

Bonus und Malus

COMPLIANCE *Gutes Qualitätsmanagement honoriert und sanktioniert. So muss es auch bei Banken sein.*

Um 1990 herum waren die Schweizer Banken einem starken Wandel ausgesetzt. Zu erinnern ist an die Konzentration der Regional-, aber auch der Grossbanken, von denen es Mitte der Achtzigerjahre noch vier gab. In dieser Zeit setzte man sich intensiv mit dem Gedanken des Total Quality Management (TQM) auseinander, der in Industrie und Produktion schon längst Fuss gefasst hatte. Zur selben Zeit (1992) war der damalige Bankverein die erste Schweizer Bank, die konzernweit einen Compliance Officer einsetzte: Er war direkt dem Präsidenten der Konzernleitung unterstellt. 1994 stiess ein zweiter Compliance Officer dazu. Heute sind es bei den Grossbanken Hunderte.

Versteht man Compliance richtigerweise als Teil der Wertschöpfungskette, wird der Zusammenhang mit TQM offensichtlich. Der Begriff Zero gehört zu beiden Führungsaspekten. Zero-Defect-Programme entstanden in den Siebzigerjahren in der Industrie und sind dort noch heute fester Teil des Qualitätsmanagements. Dieser Nullfehlerstrategie liegt die Erkenntnis zugrunde, dass damit nicht nur eine höhere und anhaltende Kundenzufriedenheit, sondern auch eine bessere Produktivität erreicht werden kann. Fehler, die nicht gemacht werden, kosten nichts.

Bei Produkten beispielsweise lässt sich Qualität an der Zahl der Reklamationen, der Warenrückgaben und der Mängelrügen messen. In der industriellen Produktion sind es vor allem technische Merkmale: hohe technische Leistung, Festigkeit, Lebensdauer, einwandfreies und fehlerloses Funktionieren, Innovation und Nachhaltigkeit. Im Zusammenhang mit Compliance spricht man von Zero Tolerance. Damit wird umschrieben, dass Regelverstösse nicht einfach so hingegenommen werden, sondern dass sie untersucht, thematisiert, korrigiert und unter Umständen sanktioniert werden.

Zur Compliance: Regeln müssen entlang der gesamten Wertschöpfungskette eingehalten und kontrolliert werden. Es braucht eine Kultur im Unternehmen, die dieses Denken trägt und fördert. Leistungen werden nur dann richtig erbracht, wenn sie korrekt und unter Einhaltung von allen relevanten Regeln erbracht werden. «To do the right things right, first time» ist auch ein Aufruf zum sorgfältigen Umgang mit den Finanzen, denn: Alle Korrekturschritte kosten Zeit, Kraft und Ressourcen – und erzeugen wiederum weiteren Kontrollaufwand.

Will man also in den Banken eine wirkliche Compliance-Kultur schaffen und erhalten, ist die Verbindung mit dem betriebswirtschaftlichen Konzept des TQM unerlässlich. Dies besonders dann, wenn die First Line of Defense, der Kundenberater, auf den Umgang mit konkreten und erforderlichen Arbeitsschritten mit Blick auf Compliance-Risiken hingewiesen wird und dazu Handlungsanweisungen erhält.

Damit fällt es nicht schwer, auch die unmittelbare Verbindung zu Anreizen zu schaffen: Nicht nur wer fehlerhafte «handfeste» Produkte herstellt, wird nicht belohnt. Auch wer compliance-relevante Punkte fehlerhaft oder verspätet (oder gar nicht) bearbeitet, soll die Auswirkungen dort spüren, wo es Bankern nach allgemeiner Erfahrung am meisten wehtut – beim Bonus.



*Prof. Dr. iur.
Monika Roth,
Studienleiterin
am IFZ der
Hochschule
Luzern –
Wirtschaft,
selbständige
Advokatin,
Kanzlei Roth
Schwarz Roth.*