss es ja nicht gleich so nennen. Ombudsstelle klingt vielleicht besser. Die Leute

müssen die Möglichkeit haben, ihre Bedenken und Beobachtungen einer unabhängigen Stelle zu melden. Das gilt nicht nur für die Entwendung von sensiblen Kundendaten, sondern auch für Korruption oder Diversity-Verstösse.

**SB** Welche Bereiche sind besonders anfällig für menschliche Lecks?

**Roth** Ich sehe grosse Risiken beim Outsourcing. Hier ist der Umgang mit Kundendaten sehr heikel. Aber auch beim Abwerben von Kundenberatern stellen sich Fragen. Oft geschieht es ja, dass die Abgeworbenen dafür bezahlt werden, ihren Kundenstamm mitzunehmen.

**SB** Auf welchen Hierarchiestufen sind die grössten Risiken?

**Roth** Unzufriedene Mitarbeitende, die sich übergangen fühlen, sind generell und auf allen Stufen ein Sicherheitsrisiko.

**SB** Gleich bei zwei Banken in Liechtenstein konnten Daten entwendet werden. Wie ist die Schweiz diesbezüglich zu beurteilen?

**Roth** Die Banken in Liechtenstein sind bezüglich Compliance gut ausgerüstet, und das Bankpersonal ist gut geschult. Aber wie in der Schweiz gibt es für das menschliche Verhalten zu

## Die Rolle von Compliance

1993 schuf der Schweizerische Bankverein als erste Schweizer Bank eine konzernweite Compliance-Organisation. Damals galt es in erster Linie, die Wahrung der Rechtsregeln und der internen Weisungen zu kontrollieren. Der Compliance-Begriff wird heute jedoch weiter gefasst. Compliance bedeutet heute nicht mehr nur die Einhaltung von Gesetzen. Inzwischen hat der Begriff auch eine ethische Dimension erlangt im Sinn eines Code of Conduct. (eri)



## Monika Roth

«Die Banken stellen wie wild Personal an und befolgen dabei die Sicherheitsmassnahmen zu wenig.»

wenige Sicherheitsdispositive. Und um auf Ihre Frage zu kommen: Die Schweiz ist gleich gefährdet für solche Vorfälle wie das Ländle.

**SB** Wie müssten die Compliance-Strukturen geändert werden?

**Roth** Die Verantwortung für den Faktor Mensch liegt bei Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Compliance ist nur ein Bestandteil eines umfassenden Kontrollsystems. Wichtig scheinen mir ein vorbildliches Verhalten des Topmanagements, ein sorgfältiges Personalmanagement und eine Änderung der Anreizmechanismen.

**SB** Was wären konkrete Massnahmen?

**Roth** Bei der Personalrekrutierung müssten vermehrt Referenzen und bereits vorgefallene Probleme bei vorhergehenden Arbeitgebern berücksichtigt werden. Auch sollten Banken

kleineren Vorfällen im Geschäftsalltag angemessene Bedeutung schenken. Und zuletzt muss die Schulung der Mitarbeitenden in Bezug auf Datenschutz und Bankgeheimnis neu aufgenommen werden.

**SB** Was sind die grössten Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Compliance in Bezug auf den Faktor Mensch?

**Roth** Gute Arbeit ist nur möglich in einem Klima des Vertrauens. Vertrauen wirkt motivierend und beflügelnd. Aber das heisst auch: Vertrauen kann missbraucht werden.

**SB** Der Fall Société Générale hat gezeigt, dass Noncompliance gerade bei erfolgreichen Menschen über weite Strecken geduldet wird. Muss das als unabänderliche Tatsache anerkannt werden?

**Roth** Nein. Es muss Top down klar kommuniziert werden, dass Erfolg nicht um jeden Preis erreicht werden darf und dass nur legales und legitimes Handeln in Frage kommt.

**SB** Wie?

**Roth** Letztlich geht es beim Tone of the Top um die Vorbildfunktion. Gerade in der Frage der Steuerhinterziehung finde ich: Auch staatliche Organisationen dürfen sich nicht zu illegalem Vorgehen hinreissen lassen. Und Topmanager, die Systemträger sind und über Mindestlöhne usw. verhandeln, wirken unglaublich, wenn sie selbst Steuern unterschlagen. Ebenso stösst es sauer auf, wenn hohe Löhne mit dem Argument verteidigt werden, man würde ansonsten einen Posten im Ausland antreten. Meines Wissens hat Marcel Ospel noch kein Angebot aus dem Ausland erhalten.

**SB** Wo sind die Grenzen von Compliance? Immerhin haben Menschen das Wissen im Kopf, und niemand kann jemand anderem in den Kopf schauen.

**Roth** Ein Restrisiko bleibt immer. Nichtsdestotrotz macht es Sinn, eine Organisation wie geschildert anzupassen. Denn es ist keine Herkulesaufgabe, das menschliche Versagen besser abzusichern. Eigentlich handelt es sich ja um alte Instrumente, die nur in letzter Zeit etwas in Vergessenheit geraten sind.

## ZUR PERSON

### Monika Roth

Die Advokatin Monika Roth ist Professorin und Studienleiterin für den Diplomlehrgang Advanced Studies Compliance Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (Hochschule Luzern). Sie ist auf Fragen der Standesregeln und Compliance bei Banken spezialisiert und Autorin mehrerer Bücher zum Thema.

**SB** Wie kann die Weitergabe von Kundendaten bei einem Stellenwechsel systematisch geregelt werden?

**Roth** Ganz klar müssen Banken finanzielle Anreize für die Weitergabe von Kundendaten abschaffen. Es geht nicht, dass ein Kundenberater bei einem Stellenwechsel für seinen Kundenstamm belohnt wird. Mir ist klar, dass eine Kontrolle hier sehr schwierig ist. Aber ich glaube, mit einer guten Selbstregulierung der Branche kann sich die Situation verbessern. Hier ist insbesondere die Bankiervereinigung für eine branchenweite Selbstbeschränkung gefordert.

**SB** Was halten Sie davon, dass die LGT Bank einen Profiler einsetzt, um herauszufinden, ob Schlüsselmitarbeitende an der richtigen Stelle sitzen?

**Roth** Ich finde das gut. Letztlich ist es nichts anderes als ein spezielles Assessment. Und das ist nichts Neues. Eine intensive Prüfung der Stelleninhaber ist im Rahmen des Risk Management sehr sinnvoll. Schliesslich richtet ein Vorfall wie die Liechtensteiner Steueraffäre für die Betroffenen riesigen Schaden an. Leute wie Herr Zumwinkel sind gesellschaftlich ruiniert und bereits vorverurteilt. Die LGT hat einen immensen Reputationsschaden.

**SB** Wo ist die ethische Grenze dessen, was ein Betrieb tun kann, um sich gegen kriminelle Energien abzusichern?

**Roth** Es geht nicht, dass ein Privatdetektiv engagiert und ein Stellenkandidat oder -Inhaber observiert wird, ohne dass konkrete und schwere Verdachtsmomente existieren. Die Persönlichkeitsrechte müssen gewahrt bleiben. Bei einem funktionierenden Whistleblowing-System sind sie das. «