

Korrektes Geschäftsverhalten der Finanzinstitute wird immer wichtiger. Zentral sind die Unternehmenskultur und das Risikomanagement der Institute. Die FINMA greift bei konkretem Fehlverhalten ein und zieht auch Einzelpersonen zur Verantwortung. Wo notwendig, warnt sie die Beaufsichtigten präventiv.

Die Finanzbranche ist wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig auf Vertrauen angewiesen. Über lange Zeit als selbstverständlich erachtet, ist das Vertrauen in die Branche in den vergangenen Jahren erheblich zurückgegangen, so auch im Zusammenhang mit der Finanzkrise ab 2008. Neuerdings sind es wiederkehrende Probleme im Geschäftsverhalten vieler Finanzinstitute, die dieses Vertrauen infrage stellen.

In den Jahren nach der Finanzkrise gab es viele Beispiele von inakzeptablem Geschäftsverhalten. Schweizer Banken waren ebenfalls direkt involviert. Beispiele hierfür sind betrügerische Fehlspekulationen eines Händlers in London, unzulässige Eingriffe in die Kurse von Wertpapieren, Beihilfe zu Steuerdelikten im Ausland sowie Manipulationen bei Referenzzinssätzen und im Devisenhandel.

Ursachen des Fehlverhaltens vieler Finanzinstitute

Sucht man die Gemeinsamkeiten hinter diesen Fällen, so ist dies eine mit Fehlanreizen gesteuerte Unternehmenskultur, die übermässig auf die Erwirtschaftung von Profit und variable Lohnbestandteile ausgerichtet ist. Somit werden die Interessen der Kunden in den Hintergrund gedrängt. Ausserdem wurden Risiken im Bereich des Geschäftsverhaltens nicht oder nicht angemessen erfasst und beherrscht. Dabei kann es sich zum einen um Risiken handeln, die aufgrund von Verletzungen der Verhaltensregeln entstehen, zum anderen um Risiken, die zwar regulatorisch nicht erfasst, aber für das operative Geschäft dennoch von Bedeutung sind.

Voraussetzungen für korrektes Verhalten

Um die Gefahr von Fehlverhalten zu senken, müssen im Allgemeinen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein: So muss die Unternehmensleitung ihre Vorbildfunktion wahrnehmen. Auch darf das Unternehmen die Profitmaximierung nicht über die Kundeninteressen stellen. Ausserdem dürfen Anreizsysteme unangemessenes Verhalten nicht begünstigen, und die Unternehmen müssen mögliche interne Gefahrenherde orten. Zudem sollten sie interne Weisungen und Reglemente erlassen, um die Risiken zu begrenzen. Das erwartete Verhalten ist zu schulen, und die Unternehmen haben rigoros zu kontrollieren, dass die Weisungen konsequent befolgt werden. Die Compliance-Abteilung muss somit eine wichtige und durchsetzungsfähige Kontrollfunktion sein. Fehlverhalten soll intern hart sanktioniert werden.

Vorbildfunktion der Unternehmensleitung

Die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung in allen Fragen des korrekten Geschäftsverhaltens ist zentral. Dabei muss das oberste Management den Worten auch Taten folgen lassen. In den Instituten muss klar sein, dass unkorrekt oder unethisch angestrebte Profite nicht erwünscht sind und schon gar nicht belohnt werden.

Signalwirkung der Vergütungssysteme

Ebenso wichtig sind die richtigen Anreize, auch jene für das Topmanagement. Belohnt werden dürfen nicht nur reine Performance-Kennzahlen, Neugeldzuflüsse oder Gewinne. Belohnt werden müssen auch korrektes Verhalten, das Erkennen von Risiken, das vorsichtige Managen dieser Risiken und professionell durchgeführte interne Kontrollen. Die Gehälter des Topmanagements müssen sowohl die real erfüllte

als auch die real nicht erfüllte Verantwortung nachhaltig widerspiegeln und eine entsprechende Signalwirkung nicht nur nach oben als Erhöhung von Lohn und variabler Vergütung, sondern auch nach unten als Begrenzung der Entlohnung entfalten.

Verbesserte Aufdeckung und Ahndung von Fehlverhalten

Unkorrektes Geschäftsverhalten wird aufgrund des technologischen Fortschritts immer riskanter. Die zunehmende Transparenz im digitalen Zeitalter ermöglicht es früher oder später, Fehlverhalten aufzudecken und entsprechend zu ahnden.

Die FINMA greift bei konkretem Fehlverhalten korrigierend ein. Dabei zieht sie im Rahmen ihres gesetzlichen Handlungsspielraums auch Einzelpersonen verstärkt zur Verantwortung und scheidet in Fällen von krassem Fehlverhalten auch nicht davor zurück, Berufsverbote auszusprechen.

Erkennt die FINMA, dass ein Problem kein Einzelfall ist, sondern mehrere Institute der Branche betrifft, so warnt sie die Beaufsichtigten präventiv. Die FINMA wird der Aufsicht über die Einhaltung von Verhaltensregeln in Zukunft ein noch grösseres Gewicht beimessen als bisher.

Verantwortung der Institute

Letztlich liegt der Schlüssel, um Überregulierung und repressive Massnahmen zu vermeiden, bei den Finanzinstituten selbst. Die Finanzinstitute müssen erkennen, dass sie Teil eines Gesamtsystems sind, das nur funktioniert, wenn der gesellschaftliche Grundkonsens dafür vorhanden ist.