



THEMA: CORPORATE GOVERNANCE IM BANKENSEKTOR – COMPLIANCE IM FOKUS

Referentin: Dr. Bettina Orlopp (Generalbevollmächtigte für Group Compliance, Human Resources and Legal der Commerzbank AG).

DIE BESONDERE ROLLE VON COMPLIANCE FÜR KREDITINSTITUTE

Compliance ist als **zentrales Element guter Corporate Governance** für Kreditinstitute ein Themenfeld von besonders hoher Relevanz. Sie ist eng verwoben mit einer Vielzahl von Fragestellungen in der operativen und strategischen Steuerung einer Bank. Nicht zuletzt die Vielzahl der in der Vergangenheit begangenen Verstöße im internationalen Bankensektor haben dazu geführt, dass dem Thema sowohl von Seiten der überwachenden Institutionen als auch von Seiten der Öffentlichkeit ein hohes Maß an Aufmerksamkeit gewidmet wird. So können Compliance-Verstöße erhebliche Strafzahlungen aber auch die strafrechtliche Verfolgung von verantwortlichen Mitarbeitern oder Führungspersonen nach sich ziehen.

Die besonders hohe Komplexität im Bereich Compliance im Bankensektor liegt insbesondere an einer unüberschaubaren Vielzahl an Regelungen. Dies resultiert vor allem aus der **Internationalisierung des Handels** und den unterschiedlichen **Rechtsräumen**, in denen ein Kreditinstitut vertreten ist und deren Gesetze eingehalten werden müssen. Wesentliche Compliance-bezogene Themen im Bankwesen sind **Geldwäsche, Sanktionen** und **Embargos, Betrug** (Anti-Bribery & Corruption) und **Wertpapier-Compliance**.

COMPLIANCE ALS WESENTLICHER TEIL DES RISIKOMANAGEMENTS

Ähnlich wie bei Kredit-, Liquiditäts-, Marktrisiken oder auch operativen Risiken, ist Compliance für Kreditinstitute **eine Risikoart mit besonders hoher Relevanz**. Aufgrund der erheblichen Rechtsfolgen ist ein lückenloses Risikomanagement daher unabdingbar. Da das Risiko für Compliance-Vorfälle nur bedingt zu quantifizieren ist, muss ein besonderer Schwerpunkt auf der Prävention und auf möglichen Maßnahmen zur Risikominimierung liegen. Daher hat beispielsweise das **Monitoring von Transaktionen** in einer Bank einen besonders hohen Stellenwert.

Organisatorisch werden die Compliance-Risiken über das **Three-Lines-of-Defense-Modell** mitigiert. Hierbei liegt die Hauptverantwortung in Bezug auf die direkte Identifikation und das Management der Risiken (z. B. Know-your-Customer Prozess) in den **Vertriebseinheiten (1LoD)**. Diese stellen zudem die Einrichtung prozessorientierter Kontrollmechanismen sicher. **Compliance (2LoD)** überwacht die Angemessenheit und Wirksamkeit der Verfahren der Vertriebseinheiten und kontrolliert die Bewertung und Weitergabe der festgestellten Mängel. Die **interne Revision (3LoD)** überprüft die Angemessenheit und Wirksamkeit der Prozesse sowohl in der ersten als auch der zweiten Verteidigungslinie auf Basis regelmäßiger und unabhängiger Prüfungen.

Ein funktionierendes Management der Compliance-Risiken geht zunächst mit hohen Investitionen, vorrangig in IT-Systeme, aber auch in die personelle Ausstattung der verantwortlichen Bereiche einher. Gelingt es einer Bank, **Compliance** auch **als Dienstleistung** den eigenen Kunden gegenüber anzubieten – beispielsweise dem Mittelstand, der naturgemäß nicht über ausgereifte Systeme verfügt – und somit auch deren Risiko für bestimmte Geschäfte zu minimieren, kann Compliance jedoch zu einem **strategischen Wettbewerbsvorteil** werden.

ERFOLGREICHE COMPLIANCE FUßT AUF DER UNTERNEHMENSKULTUR

Es gilt: Ein ausgereiftes Compliance-System kann ohne eine entsprechende Unternehmenskultur, die **Integrität, Regelkonformität** und **Transparenz** an höchste Stelle setzt, nicht erfolgreich sein. Diese muss im ganzen Unternehmen gelebt und von den verantwortlichen Managern vorgelebt werden. Darüber hinaus bedarf es eines restriktiven Konsequenzen-Managements, das sowohl das Aufzeigen von Fehlverhalten als auch die konkrete Unterbindung illegitimen Verhaltens impliziert.

Unnötige Risiken sind stets zu vermeiden. Mitarbeiter müssen sich regelmäßig Trainings für Compliance unterziehen und das Wertesystem sowie die Marktorientierung der eigenen Organisation kennen, um richtige Ermessensentscheidungen treffen zu können.

In Zeiten der Digitalisierung und demzufolge notwendiger Agilität auch für große Unternehmen, wird es immer wichtiger, dass **schnelle Entscheidungsprozesse nicht auf Kosten der Compliance** gehen. Auch wenn eine schnelle Fehlerkultur und ein gleichzeitig hohes Compliance-Niveau auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen, dürfen sich beide Aspekte in zukunftsfähigen Organisationen nicht ausschließen.

Februar 2017

© Copyright. Board Office Biedenbach.