

# Compliance-Management bei Finanzinstituten

## Aktuelle Trends





# Inhalt

Einleitung	5	Welches sind die Aufgaben der Compliance?	15
Regulatorische Ausgangslage	6	Was wird von einem Compliance-Officer gefordert?	16
Wie wird «Compliance» definiert?	7	Wie definiert sich die Compliance-Kultur?	17
Die Ausgestaltung der Compliance-Funktion	7	Hilfsmittel zur Erreichung einer Compliance-Kultur	18
Umfang der Compliance-Aufgaben	8	<i>Technologische Entwicklung</i>	18
Unternehmenspolitik	8	<i>Wissensmanagement</i>	18
Unternehmensethik	8	<i>Mitarbeiterschulung</i>	19
Code of Conduct – Unternehmensleitbild	9	<i>Externe Compliance-Ausbildungsprogramme</i>	19
Compliance als oberste Chefsache	10	Compliance und international tätige	20
Strukturelle Grundsätze	10	Finanzdienstleistungsunternehmen	
Schriftlich festgelegte Compliance-Politik	11	Outsourcing von Compliance	20
Von ordentlichen Geschäftsbereichen unabhängig	11	Compliance bei Versicherungsunternehmen	21
Verantwortlichkeiten klar verteilt	11	Fazit	22
Klare Ressourcenzuteilung	11	Compliance-Management – unsere	23
Organisatorische Eingliederung	12	Dienstleistungen im Überblick	
Beziehungen zu anderen Einheiten	13	Kontakte	23
<i>Geschäftsleitung</i>	13		
<i>Legal Office</i>	13		
<i>Risikomanagement</i>	14		
<i>Interne Revision</i>	14		



# Einleitung

## Compliance: Von der Polizistenfunktion zum strategischen Erfolgsfaktor

Das regulatorische Umfeld wird für Banken und Finanzintermediäre laufend komplexer. Eine massgeschneiderte und effiziente Umsetzung neuer Vorschriften wird je länger je mehr zu einem festen Element eines erfolgreichen Geschäftsmodells. Diese Entwicklung führte bei den Bankinstituten zu der Erkenntnis, dass eine den Regulatorien entsprechende Geschäftsführung nur durch eine zentral organisierte und entsprechend geschulte Stelle sichergestellt werden kann. Dieses neue Bewusstsein war die Basis für die Schaffung und den Ausbau der Compliance-Funktion («Compliance»), die heute bei praktisch jedem Finanzinstitut zu finden ist.

Ein eher uneinheitliches Bild zeigt sich aber in Bezug auf die Ausgestaltung dieser Funktion. Fragen über die genaue Aufgabenteilung, die organisatorische sowie die personelle Ausgestaltung werden in der Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt. Dementsprechend uneinheitlich wurde das Thema Compliance bei den Finanzintermediären umgesetzt.

Beschränkt sich das Verständnis von Compliance auf die vielzitierte «Polizistenfunktion», wird der Nutzen enorm geschmälert. Bei dieser Sichtweise, in der ein Compliance-Officer primär mit erhobenem Zeigefinger gesehen wird, ist eine negative Grundhaltung vorprogrammiert. Dies hat zur Folge, dass die Compliance-Officer bei ihrer Arbeit auf enorme Widerstände treffen. Somit geschieht genau das, was alle befürchten – Compliance wird behindert und kann ihre präventive Wirkung nicht entfalten.

Die Compliance-Funktion ist in der Form zu gestalten, welche es erlaubt, ihre Aufgaben effizient wahrzunehmen. Damit dieser Gestaltungsprozess sinnvoll eingesetzt werden kann, benötigt es Klarheit über die Aufgaben, welche die Compliance-Funktion zu erfüllen hat. Ausserdem

braucht es eine klare Abgrenzung von anderen Kontrolleinheiten wie Risikomanagement oder Controlling sowie von der Internen Revision.

Die Compliance-Funktion kann ihre Aufgabe nur dann sinnvoll wahrnehmen, wenn die Geschäftsleitung sich der Erfordernis dieser Stelle zum Schutz der Reputation bewusst ist und sie vollumfänglich unterstützt. Die Einsicht, dass Compliance richtig umgesetzt einen messbaren Mehrwert generieren kann, sollte die Motivation für eine seriöse Implementierung der Compliance-Funktion sein. Dieses Bewusstsein ist deshalb aktiv zu fördern, will man sich den möglichen Wettbewerbsvorteil langfristig sichern.

Wir wollen mit diesem Dokument einen Überblick über Entwicklungen und Fortschritte im Compliance-Bereich in der Schweiz geben und Faktoren aufzeigen, die für eine effiziente Umsetzung massgebend sind. Es soll bereits an dieser Stelle erwähnt werden, dass es bei der Ausgestaltung einer Compliance-Funktion keine «beste Lösung» gibt. Jedes Unternehmen muss sich individuell mit seinen eigenen Ansprüchen auseinander setzen und für sich selber eine Strategie zur wirkungsvollen Umsetzung festlegen.

Gutes Compliance-Verständnis beinhaltet vertiefte Kenntnisse der Bedürfnisse der einzelnen Kunden und trägt somit zu einer optimalen Betreuung der Kundenbeziehungen bei. Vordefinierte und in die Prozesse eingebettete Compliance-Checks beschleunigen aber beispielsweise auch die Entwicklung neuer Produkte und ermöglichen somit kürzere Reaktionszeiten auf die sich permanent verändernden Marktbedürfnisse. Richtig eingesetzt kann Compliance somit zu einem strategischen Erfolgsfaktor werden.

PricewaterhouseCoopers beschäftigt sich auf nationaler und internationaler Ebene seit mehreren Jahren intensiv mit den Entwicklungen im Compliance-Umfeld. Wir haben für das vorliegende Dokument zudem Erkenntnisse aus einer Umfrage zum Thema Compliance bei schweizerischen und liechtensteinischen Finanzinstituten sowie Elemente aus dem Diskussionspapier «The compliance function in banks» des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht berücksichtigt.

# Regulatorische Ausgangslage

Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht hat im Oktober 2003 das Diskussionspapier «The compliance function in banks» veröffentlicht. Im Bericht der Expertenkommission Revisionswesen («Kommission Nobel») zuhanden der Eidg. Bankenkommission wird empfohlen, zusätzlich zu den übrigen Überwachungsinstanzen eine Compliance-Funktion zu schaffen. Die am 1. August 2004 in Kraft getretene, teilrevidierte Verordnung zum Anlagefondsgesetz sieht in Art. 12 Abs. 2 für Fondsleitungen explizit eine zweckmässige und angemessene Organisation der Compliance-Funktion vor. Das sich in Ausarbeitung befindliche EBK-Rundschreiben über die Überwachungsinstanzen schreibt voraussichtlich ebenfalls für alle Banken eine Compliance-Funktion vor. Dies sind klare Indizien für die zunehmende Bedeutung der Compliance-Thematik. Wir haben bei der Erstellung des vorliegenden Dokuments Erkenntnisse aus diesem Diskussionspapier einfließen lassen und interpretiert. Wir sehen dies als aktiven Beitrag zur laufenden Diskussion.

## The compliance function in banks

Basel Committee Publications No. 103, October 2003

As part of its ongoing efforts to address bank supervisory issues and enhance sound practices in banking organisations, the Basel Committee on Banking Supervision (The Committee) is issuing this paper on the compliance function in banking organisations. The purpose of the compliance function is to assist the bank in managing its compliance risk, which can be defined as the risk of legal or regulatory sanctions, financial loss, or loss to reputation a bank may suffer as a result of its failure to comply with all applicable laws, regulations, codes of conduct and standards of good practice (together «laws, rules and standards»). Compliance risk is sometimes also referred to as integrity risk, because a bank's reputation is closely connected with its adherence to principles of integrity and fair dealing. Banking supervisors must be satisfied that effective compliance policies and procedures are followed and that management takes appropriate corrective action when breaches of laws, rules and standards are identified.

Daneben sind in das vorliegende Dokument auch Erkenntnisse aus einer durch PricewaterhouseCoopers bei insgesamt 15 Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche aus der Schweiz und dem Fürstentum Liechtenstein mit Schwerpunkt Banken durchgeführten Umfrage eingeflossen.

## Umfrage von PricewaterhouseCoopers zum Thema Compliance

PricewaterhouseCoopers führte im Jahr 2003 mittels Fragebogen und Interviews eine Umfrage bei 15 verschiedenen schweizerischen und liechtensteinischen Finanzdienstleistungsunternehmen zum Thema Compliance durch. Dabei wurden bewusst Unternehmen mit unterschiedlichen Grössen und Geschäftsausrichtungen einbezogen, um einen breiten Gesamtüberblick sicherzustellen. Verständlicherweise haben sich vor allem Institute beteiligt, die bereits einige Anstrengungen in den Aufbau von Compliance-Organisationen unternommen haben.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei der SACO (Swiss Association of Compliance Officers) für die aktive Unterstützung im Rahmen dieser Umfrage bedanken. Ebenfalls möchten wir uns bei den teilnehmenden Instituten für die uns erteilten Auskünfte bedanken.

## Wie wird «Compliance» definiert?

Das Wort «Compliance» stammt vom englischen «to comply with». Sinngemäß steht Compliance heute für «Handeln im Einklang mit geltenden Regeln». Mit dieser Definition allein wird der Compliance-Funktion jedoch nicht Genüge getan. Es muss eine ganzheitliche Betrachtung vorgenommen werden.

An independent function that identifies, assesses, advises on, monitors and reports on the bank's compliance risk, that is, the risk of legal or regulatory sanctions, financial loss, or loss to reputation a bank may suffer as a result of its failure to comply with all applicable laws, regulations, codes of conduct and standards of good practice (together «laws, rules and standards»).

Basel Committee on Banking Supervision  
The compliance function in banks, S. 3

Diese Definition verdeutlicht die Komplexität des Themas. Die Compliance-Funktion soll primär den guten Ruf des Finanzintermediärs schützen und die Reputationsrisiken minimieren. Dies kann aber nur gelingen, wenn sich das Unternehmen bei der organisatorischen und personellen Ausgestaltung seiner Organisation an einige grundlegende Regeln hält und dieser Aufgabe die nötige Bedeutung zukommen lässt.

## Die Ausgestaltung der Compliance-Funktion

Immer wieder wird von Seiten der Finanzinstitute die Frage nach den Merkmalen einer optimal und effizient ausgestalteten Compliance-Funktion gestellt. Um es vorwegzunehmen, eine Patentlösung gibt es weder in quantitativer noch in qualitativer Hinsicht.

The Committee recognises that the exact approach chosen by banks in individual countries will depend on various factors, including their size and sophistication and the nature and geographical extent of their activities. Regardless of how the compliance function is organised within a bank, however, two key principles should be observed: first, the role and responsibilities of the compliance function should be clearly defined; and second, the compliance function should be independent from the business activities of the bank.

Basel Committee on Banking Supervision  
The compliance function in banks, S. 1

## Umfang der Compliance-Aufgaben

Die Aufgabe der Compliance besteht zu einem grossen Teil darin, die Einhaltung von Gesetzen und anderen Regularien sicherzustellen und zu überwachen. Es gibt aber neben diesen Vorschriften noch weitere Vorgaben, deren Umsetzung durch Compliance gefördert und überwacht werden soll. Es handelt sich dabei einerseits um die Einhaltung von unternehmenspolitischen, strategischen Grundsätzen und andererseits um die Sicherstellung eines den allgemeinen ethischen Grundsätzen entsprechenden Handelns, bei den meisten Unternehmen in einem sogenannten «Code of Conduct» bzw. Unternehmensleitbild festgehalten. Da diese beiden Bereiche neben der Umsetzung der regulatorischen Vorgaben nicht vernachlässigt werden sollten, gehen wir nachstehend kurz auf diese Thematik ein.

## Unternehmenspolitik

Die Festlegung klarer unternehmenspolitischer Richtlinien gehört heute in den meisten Unternehmen zum guten Ton. Mittels eines Strategiedokuments sollte die Philosophie und die Führungsstrategie des Unternehmens zum Ausdruck gebracht werden. Solche Ziele sollten verständlich und offen formuliert werden.

Will ein Führungsgremium seine Politik im gesamten Unternehmen umsetzen, ist es dabei auf die Akzeptanz der Mitarbeiter angewiesen. Hier zeigt sich eine Aufgabe der Compliance. In einem ersten Schritt sollte sie dafür sorgen, dass die im Leitbild postulierten Grundsätze verständlich ausdefiniert und innerhalb der Organisation kommuniziert werden. Dieser Austausch ermöglicht es den Angestellten, die vorgegebenen Grundsätze zu verstehen und besser in ihre tägliche Arbeit einfließen zu lassen. Es wird eine klare Richtung vorgegeben.

In einem weiteren Schritt sollte Compliance darum bemüht sein, die Einhaltung dieser unternehmenspolitischen Vorga-

ben zu überwachen. Damit wird sichergestellt, dass die Grundsätze der Unternehmensführung eingehalten werden. Compliance stellt also in diesem Bereich ein Instrument der Kontrolle der Strategieumsetzung dar.

## Unternehmensethik

Unternehmen stehen in der Öffentlichkeit und werden vom Publikum entsprechend wahrgenommen. Es besteht eine hohe Erwartungshaltung, dass sich ein Unternehmen seiner ethischen Verantwortung bewusst sei und sein Handeln dementsprechend lenke. Die Einhaltung von ethischen Grundsätzen ist für den langfristigen Erfolg wichtiger denn je. Deshalb hat Compliance auch hier eine wichtige Rolle zu übernehmen.

Diese Aufgabe gestaltet sich aber wesentlich schwieriger als die Überwachung der Einhaltung regulatorischer Bestimmungen. Die Gründe dafür sind naheliegend. Wenn es um die Einhaltung von Gesetzen geht, können mittels Weisungen klare Vorschriften erlassen werden, deren Einhaltung relativ genau überwacht werden kann. Sollen aber ethische Grundsätze eingehalten werden, sieht die Situation anders aus. Fordert man zwei Personen dazu auf, nach ihren eigenen ethischen Grundsätzen zu handeln, werden sie sich unterschiedlich verhalten. Jede Person verfügt über ihre individuellen Wertvorstellungen. Es stellt sich also die Frage, wie man diese unterschiedlichen Verhaltensweisen vereinheitlichen kann.

Natürlich kann das Verhalten der Mitarbeiter nur dann beeinflusst werden, wenn vorher klare ethische Grundsätze kommuniziert wurden. Bis zu einem gewissen Punkt müssen Vorgaben gemacht werden, aus denen klar hervorgeht, was aus der Sicht der Unternehmensführung «Handeln nach ethischen Grundsätzen» heisst.

Für alle Tätigkeiten, die über diesen Punkt hinausgehen, müssen die Mitarbeiter in einer Form sensibilisiert werden, dass sie, wenn sie nach bestem Wissen und Gewissen

handeln, ebenfalls im Interesse des Unternehmens handeln. Den Mitarbeitern muss bewusst gemacht werden, welche Risiken durch ein «fehlerhaftes» Verhalten auftreten können.

Eine bedeutende Rolle spielt bei der Umsetzung ethischer Richtlinien das Verhalten der Führungsgremien. Nur wenn diese innerhalb des Unternehmens eine klare Vorbildfunktion einnehmen, kann den Mitarbeitern die Notwendigkeit eines ethisch korrekten Verhaltens vor Augen geführt und eine Umsetzung dieser Vorgaben erwartet werden.

## Code of Conduct – Unternehmensleitbild

Das Erstellen eines Code of Conduct kann die Aufgaben erleichtern, die sich durch die Überwachung der Umsetzung von Unternehmenspolitik und ethischen Grundsätzen ergeben. Der Code of Conduct basiert auf gemeinsamen Werten und legt allgemeine interne Standards für integeres Verhalten fest, die für alle Mitarbeitenden verbindlich sind. Er bietet den Mitarbeitenden eine Orientierungshilfe für die Erfüllung ihrer täglichen Aufgaben in allen ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen. Der Code of Conduct ist der Schlüssel für die Implementierung einer ganzheitlichen Unternehmenskultur. Er ist Ausdruck der unternehmenseigenen Grundhaltung.

Die spezifische Ausgestaltung des Code of Conduct ist individuell zu vollziehen. Damit der Code of Conduct seine wichtigen Aufgaben wahrnehmen kann, sollte er zumindest folgende Punkte enthalten und kurz umschreiben:

- Ethische Grundsätze
- Unternehmenspolitische Ausrichtung/Ziele
- Allgemeine Verhaltensregeln
- Konkrete Richtlinien
- Interne Kontrollmechanismen
- Mögliche Sanktionsmassnahmen

Der Code of Conduct hilft dem Mitarbeiter ebenfalls beim Umgang mit potentiellen Interessenskonflikten. Idealerweise bietet er klare Vorgaben, die sich konzernweit an alle Mitarbeiter richten. Ein Ziel des Code of Conduct ist es, fragwürdige Geschäfte und Geschäftsanbahnungen effizient zu verhindern.

Die Ausarbeitung eines Code of Conduct muss durch das oberste Führungsgremium vollzogen werden. Dieses muss auch eine zweckmässig ausgestaltete Kommunikation an die Mitarbeiter sicherstellen. Der Code of Conduct bietet Informationen für alle Angestellten in allen Geschäftsbereichen innerhalb des Unternehmens und muss dementsprechend auch für alle verständlich kommuniziert werden.

Mit diesem Instrument wird die Basis zu einem nachvollziehbaren Leitfaden der Unternehmenskultur geschaffen – Compliance kann im Auftrag der Unternehmensleitung die Einhaltung dieser Grundsätze fördern und überwachen.

Compliance risk management is most effective when a bank's culture emphasises high standards of ethical behaviour at all levels of the bank. The board of directors and senior management should promote an organisational culture which establishes through both actions and words the expectation of compliance by all employees (including senior management) with laws, rules and standards when conducting the business of the bank. A compliance function within a bank that is organised along the principles set out in this paper should support management in building a robust compliance culture based on ethical standards of behaviour, and thus contributes to effective corporate governance.

Basel Committee on Banking Supervision  
The compliance function in banks, S. 2

## Principle 1

The bank's board of directors has the responsibility for overseeing the management of the bank's compliance risk. The board should approve the bank's compliance policy, including a charter or other formal document establishing a permanent compliance function. At least once a year, the board or a committee of the board should review the bank's compliance policy and its ongoing implementation to assess the extent to which the bank is managing its compliance risk effectively.

## Principle 2

The bank's senior management is responsible for establishing a compliance policy, ensuring that it is observed and reporting to the board of directors on its ongoing implementation. Senior management is also responsible for assessing whether the compliance policy is still appropriate.

## Principle 3

The bank's senior management is responsible for establishing a permanent and effective compliance function within the bank as part of the bank's compliance policy.

Basel Committee on Banking Supervision. The compliance function in banks

## Compliance als oberste Chefsache

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind gehalten, durch ihr aktives Einwirken eine Compliance-Vision zu schaffen, deren Auswirkungen in allen Geschäftseinheiten und Funktionen verankert sind und die von sämtlichen Mitarbeitern gelebt wird.

Seitens der obersten Führungsgremien wird die Absicht erwartet, Compliance vermehrt als ein wichtiges Instrument einer wirkungsvollen Corporate Governance einzusetzen und das Compliance-Management als integralen Bestandteil des Risikomanagementprozesses zu institutionalisieren.

## Strukturelle Grundsätze

Die Institute haben sich bei der Gestaltung der Compliance-Funktion für eine organisatorische Einbindung zu entscheiden, die ihre bestehende Struktur abbildet und einfach zu realisieren ist. Unabhängig von dieser organisatorischen Ausgestaltung gibt es einige Voraussetzungen, die unbedingt erfüllt sein müssen, damit die Compliance-Funktion ihre Aufgaben effizient wahrnehmen kann.

## Principle 4

The bank's compliance function should have a formal status within the bank. This is best achieved by a charter or other formal document approved by the board of directors that sets out the function's standing, authority and independence.

Basel Committee on Banking Supervision  
The compliance function in banks

## Schriftlich festgelegte Compliance-Politik

Der Umgang des Unternehmens mit Compliance-Risiken und die daraus abgeleiteten Aufgaben der Compliance-Funktion sollen klar definiert, verbindlich formuliert und offen kommuniziert werden. Aus Gründen der Klarheit ist eine schriftliche Dokumentation der unternehmenspolitischen Entscheide notwendig. Dieses Grundsatzpapier sollte laufend überarbeitet und den regulatorischen sowie organisatorischen Neuerungen angepasst werden. Um die Wichtigkeit der Compliance-Funktion zu untermauern, sollte dieser formulierte Auftrag auf periodischer Basis vom Verwaltungsrat des Unternehmens bestätigt werden.

### Principle 5

The bank's compliance function should be independent from the business activities of the bank.

Basel Committee on Banking Supervision  
The compliance function in banks

## Von ordentlichen Geschäftsbereichen unabhängig

Idealerweise ist die Compliance-Funktion als Stabsstelle auszugestalten. Ein Compliance-Officer kann seine Aufgaben nur dann uneingeschränkt ausführen, wenn er keine direkten Geschäftsinteressen wahrnimmt. Nur so können potentielle Interessenskonflikte weitgehend vermieden werden. Die grosse Schwierigkeit besteht nun darin, der Compliance-Funktion trotz dieser Selbstständigkeit genügend Nähe zu den Geschäftseinheiten zu gewähren.

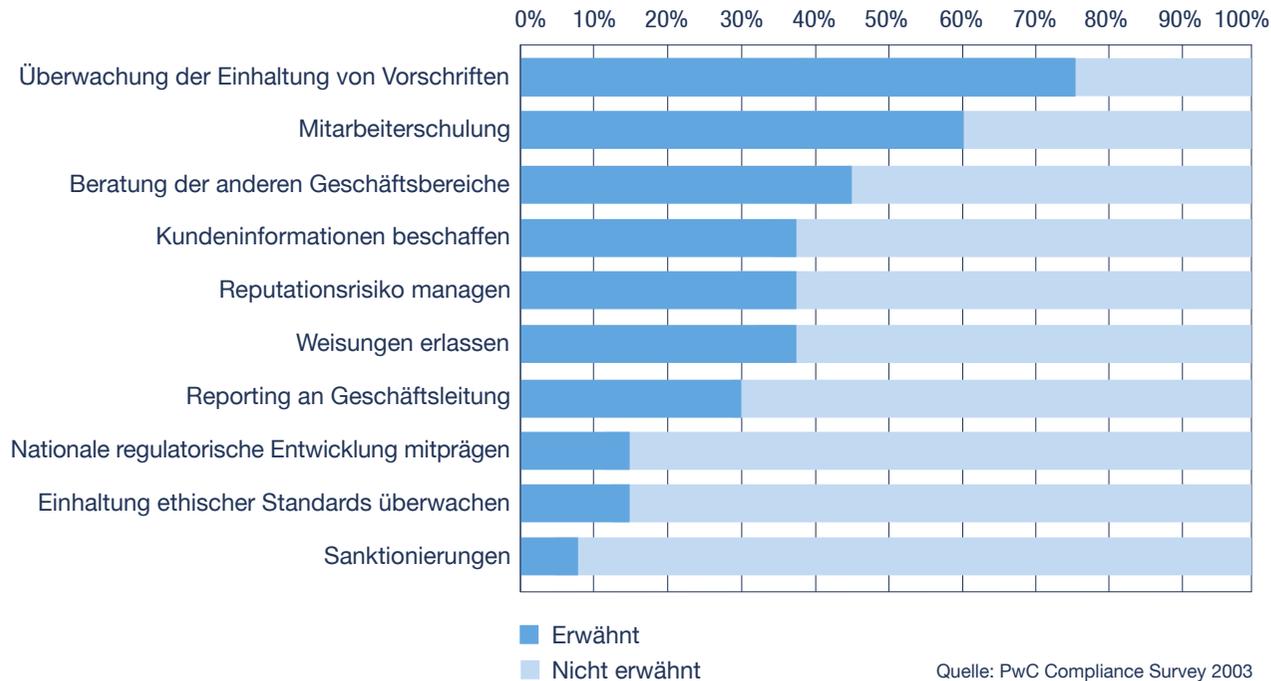
## Verantwortlichkeiten klar verteilt

Die Verantwortung für das Risikomanagement bleibt letztendlich beim Verwaltungsrat. Die praktische Umsetzung ist Sache der Geschäftsleitung. Die Compliance-Funktion dient als Instrument der Geschäftsleitung zur Regelsetzung und deren Überwachung. Ebenfalls gibt es Aufgaben, die nicht an die Compliance-Funktion delegiert werden sollten. In diesem Zusammenhang explizit zu erwähnen sind die Durchsetzung von Sanktionen bei Verstössen gegen die Compliance-Richtlinien. Diese sollten durch die Geschäftsleitung vorgenommen werden, nicht zuletzt um klar aufzuzeigen, dass das Management die Richtlinien als notwendig erachtet und diese mitträgt.

## Klare Ressourcenzuteilung

Dem Compliance-Office sollte bezüglich Ressourcenverwendung eine relativ hohe Autonomie eingeräumt werden. Es sollten Ressourcen in einer angemessenen Höhe zur Verfügung gestellt werden. Wie viel Ressourceneinsatz angemessen ist, muss von Fall zu Fall individuell entschieden werden. Diese Quantifizierung hängt nicht nur von den Merkmalen des Instituts, sondern auch von den bisher erreichten Fortschritten bezüglich Implementation der Compliance-Organisation ab.

## Was sind in Ihren Augen die Hauptverantwortungsbereiche des Compliance-Office?



Genau aus diesem Grund lässt sich auch keine Aussage über die «richtige» Anzahl Mitarbeiter im Compliance-Office machen. So genannte «Branchenkennzahlen» könnten leicht falsch interpretiert werden.

Im Rahmen unserer Umfrage und basierend auf weiteren Informationsquellen konnten wir feststellen, dass die quantitative Präsenz von Compliance-Officern in den Instituten sehr stark schwankt. Die Bandbreite reicht von einem Compliance-Mitarbeiter pro 40 Angestellte bis hin zu einem ausgebildeten Compliance-Mitarbeiter pro 250 Angestellte. Die Zahl variiert, je nach Grösse der Institute, Komplexität des Geschäftsmodells, der spezifischen Zusammensetzung der Kundenstruktur und der regionalen Ausrichtung der Tätigkeit, sehr stark.

## Organisatorische Eingliederung

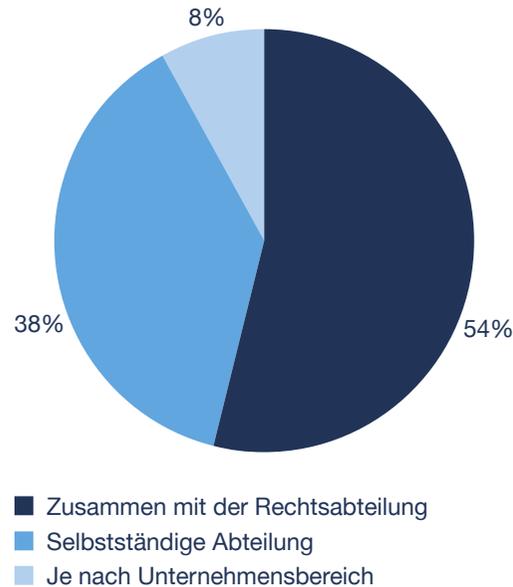
Über die organisatorische Einbettung des Compliance-Offices innerhalb des Unternehmens gehen die Meinungen ebenfalls auseinander. Grundsätzlich muss man sich bei der Ausgestaltung der Organisationsstruktur zwei Überlegungen machen:

Zuerst einmal sollte man sich über die eigentliche Ausgestaltung des Compliance-Office ein klares Bild machen. Es geht grundsätzlich um die Frage, ob man Compliance als eigenständige Abteilung organisieren möchte. Als Alternative bietet sich eine Zusammenlegung mit der Rechtsabteilung an. In der Praxis ist diese Variante relativ oft anzutreffen, da sich eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten ergeben.

In einem zweiten Schritt stellt sich die Frage, in welcher Form die Beziehung zu der Geschäftsleitung ausgestaltet werden soll. Eine in der Praxis sehr verbreitete Möglichkeit ist die Unterstellung der Compliance unter den Chief-Financial-Officer oder auch unter den Chief-Risk-Officer.

Eine andere Möglichkeit wäre, dass der Compliance-Officer direkt Einsitz in die Geschäftsleitung nimmt. Dies würde auch der Forderung entsprechen, Compliance in der Hierarchieordnung möglichst prominent anzusiedeln. Allerdings ist diese Variante mit Vorsicht zu geniessen, da sie einen potentiellen Interessenskonflikt im Bereich der Unabhängigkeit der Compliance bedeuten kann.

## Wie ist das Compliance-Office in Ihrem Unternehmen organisiert?



Quelle: PwC Compliance Survey 2003

Die Verantwortung für die Führung des Unternehmens liegt bei der Geschäftsleitung. Das ist eine Aufgabe, welche die Compliance niemals übernehmen darf, wenn es ihre notwendige Unabhängigkeit beibehalten möchte. Die Unabhängigkeit kann im Fall eines Einsitzes des Compliance-Officers in der Geschäftsleitung nur gewährleistet werden, wenn der Leiter Compliance bei unternehmensstrategischen Entscheiden in den Ausstand tritt. Eine andere Möglichkeit bestände darin, ihm bei entsprechenden Entscheiden lediglich ein Vetorecht zukommen zu lassen. Diese letzte Variante erscheint grundsätzlich am sinnvollsten.

## Beziehungen zu anderen Einheiten

Die Unabhängigkeit von den anderen Geschäftsbereichen ist zentral für die Funktionalität der Compliance-Funktion. Die Positionierung innerhalb des Unternehmens beinhaltet aber nicht nur das Erstellen eines geeigneten Organigramms, sondern auch eine klare Definition der Interaktion mit anderen Funktionen.

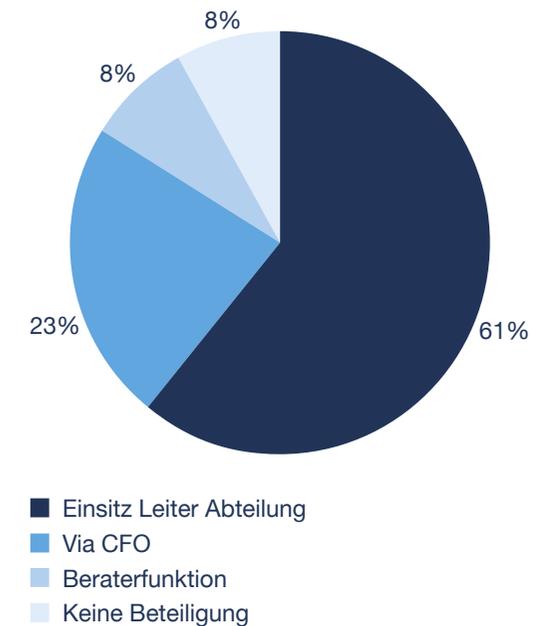
### Geschäftsleitung

Wie bereits erwähnt, sollte die Compliance-Funktion der Geschäftsleitung in einer Form unterstellt werden, die es ihr ermöglicht, unabhängig vom Tagesgeschäft ihren Aufgaben nachzugehen. Dies kann beispielsweise dadurch sichergestellt werden, dass Compliance als Stabsstelle organisiert wird. Damit sollen Interessenskonflikte vermieden werden. Wichtig ist der direkte Zugang der Compliance zu der Geschäftsleitung. Ein zweckkonformes Reporting sollte jederzeit garantiert sein.

### Legal Office

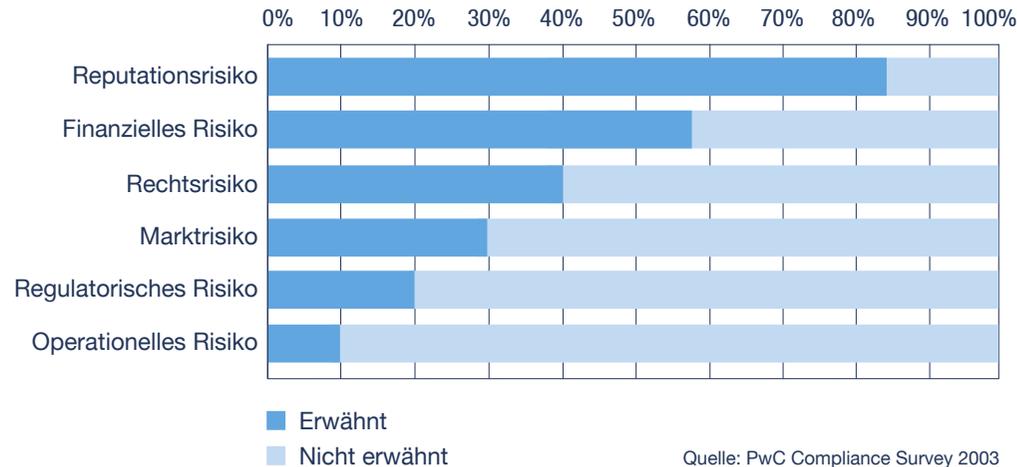
Die Beziehung der Compliance mit dem Legal Office ist in der Regel relativ eng. Unsere Umfrage hat ergeben, dass bei den meisten Unternehmen Compliance mit dem Legal Office eine gemeinsame Abteilung bildet. Dies kann grundsätzlich als sinnvoll und zweckmässig bezeichnet werden, auch wenn man sich im Klaren sein sollte, dass sich die Aufgaben der beiden Abteilungen relativ stark unterscheiden. Eine funktionelle Kooperation von Legal und Compliance ist anzustreben. Die beiden Abteilungen sollten, auch wenn sie eigenständig organisiert werden, eng zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen.

## In welcher Form ist die Compliance in Ihrer Geschäftsleitung vertreten?



Quelle: PwC Compliance Survey 2003

## Was sieht Ihre Geschäftsleitung als Hauptrisiko für Ihr Unternehmen an?



### Risikomanagement

Das immer schwierigere wirtschaftliche Umfeld fordert von den Unternehmen einen seriösen Umgang mit bestehenden und potentiellen Risiken. Unsere Umfrage hat ergeben, dass das Reputationsrisiko aus der Sicht der Finanzinstitute die klar grösste Bedrohung darstellt. Genau in diesem Bereich bietet Compliance die Möglichkeit, aktive Risikoprävention zu betreiben. Die Compliance-Funktion kann einen Beitrag zur Risikominimierung in diesem Bereich leisten. Eine enge Kooperation mit dem Risikomanagement wird deshalb in der Praxis als wirkungsvolle Massnahme betrachtet.

### Principle 10

The scope and breadth of the activities of the compliance function should be subject to periodic review by the internal audit function.

Basel Committee on Banking Supervision  
The compliance function in banks

### Interne Revision

Viele Missverständnisse betreffen die Unterscheidung der Aufgaben der Internen Revision und der Compliance. Dabei ist die folgende Ausgangslage zu berücksichtigen:

Die Compliance-Funktion ist eine unterstützende Funktion, die der Geschäftsleitung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben beratend zur Seite steht. Bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe ist Compliance sehr stark in das Tagesgeschäft eingebettet.

Die Interne Revision ihrerseits ist ein Organ des Verwaltungsrats, das die Geschäftstätigkeit des gesamten Unternehmens – also unter anderem auch der Compliance-Funktion – zu überwachen hat. Die Interne Revision nimmt eine mehrheitlich reaktive, vergangenheitsorientierte Rolle wahr und richtet ihre Prüftätigkeit anders aus. Teilbereiche der Tätigkeiten beider Abteilungen sind zwar vergleichbar, dennoch sollte eine klare Abgrenzung vorgenommen werden.

# Welches sind die Aufgaben der Compliance?

Bei den Finanzinstituten wurden in den letzten Jahren viele Compliance-Stellen geschaffen. Das Bild des verstaubten Kontrolleurs und Geschäftsverhinderers sollte schon lange der Vergangenheit angehören. Die Aufgaben des Compliance-Officers sind vielfältiger und interessanter.

## Principle 6

The role of the bank's compliance function should be to identify, assess and monitor the compliance risks faced by the bank, and advise and report to senior management and the board of directors about these risks.

Basel Committee on Banking Supervision  
The compliance function in banks

Compliance verfolgt primär das Ziel, das Unternehmen vor einem Reputationsverlust zu bewahren. Um dieses Ziel zu erreichen, nimmt sie zahlreiche Aufgaben wahr, die neben der Überwachung durchaus auch strategisch und organisatorisch relevante Bereiche umfassen. Wir möchten nachfolgend vier Hauptaufgaben aufzeigen, die Compliance-Officer in den meisten Finanzinstituten wahrnehmen:

**1. Regelsetzungsfunktion:** Auch wenn das Erlassen von Weisungen eine Aufgabe der Geschäftsleitung darstellt, ist Compliance doch sehr stark in die Erstellung von Regeln involviert. Die Aufgabe der Compliance besteht darin, gegebenenfalls neue Weisungen in Zusammenarbeit mit den betroffenen Geschäftseinheiten vorzubereiten oder bestehende Vorgaben auf ihre Aktualität zu über-

prüfen. Es muss sichergestellt werden, dass die Weisungen allen regulatorischen Vorschriften gerecht werden. Es geht grundsätzlich um das Erarbeiten von Richtlinien, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können.

- 2. Überwachungsfunktion:** Die primäre Aufgabe des Compliance-Officers ist die Überwachung der Einhaltung sämtlicher relevanter Bestimmungen. Dabei sollten einerseits die gesetzlichen Bestimmungen und andererseits die intern erlassenen Richtlinien berücksichtigt werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass der Compliance-Officer Verstöße gegen die geltenden Bestimmungen zwar in einem formalisierten Reporting der Geschäftsleitung zur Kenntnis bringt, jedoch selber keine Sanktionen aussprechen sollte. Diese Aufgabe ist der Geschäftsleitung zu überlassen.
- 3. Ausbildungsfunktion:** Eine wichtige Aufgabe des Compliance-Officers besteht in der Ausbildung der Mitarbeiter. Dass es nicht ausreicht, wenn man den Mitarbeitern die neuen Weisungen zukommen lässt, ohne diese entsprechend zu schulen, sollte hinlänglich bekannt sein. Eine gezielte Ausbildung und aktive Sensibilisierung der Mitarbeiter ist der Schlüssel zu mehr Selbstverantwortung und stellt eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau einer Compliance-Kultur im Unternehmen dar.
- 4. Beratungsfunktion:** Ein Compliance-Officer nimmt auch die wichtige Funktion eines Beraters wahr. Er unterstützt die Mitarbeiter bei alltäglichen Problemen und steht ihnen mit seinem Fachwissen zur Seite. Für die Geschäftsleitung nimmt der Compliance-Officer ebenfalls eine Unterstützungsfunktion wahr. Hier beschränkt sich die Beratung aber nicht nur auf das Tagesgeschäft, sondern umfasst auch strategische Belange. Es sollte sichergestellt werden, dass die strategischen Anstrengungen des Instituts die relevanten gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften berücksichtigt, und dass neue Prozesse, Produkte oder auch die Erschließung neuer Märkte nicht in einem Widerspruch zu den formulierten Compliance-Zielen stehen.

# Was wird von einem Compliance-Officer gefordert?

## Principle 8

Staff exercising compliance responsibilities should have the necessary qualifications, experience and professional and personal qualities to enable them to carry out their duties effectively.

Basel Committee on Banking Supervision  
The compliance function in banks

Von einem Compliance-Officer wird grundsätzlich erwartet, dass er mindestens über folgende Eigenschaften verfügt:

- Erfahrung und Integrität
- Fundierte Bankkenntnisse in sämtlichen Geschäftsbereichen
- Analytische Fähigkeiten
- Hohe Akzeptanz innerhalb des Unternehmens
- Grosses Durchsetzungsvermögen
- Überdurchschnittliche Kommunikationsfähigkeit

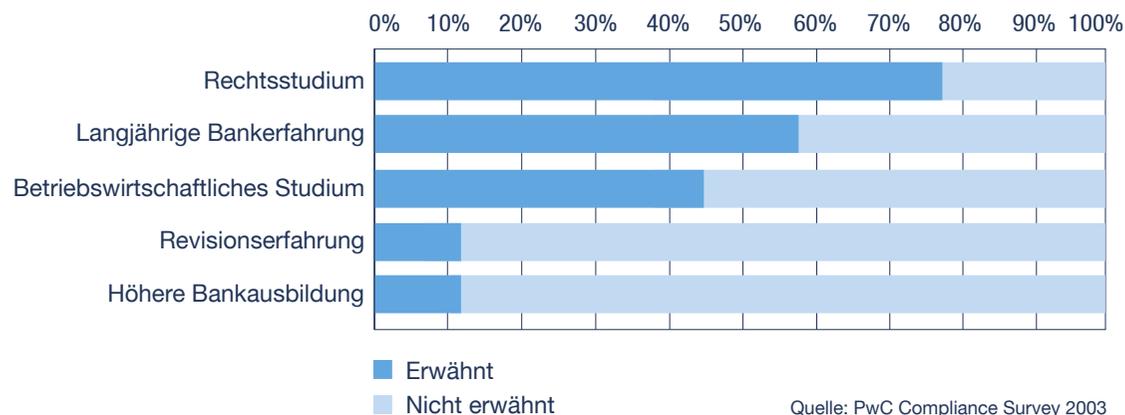
Die meisten dieser Anforderungen würden am besten von Personen erfüllt, die bereits vorher im Unternehmen tätig waren und die internen Abläufe und Strukturen sowie die Unternehmenskultur kennen. Bei der internen Besetzung von Compliance-Stellen zeigt sich aber oftmals das Problem der sogenannten «Betriebsblindheit». Man kann nicht mehr unvoreingenommen und unabhängig agieren, da man schon zu sehr in die Materie vertieft ist. Diese Problematik stellt in der Praxis ein nicht zu unterschätzendes Risiko dar.

Es ist wohl unmöglich, einen Mitarbeiter zu finden, der sämtliche genannten Anforderungen erfüllt. Es sollte deshalb die Aufgabe jedes einzelnen Instituts sein, durch die Schaffung eines Teams die individuell richtige Mischung für die Eigenheiten seines Unternehmens zu finden.

Im Allgemeinen ist man sich über die Voraussetzungen, die ein Compliance-Officer mitbringen sollte, einig. Die Grundlage bildet in den Augen der meisten Schweizer Finanzinstitute ein traditionelles Wirtschafts- oder Rechtsstudium. Dabei wird der juristischen Ausbildung in der Schweiz eine höhere Bedeutung zugemessen als in anderen Ländern.

Im Rahmen unserer Umfrage wurde dieser allgemeine Eindruck bestätigt. 78% der befragten Institute nennen ein juristisches Studium als Basis für die Tätigkeit eines Compliance-Officers. Das traditionelle Wirtschaftsstudium wird immerhin noch von 44% der Institute explizit erwähnt.

## Über welche Qualifikation sollte ein Compliance-Officer in Ihren Augen verfügen?



In dieser Tatsache spiegelt sich eine typisch schweizerische Sichtweise der Compliance. Man verwendet den Begriff vielfach als Synonym zur Bekämpfung der Geldwäscherei und geht in einem nächsten Schritt davon aus, dass eine effiziente Compliance-Funktion vorzugsweise durch Juristen zu bewerkstelligen sei.

Der Begriff Compliance beinhaltet mehr als nur die Bekämpfung von Geldwäscherei. Er umfasst auch sehr viele organisatorische Tätigkeiten, die ein hohes wirtschaftliches Verständnis voraussetzen. Aus diesem Grund sind nicht ausschliesslich juristische Aspekte entscheidend. Vielmehr ist eine Kombination aus Verständnis für komplexe Geschäftsabläufe, für die diesen Geschäftsabläufen zugrunde liegenden Prozesse sowie für die damit verbundenen rechtlichen Risiken gefragt.

## Wie definiert sich die Compliance-Kultur?

Heute gibt es in praktisch jedem Finanzinstitut mindestens einen Mitarbeiter, dem Compliance-Aufgaben zugeteilt werden. In dieser Beziehung zeigt sich ein gesteigertes Compliance-Bewusstsein innerhalb des Unternehmens. Andererseits ist aber auch offensichtlich, dass Compliance bei einzelnen Unternehmen aus der Sicht der Geschäftsleitungen oftmals immer noch als unangenehmer Kostenfaktor angesehen wird, in den man nur aufgrund eines Drucks von aussen investiert und der nicht dazu geeignet ist, einen messbaren Mehrwert zu generieren.

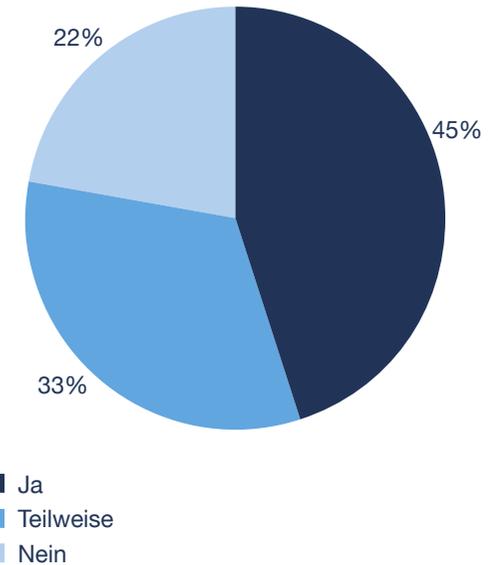
Sicher, ein Compliance-Officer sollte keinen direkten Einfluss auf die rentablen Geschäftsfelder eines Unternehmens haben und ist dementsprechend auch nicht darauf ausgerichtet, einen direkten Profit zu erwirtschaften. Diese sehr kurzfristige Sichtweise gilt es aber zu überdenken.

Unsere Erfahrungen zeigen immer wieder, was für Finanzintermediäre die grösste Gefahr darstellt: das Reputationsrisiko. Eine Bank ist in den Augen der Anleger nur so gut wie ihre Reputation. Deshalb sollte man alles daran setzen, Skandale, wie sie in den letzten Jahren leider immer wieder aufgedeckt wurden, zu verhindern. Und genau in diesem Punkt zeigt sich der Mehrwert, der durch Compliance geschaffen werden kann. Compliance erbringt einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung und verhilft dem Institut dadurch zu einer integeren Reputation und somit zu einem wichtigen Fundament einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit.

Das Ziel eines jeden Instituts sollte es sein, eine gesamtgesellschaftliche Compliance-Kultur zu schaffen. Auch heute noch lassen sich leider bei vielen Unternehmen die Tätigkeiten des Compliance-Office am besten mit dem Begriff «Feuerwehrrübung» beschreiben. Dem Compliance-Officer kommt die Rolle des Polizisten oder eben des Feuerwehrmannes zu, der laufend damit beschäftigt ist, aufkeimende Brände zu löschen. Dass diese Tatsachen bei den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung nicht gerade zu einer Erhöhung der Akzeptanz der Compliance führt, ist verständlich.

Hier gilt es, eine wichtige Aufgabe, die in den nächsten Jahren auf viele Unternehmen zukommen wird, zu lösen. Es sollte ein neues Bewusstsein innerhalb des Unternehmens geschaffen werden. Compliance ist fähig, einen langfristigen Mehrwert für ein Unternehmen zu generieren. Dazu braucht es aber betriebsintern eine gelebte Compliance-Kultur, das heisst, jeder Mitarbeiter soll sich während der Ausübung seiner Tätigkeit über die Compliance-Richtlinien im Klaren sein und diese bei der Ausführung seiner täglichen Arbeiten jederzeit leben. Nicht, weil er die Sanktionen fürchtet, sondern weil die Einhaltung dieser Richtlinien einen wichtigen Bestandteil seines Tagesgeschäfts darstellt und dazu geeignet ist, sein Unternehmen und nicht zuletzt auch ihn selber langfristig zu schützen. Die Geschäftsleitungsmitglieder sind sich grundsätzlich der Wichtigkeit einer implementierten Compliance-Kultur bewusst. Hier stellt sich aber die Frage, warum diese noch in den wenigsten Schweizer Unternehmen anzutreffen ist.

Hat das Compliance-Office Einfluss auf die Erschliessung neuer Märkte und die Einführung neuer Systeme?



Quelle: PwC Compliance Survey 2003

Einerseits sind es sicherlich die alltäglichen «Problemfälle», die vorhandene Ressourcen in der Praxis so stark im Tagesgeschäft binden, dass ein strategischer Aufbau schlichtweg nicht möglich ist. Ein weiterer wichtiger Punkt sind die regelmässig auftretenden Neuerungen der Regularien und Gesetze, die ihrerseits auch immer wieder grosser Anstrengungen auf Seiten der Compliance-Officer bedürfen, um das Unternehmen «up to date» zu halten.

Das Durchbrechen dieser reaktiven Ausrichtung ist nur mit einer sehr grossen Willensleistung aller Beteiligten zu realisieren. Als Basis braucht es das Bewusstsein in den Köpfen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, dass Compliance fähig ist, einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren und deshalb uneingeschränkt zu unterstützen ist. Erst nachdem man zu dieser Einsicht gekommen ist, wird Compliance genügend Mittel zur Verfügung gestellt werden, um die angestrebte Kultur zu implementieren und den somit angestrebten Mehrwert realisieren zu können.

## Hilfsmittel zur Erreichung einer Compliance-Kultur

Nachstehend gehen wir auf einige Faktoren ein, welche aus unserer Sicht Hilfsmittel zur Erreichung einer nachhaltigen Compliance-Kultur bilden können.

### Technologische Entwicklung

Moderne Informatiklösungen können ein wirksames Hilfsmittel zur Einführung einer dauerhaften und effizienten Compliance-Kultur sein. In den letzten Jahren ist die Zahl der Anbieter von Compliance-Software in der Schweiz und auf dem internationalen Markt massiv angestiegen. Insbesondere im Bereich der Geldwäscherei-Prävention (Anti Money Laundering; AML) wurden enorm viele neue Produkte entwickelt. Dadurch fällt es den Instituten immer

schwieriger, den Überblick zu behalten und für sich zu entscheiden, welche Instrumente wirklich sinnvoll eingesetzt werden können.

Die seriöse Unterscheidung zwischen sinnvollen und nicht-sinnvollen Instrumenten wird einerseits immer schwieriger und andererseits – durch die damit verbundenen hohen Kosten – immer wichtiger. Diese Auswahl sollte unbedingt sorgfältig geschehen und ist individuell auf die Bedürfnisse des einzelnen Instituts abzustimmen. Die neuen technischen Hilfsmittel sind dann hilfreich, wenn sie durch eine seriöse Kosten-Nutzen-Analyse evaluiert und als zweckmässig bewertet wurden.

Es können in dieser Beziehung keine allgemeinen Empfehlungen gemacht werden, welche Instrumente wirklich notwendig sind. In Bezug auf Compliance ist aber ein Punkt zu erwähnen, auf den unbedingt Rücksicht genommen werden muss: Bei jeder Einführung eines neuen informatikgestützten Tools sollte ein Compliance-Officer miteinbezogen werden. Nur so kann wirklich gewährleistet werden, dass die Compliance-Interessen des Instituts gewahrt werden. Ausserdem können durch das Einwirken von Compliance in einem frühen Stadium der Entwicklung neuer Applikationen beispielsweise Auswertungsmöglichkeiten berücksichtigt werden, welche es der Compliance in Zukunft ermöglichen, gewisse Überwachungstätigkeiten effizienter und effektiver anzugehen und somit langfristig Mehrwert zu schaffen.

### Wissensmanagement

Wir werden heute von Informationen regelrecht überschwemmt. Ohne ein professionell aufgebautes Wissensmanagement ist es für ein Dienstleistungsunternehmen praktisch unmöglich geworden, relevante Daten aus dem enormen Informationsangebot herauszufiltern. Dasselbe Prinzip gilt im Bereich der Compliance. Hier müssen die vorhandenen Informationen ebenfalls nach ihrer Wichtigkeit sortiert werden, damit diese anschliessend den Mitarbeitern stufengerecht weitervermittelt werden können.

Um diese Aufgaben effizient wahrnehmen zu können, bieten sich verschiedene Plattformen an. So kann beispielsweise durch das Aufschalten eines Intranets dafür gesorgt werden, dass der Mitarbeiter laufend auf aktuelle Informationen zugreifen kann. Dies bringt eine erhebliche Erleichterung mit sich, beispielsweise beim Weisungswesen. Es ist nicht mehr nötig, dem Mitarbeiter einmal alle paar Monate einen Papierstoss mit neuen Weisungen auszuhändigen. Dieses umständliche Hantieren fällt weg. Die Weisungen können einfach und schnell auf dem Intranet aktualisiert werden, und es ist sichergestellt, dass die Mitarbeiter jederzeit mit den aktuellsten Versionen der Richtlinien arbeiten.

## Mitarbeiterschulung

Das wohl wichtigste Hilfsmittel für die langfristige Umsetzung einer Compliance-Kultur ist eine benutzerorientierte Ausbildungsstrategie. Ziel einer solchen Strategie ist, das Wissen der Mitarbeiter bezüglich der durch sie einzuhaltenen Compliance-Richtlinien zu komplettieren.

Ein weiterer wichtiger Punkt besteht in der Sensibilisierung der Mitarbeiter. Es ist nicht möglich, sämtliche Handlungen der Mitarbeiter durch Prozessbeschreibungen oder Weisungen zu reglementieren. Jedem Mitarbeiter muss zwangsläufig ein gewisser Handlungsspielraum überlassen werden. Nur so kann auf Kundenbedürfnisse optimal und zeitnah eingegangen werden. Das Ziel der Ausbildung muss es nun sein, den Mitarbeiter soweit zu sensibilisieren, dass er bei der Nutzung dieses Spielraums immer im Einklang mit bestehenden Bestimmungen agiert und dadurch schlussendlich auch im Interesse des Unternehmens handelt.

Nicht genügend vorbereitete und konzeptionell nicht durchdachte Schulungsveranstaltungen können sehr negative Folgen haben. Die Teilnehmenden nehmen das Thema nicht ausreichend ernst und erhalten dadurch den Eindruck, dass diese Themen auch für das Unternehmen als Ganzes nicht von hoher Wichtigkeit sein können. Dass mit Schulungsaktivitäten allgemein auch grosse Aufwendungen verbunden sind, sollte ebenfalls für einen möglichst hohen Qualitätsstand solcher Schulungen sprechen.

## Externe Compliance-Ausbildungsprogramme

Im Bereich der Ausbildung von Compliance-Officern gibt es in der Schweiz einen grossen Nachholbedarf. Wie bereits ausgeführt gibt es keine einheitliche Grundausbildung, die ein «typischer» Compliance-Officer mitzubringen hat. Umso mehr Gewicht ist auf eine speziell auf Compliance ausgerichtete Weiterbildung zu legen. Diese geschieht derzeit vorwiegend betriebsintern.

Die externe Ausbildung kommt in der Schweiz eindeutig zu kurz. Es gibt heute einzelne Hochschulen, die Nachdiplomkurse im Bereich Compliance-Management anbieten. Diese Angebote dürften in Zukunft weiter ausgebaut werden. Dadurch kann ein einheitliches Verständnis des Begriffs «Compliance» gefördert werden. Ausbildungsprogramme sind dazu geeignet, den Implementierungsprozess zu beschleunigen und für eine einheitlichere Betrachtungsweise der Compliance zu sorgen.

Selbstverständlich kommen solche Hochschulprogramme nicht für alle Compliance-Mitarbeiter in Frage. Kursbesucher können dazu eingesetzt werden, ihr angeeignetes Wissen in das Unternehmen einzubringen und zur Schulung anderer Mitarbeiter einzusetzen. Geschäftsleitungen erkennen immer häufiger, dass solche Schulungen eine gute Möglichkeit sind, um externes Know-how zu beschaffen.

### SACO

Mit dem Ziel der Förderung des Informations- und Erfahrungsaustausches wurde 1998 in der Schweiz die «Swiss Association of Compliance Officers» (SACO) gegründet. Die Vereinigung organisiert zu diesem Zweck regelmässig Meetings und Foren. Eine Mitgliedschaft steht allen Personen offen, die in ihren Unternehmen eine Compliance-Funktion wahrnehmen.

[www.complianceofficers.ch](http://www.complianceofficers.ch)

# Compliance und international tätige Finanzdienstleistungsunternehmen

Bei international tätigen Unternehmen ist sicherzustellen, dass das Mutterhaus klare, für alle relevanten Stellen im Ausland geltende, grundsätzliche Richtlinien zu Compliance-Themen vorgibt. Des Weiteren müssen je nach regulatorischem Umfeld aufsichtsrechtliche Vorschriften des als Konzern überwachten Mutterhauses in den Compliance-Richtlinien berücksichtigt sein. Ebenfalls muss natürlich sichergestellt sein, dass auch die in den einzelnen Jurisdiktionen der Auslandstellen gültigen gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften eingehalten werden. Eine sogenannte «Group-Compliance» im Mutterhaus übernimmt normalerweise eine Funktion, welche auf den gesamten Konzern ausgeweitet ist.

## Principle 9

The compliance function for banks that conduct business in other jurisdictions should be structured to ensure that local compliance issues are satisfactorily addressed within the framework of the compliance policy for the bank as a whole.

Basel Committee on Banking Supervision  
The compliance function in banks

# Outsourcing von Compliance

Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, Bereiche der Compliance an externe Dienstleistungsfirmen abzutreten. Dieses Outsourcing geschieht auf der Basis eines gewöhnlichen Auftragsverhältnisses. Der Auftrag kann entweder die gesamte Compliance-Funktion umfassen oder sich auf Teilbereiche daraus beschränken.

## Principle 11

Specific tasks of the compliance function may be outsourced, subject to appropriate oversight by the head of compliance, who should remain an employee of the bank.

Basel Committee on Banking Supervision  
The compliance function in banks

Outsourcing kann, je nach Situation des Unternehmens, eine sinnvolle Variante sein. Es muss aber beachtet werden, dass die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle durch den Verwaltungsrat sowie zentrale Führungsaufgaben der Geschäftsführung bei Banken und Effektenhändlern nicht ausgelagert werden können. Ebenfalls nicht auslagerbar sind Entscheide über die Aufnahme sowie den Abbruch von Geschäftsbeziehungen. Das Unternehmen trägt gegenüber der Aufsichtsbehörde auch weiterhin die Verantwortung für den ausgelagerten Geschäftsbereich.

Die wohl wichtigste Voraussetzung für ein sinnvolles Outsourcing ist die dauerhafte Sicherstellung der Einhaltung des Geschäfts-, Berufs- bzw. des Bankgeheimnisses. Die Pflicht zur Einhaltung der Geheimhaltungspflicht geht an den externen Dienstleister über. Die genauen Bedingungen

des Outsourcings sowie die Anforderungen an den Dienstleister sind vor dem Vertragsabschluss zu definieren.

Der externe Dienstleister muss sicherstellen, dass das auslagernde Unternehmen, dessen interne und externe Revision sowie die Eidg. Bankenkommission die ausgelagerten Geschäftsbereiche vollumfänglich, jederzeit und ungehindert einsehen und prüfen können. Ausserdem hat sich ein Dienstleister, der nicht der Eidg. Bankenkommission untersteht, gegenüber dem Unternehmen vertraglich zu verpflichten, der Eidg. Bankenkommission sämtliche verlangten Auskünfte und Unterlagen zu überlassen, die diese für ihre Aufsichtstätigkeit benötigt.

Diese und weitere Voraussetzungen wurden durch die Eidg. Bankenkommission im Rahmen ihres 1999 verfassten und 2002 überarbeiteten Rundschreibens «Auslagerung von Geschäftsbereichen (Outsourcing)» definiert und kommuniziert. Bei jeder Auslagerung von Geschäftsbereichen müssen die entsprechenden Voraussetzungen zwingend erfüllt sein.

## Compliance bei Versicherungsunternehmen

Die zentrale Aufgabe der Compliance besteht darin sicherzustellen, dass die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit geltendes Recht und Regulierungen einhalten. Dieser Anspruch wird selbstverständlich nicht nur in der Bankenbranche gestellt. Auch in anderen Dienstleistungs- sowie Industriebranchen wird Compliance immer wichtiger. An dieser Stelle soll ein kurzer Vergleich zwischen der Banken- und Versicherungsbranche gezogen werden.

Die Ausgangslage bei der organisatorischen Einbindung der Compliance-Funktionen ist bei Versicherungsunternehmen und Banken grundsätzlich ähnlich. Die Strukturen gleichen sich. Bei den von uns im Rahmen unserer Umfrage betrach-

teten Unternehmen zeigte sich erfreulicherweise, dass auch bezüglich Fortschritte bei der Compliance-Implementierung in beiden Branchen ähnliche Tendenzen ersichtlich sind.

In der Praxis zeigt sich aber, dass in der Versicherungsbranche bei vielen Unternehmen noch ein enormer Nachholbedarf besteht. Die Banken haben grundsätzlich in der Vergangenheit mehr Anstrengungen unternommen, um für die Integration einer funktionellen Compliance-Organisation zu sorgen.

Dieser Umstand dürfte mit der Tatsache begründet werden, dass in der Schweiz bis anhin der Druck von Seiten des Regulators auf die Bankinstitute in diesem Bereich wesentlich höher war als derjenige auf die Versicherungsunternehmen. Die Vorschriften im Bankenbereich sind umfangreicher, und Banken drohen bei Überschreitungen schneller Sanktionen als den Versicherungsunternehmen.

Wieso ist die Compliance bei Bankinstituten stärker verankert als bei Versicherungsunternehmen? Einerseits standen die Banken in der Vergangenheit durch diverse Skandale (insbesondere durch unerwünschte Kundenbeziehungen und Geldwäscherei-Fälle) viel stärker in der Öffentlichkeit und waren gezwungen zu handeln, um einem Reputationsverlust vorzubeugen. Dagegen blieben Versicherungsinstitute mehrheitlich von medienwirksamen (Geldwäscherei-) Skandalen verschont.

Wenn sich der heute zu erkennende Trend fortsetzt, könnte dieses Missverhältnis aber bald einmal behoben sein. Die regulatorischen Anforderungen werden im Versicherungsbereich ebenfalls stark steigen, und es muss abgewartet werden, welche Unternehmen sich ausreichend auf die neue Situation vorbereitet haben. Jedenfalls kann man schon heute voraussagen, dass einige Versicherungsgesellschaften noch einen weiten Weg vor sich haben, wenn sie den zukünftigen Ansprüchen gerecht werden wollen.

## Fazit

In der Vergangenheit sah sich unser Land einigen kritischen Situationen gegenüber, die direkt oder indirekt das Vertrauen des Publikums in den Finanzplatz Schweiz und dessen ethische Grundwerte erschüttert haben. Die Skandale der letzten Jahre haben ihre Spuren hinterlassen. Es ist deshalb im ureigenen Interesse des Finanzplatzes, solche Affären mittels eigener Regulatorien zu bekämpfen. Genau in diesem Bereich vermag eine effizient ausgestaltete Compliance-Kultur ihre Wertschöpfung zu entfalten.

Compliance ist heute zu einem unverzichtbaren Bestandteil eines jeden Finanzinstituts geworden. In welcher Form sie aber gelebt wird, unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark. Damit Compliance einen echten Mehrwert schaffen kann, darf sie nicht nur die Funktion eines Polizisten wahrnehmen. Langfristiges Ziel jedes Finanzinstituts muss es sein, eine umfassende Compliance-Kultur innerhalb des Instituts zu implementieren.

Die Frage, wie diese Kultur geschaffen werden kann, soll jedes Institut für sich selbst beantworten. Das Vorgehen unterscheidet sich von Institut zu Institut sehr stark. Es gibt aber einige grundlegende Regeln, an die man sich in jedem Fall halten sollte. Dieses Dokument verfolgt das Ziel, den Leser auf die Wichtigkeit dieser Elemente hin zu sensibilisieren und ihm zu verdeutlichen, dass Compliance mehr ist als eine weitere Modeerscheinung.

Um von einer umfassenden Compliance wirklich profitieren zu können, braucht es grosse Anstrengungen von Seiten der massgebenden Organe, der Geschäftsleitung und jedes einzelnen Mitarbeiters. Die Implementierung einer wirksamen Compliance-Kultur kann nicht innerhalb einiger Wochen vollzogen werden. Es ist ein langwieriger Prozess, der seinen Mehrwert oftmals erst nach Jahren offenbart.

Der Compliance wird in den nächsten Jahren eine immer grössere Bedeutung zukommen. Es ist deshalb höchste Zeit, sich aktiv mit diesem Thema auseinander zu setzen. Nur wer sich dieser Tatsache bewusst ist, wird sein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen.

# Compliance-Management – unsere Dienstleistungen im Überblick:

## Compliance-Health-Check

Unabhängiges, externes Assessment bestehender Compliance-Organisationen unter engem Einbezug des Compliance-Teams:

- Aufnahme der Ausgangslage
- Benchmarking mit Best-Practice-Ansätzen
- Gap-Analyse mit detailliertem Massnahmenkatalog

## Umfassendes Kompetenzmanagement

Unterstützung beim Ausbau einer bestehenden Compliance-Organisation

- Proaktive Unterstützung bei der Konzeptumsetzung
- Kompetenzcoaching auf diversen Ebenen
- Einbezug von Compliance-Monitoring-Systemen

## Aufbau einer robusten Compliance-Organisation

- Umfassende Unterstützung bei der Konzeptionierung und der Umsetzung
- Einbezug eines umfassenden Compliance-Management-Tools

## Kontakt:

Klaus Morscher  
Leiter Compliance Services  
Stampfenbachstrasse 73  
8035 Zürich

Tel. +41 1 630 24 33

Fax +41 1 630 24 05

E-Mail: klaus.morscher@ch.pwc.com

## Weitere Kontaktpersonen:

Peter Ochsner  
Stampfenbachstrasse 73  
8035 Zürich

Tel. +41 1 630 24 00

Fax +41 1 630 24 05

E-Mail: peter.ochsner@ch.pwc.com

Pascal Portmann  
Stampfenbachstrasse 73  
8035 Zürich

Tel. +41 1 630 24 20

Fax +41 1 630 24 05

E-Mail: pascal.portmann@ch.pwc.com

[www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)