

## Compliance Officer und Compliance Engineering

Dr. Patrick Hunger, LL.M., Rechtsanwalt, Zürcher Hochschule Winterthur

### 1. Begriffliches

Der Begriff *Compliance*<sup>1</sup>, verstanden als (antizipierendes) ordnungsgemässes Verhalten im Einklang mit (Spiel-)Regeln im weitesten Sinne (bzw. als *Risikoprävention*), ist kein technischer Begriff: «*to comply with*» bezieht sich vielmehr auf (rechtspolitische) *Werthaltungen bzw. Handlungsanweisungen*, welche in den unterschiedlichsten Beziehungen (z.B. Bank/Kunde) Eingang finden. Compliance, mithin die strategische und operationelle Implementierung besagter Werthaltungen und Handlungsanweisungen, widerspiegelt *regel-basierte Funktionalitäten*, welche durch zahlreiche Instrumente (z.B. Risk Assessment, Checklisten, Formulare, Verträge, Weisungen, Richtlinien, Prozess-Diagramme, Ausbildung) realisiert werden. Folgerichtig ist Compliance eine *handlungsorientierte Konzeption*, welche nachfolgend in ihren strukturellen Grundzügen skizziert wird; vernachlässigt werden hingegen die Regeln i.e.S. (z.B. Identifizierung der Vertragspartei i.S.v. Art. 2 GwG<sup>2</sup>).

### 2. Compliance als handlungsorientierte Konzeption

Die *Verhaltensregeln bei Hinweisen auf Geldwäscherei und Verbindungen zu terroristischen Organisationen* (Art. 24 ff. GwV EBK<sup>3</sup>) stellvertretend für die Vielzahl von (normierten) Handlungsanweisungen (im schweizerischen Recht) heranziehend, erscheint offenkundig, dass in sachlicher, örtlicher, zeitlicher, persönlicher und funktioneller Hinsicht keine linearen *Interaktionsgefüge* gegenständlich sind. Vielmehr gilt es, eine Vielzahl von Parametern (z.B. Personen, Fristen, Fakten) integrativ zu einem sinnvollen Abbild besagter Werthaltungen zusammenzufügen (sog. *Compliance-Konzept*), wobei der quantitative und qualitative Sinngehalt der Faktorenkombination primär vom der fraglichen Norm zugewiesenen Sanktionsapparat abhängt.

Erschwerend kommt hinzu, dass (Compliance-) Handlungsanweisungen auf bestehende und zuweilen organisch gewachsene Strukturen treffen, mithin strukturelle Kompatibilitäten (noch) geschaffen werden müssen (z.B. Migration dezentraler Datenbestände). Ferner gilt es vor dem Hintergrund, dass keine geschlossenen Interaktionsstrukturen vorgefunden werden, zusätzlich den intra- und extraorganisationalen Schnittstellen Rechnung zu tragen (z.B. Schnittstellen Unternehmen/Strafverfolgungsbehörden). Des Weiteren ist zu beachten, dass die fraglichen Handlungsanweisungen ihrerseits einer nicht unerheblichen (internationalen) Dynamik unterliegen, mithin sich die (regulatorischen) Rahmenbedingungen laufend ändern<sup>4</sup>. Schliesslich ist die Umsetzung in personeller und finanzieller Hinsicht mit erheblichem Aufwand verbunden, was dazu führt, dass Compliance-Konzepte Wirtschaftlichkeitserwägungen auszusetzen sind<sup>5</sup>.

Zusammenfassend kann demnach gefolgert werden, dass Compliance *struktureller Natur* ist und der Adressat von (Compliance-)Handlungsanweisungen keine insulären Massnahmen einleiten kann - «*to be compliant*» bedeutet *organisationales Wohlverhalten*.

- <sup>1</sup> Vgl. zu den begrifflichen Grundlagen stellvertretend BUFF HERBERT G., Compliance, Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat, Zürich 2000, Rz. 2 ff. (mit zahlreichen Hinweisen).
- <sup>2</sup> Bundesgesetz zur Bekämpfung der Geldwäscherei im Finanzsektor vom 10. Oktober 1997 (SR 955.0).
- <sup>3</sup> Verordnung der Eidgenössischen Bankenkommission vom 18. Dezember 2002 zur Verhinderung von Geldwäscherei (SR 955.022).
- <sup>4</sup> Vgl. hierzu bspw. unter [www.bj.admin.ch/d/content-projekte.htm](http://www.bj.admin.ch/d/content-projekte.htm) (Stand: Sept. 2004) die Übersicht über laufende Rechtsetzungsprojekte des Bundes, welche zahlreiche Compliance-relevante Themen beinhaltet.
- <sup>5</sup> Schweizer Bank 2004/4, S. 44 ff.; vgl. hierzu auch die jüngsten Untersuchungen von GEIGER HANS/HUBLI IVO, Kosten der Bankenregulierung, in: ST 8/04, S. 601 ff. (mit weiterführenden Hinweisen).

### 3. Compliance als Process (Compliance) Engineering

Die zwingende Berücksichtigung der Organisation (bzw. des Systems) führt insbesondere zur Notwendigkeit *ganzheitlicher Lösungsmodelle* bzw. – entsprechen den mit dem organisationalen Wohlverhalten verbundenen und zu beherrschenden *Risiken* – eines *Risk Management System (RMS)*.

Neben einer *Risikopolitik, Sicherheitszielen* und (periodischen) *Risikothemen* steht in einem RMS die *Methodik* im Vordergrund, mithin die systematische Vorgehensweise zur Risikobewältigung. Folgende Schritte gilt es hierbei zwingend zu durchlaufen<sup>6</sup>:

- Schritt 1: **Risk Awareness** (Risk Management setzt die Sensibilisierung für die Gefährdung von Personen, Sachen, Umwelt, Vermögen, Gewinn usw. voraus; Risiko als Gegenstand der Unternehmenspolitik)
- Schritt 2: **Risk Detection** (Ermittlung von Ursachen und möglichen Auswirkungen von Risiken)
- Schritt 3: **Risk Analysis** (Bewertung und Beurteilung der ermittelten Risiken)
- Schritt 4: **Risk Execution** (Planung und Umsetzung von ursachen- und auswirkungsbezogenen Massnahmen, mit denen die Risiken kalkulierbar werden)
- Schritt 5: **Controlling** (Massnahmen, welche die Erfahrungen und Erkenntnisse für den Prozess selbst nutzbar machen)

Naturgemäss beinhaltet ein RMS ferner auch eine *Organisationsstruktur* (insb. Aufgaben, Befugnisse, Verantwortlichkeiten und Unterstellungen von Compliance Officer), *Ausbildung, Dokumentation* (z.B. Loss-Control), *Audit, Management-Review, Kommunikation* usw.

Zentral erscheint, dass mit Risiken *systematisch* umgegangen wird, was im Ergebnis die dokumen-

tierte Fähigkeit eines Unternehmens voraussetzt, Risiken einem transparenten, wiederkehrenden und einheitlichen *Prozess* zuzuführen (sog. *Risk Management*). Inwiefern hierfür *eigentliche Risk-Engineering-Dienstleitungen* (z.B. Total Risk Profiling, Risk Mapping) in Anspruch genommen werden, gilt es im Einzelfall und in Abhängigkeit der individuellen Rahmenbedingungen zu klären; entscheidend ist das Streben nach verwertbaren *Informationen*.

### 4. Aus- und Weiterbildungsbedarf bei Compliance Officer

Die Qualifikation von Compliance als handlungsorientierte Konzeption sowie der Umstand, dass Compliance Officer, einem wiederkehrend von *Paralegals* besetzten Berufsbild, im Rahmen von unternehmerischen Herausforderungen (z.B. Umsetzung der Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II)) die zu identifizierenden *Compliance-Risiken* (als Teilmenge des (Gesamt-)Risikobündels) betreuen und entsprechend einen wesentlichen Bestandteil eines RMS darstellen, führen dazu, dass Compliance Officer vermehrt in der Lage sein müssen, ihre vermeintlich isolierte Tätigkeit in einem grösseren Kontext zu sehen. Gefordert ist eine aktive (i.S.v. *Handlung*) und zuweilen auch kognitive (i.S.v. *Methodik*) Berufsausübung, soll das System nicht an seinen (zahlreichen) Schnittstellen scheitern: «*compliance is action and method*».

Folgerichtig gilt es auch in Zukunft die in der Schweiz existierenden Aus- und Weiterbildungskonzepte in Sachen Compliance kritisch zu reevaluierten. In diesem Zusammenhang ist vermehrt auf das integrative Verständnis für Prozesse und individuelle Positionierungsfragen Rücksicht zu nehmen sowie Compliance als Bestandteil – und nicht (nur) als Form – eines (organisationalen) Risk Managements wahrzunehmen: «*compliance is process*».

Abschliessend sei die Frage aufgeworfen, inwiefern eine Segmentierung der Risiken (bspw. in Compliance, Legal und Business Risks) weiterhin sinnvoll erscheint, zumal es letztlich um die eine Frage geht: «*to be or not to be compliant?*».

<sup>6</sup> Angemerkt sei, dass sich im Lichte eines Methodenpluralismus Elemente einzelner Schritte in vor- oder nachgelagerten Schritten durchaus erneut manifestieren können.