

## **Jahresmedienkonferenz vom 17. Juni 2014**

Mark Branson  
Direktor

### **Korrektes Geschäftsverhalten wird immer wichtiger**

Meine Damen und Herren

Das Bankensystem nimmt eine zentrale volkswirtschaftliche Funktion wahr: den Transfer von Vermögen in produktive Investitionen, insbesondere in die Versorgung von Unternehmen, Privaten und öffentlicher Hand mit finanziellen Mitteln.

Um diese Schlüsselaufgabe zu erfüllen, ist die Bankbranche wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig auf Vertrauen angewiesen. Dieses Vertrauen ist ein Fundament, auf dem die Finanzstabilität und das Gedeihen der Volkswirtschaft beruht. Dieses Vertrauen ist ein öffentliches Gut, das es zu schützen gilt.

Um dieses Vertrauen zu fördern, hat der Staat spezielle Rahmenbedingungen geschaffen: Dazu gehören unter anderem eine Finanzmarktaufsicht, eine Einlagensicherung, in Krisenfällen die Versorgung mit Liquidität durch die Zentralbanken und sogar Staatsgarantien, gewollte und weniger gewollte.

Das Vertrauen in die Finanzbranche ist auf der anderen Seite aber mindestens ebenso stark abhängig vom Verhalten der Institute selbst. Über Jahre hin als selbstverständlich erachtet, ist das Vertrauen in die Branche in den letzten Jahren stark gesunken. Von 2008 an erodierte das Vertrauen durch eine Finanzkrise im klassischen Sinn. Neuerdings sind es aber wiederkehrende Probleme im Geschäftsverhalten vieler Banken, die dieses Vertrauen in Frage stellen.

Wir sahen in den letzten Jahren nach der Finanzkrise viele Beispiele für unakzeptables Geschäftsverhalten, weltweit und in der Schweiz: Milliarden-Fehlspekulationen eines Händlers in London, unzulässige Eingriffe in die Kurse von Wertpapieren, Beihilfe zu Steuerdelikten im Ausland, Benchmark- und vermutlich Devisen-Manipulationen. Solche aufsehenerregende Fälle schaden dem Vertrauen von Kunden und Anlegern, von Politik und Behörden, letztlich der gesamten Gesellschaft in das Finanzsystem.

Sucht man die Gemeinsamkeiten hinter diesen Fällen, so sind dies nicht beherrschte operationelle Risiken, oft im Compliance-Bereich. Unangemessene Arbeits- und Kontrollprozesse, unterschätzte Rechtsrisiken oder Fehlverhalten von Angestellten, um nur einige Beispiele zu nennen.

Den Unternehmen der Finanzindustrie, die zentral für das Funktionieren der Volkswirtschaft und stark vom Vertrauen abhängig sind, schaden diese Negativ-Schlagzeilen. Letztlich führen diese dazu, dass ein Teil unseres auf gemeinsamen Werten und Überzeugungen basierenden Gesellschaftsvertrags in

Frage gestellt wird. Nur wenn das Übereinkommen zwischen Staat, Bürger und Finanzsystem intakt ist, kann eine marktwirtschaftliche Ordnung langfristig und nachhaltig gut funktionieren.

Die Banken müssen Wege finden, um nicht dauerhaft öffentlich auf der „Strafbank“ zu sitzen. Ein zentrales Element scheint mir daher, dass die Institute ihre Compliance-Risiken besser in den Griff bekommen.

Wenn wir von Compliance-Risiken sprechen, so geht es in vielen Fällen um verhaltensgetriebene Probleme. Das beste Medikament dagegen ist die Selbstdisziplin des Instituts. Gerade die Kontrolle des Verhaltens der eigenen Geschäftseinheiten wird immer wichtiger. Die folgenden Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um die Gefahr von „Unfällen durch Fehlverhalten“ zu verringern:

- Die Unternehmen müssen mögliche interne Gefahrenherde identifizieren.
- Sie müssen interne Weisungen und Reglemente erlassen, um die Risiken zu begrenzen.
- Das erwartete Verhalten muss geschult werden.
- Die Unternehmen müssen rigoros kontrollieren, dass die Weisungen konsequent befolgt werden.
- Die Compliance Abteilung muss eine wichtige und durchsetzungsfähige Kontrollfunktion sein, nicht eine interne Beratungsstelle.
- Anreizsysteme dürfen unangemessenes Verhalten nicht begünstigen.
- Schliesslich muss Fehlverhalten intern hart sanktioniert werden.

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.

Ebenso wichtig sind die richtigen Anreize – auch diejenigen für das Topmanagement. Belohnt werden dürfen nicht nur reine Performance-Kennzahlen, Neugeldzuflüsse oder Gewinne. Belohnt werden müssen auch korrektes Verhalten, das vorsichtige Managen von Risiken und sorgfältig durchgeführte interne Kontrollen. Die Signalwirkung von hohen Gehältern für das Top-Management von Banken ist in den Jahren grosser Skandale besonders gefährlich.

Diese Risiken zu beherrschen, wird in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen und letztlich zu einem Wettbewerbsvorteil für jedes Unternehmen, das sie im Griff hat. Unlauteres Geschäftsverhalten wird aufgrund des technologischen Fortschritts immer riskanter. E-Mails werden gespeichert, die Software zur Durchforstung der elektronischen Kommunikation immer besser, Telefongespräche werden aufgezeichnet und die Analyse von Handelsmustern auf irreguläre Aktivitäten immer ausgefeilter. Technische Spuren von Fehlverhalten bleiben auf immer sichtbar. Die zunehmende Transparenz im digitalen Zeitalter ermöglicht es je länger je mehr, Fehlverhalten aufzudecken und entsprechend zu ahnden.

Erkennt die FINMA, dass ein Problem kein Einzelfall ist, sondern mehrere Institute der Branche betrifft, so greifen wir nicht nur korrigierend ein. Dann warnen wir die Beaufsichtigten präventiv. Ich möchte Ihnen dies an zwei Beispielen aufzeigen. Erstens an unzulässigen Manipulationen im Handel, und zweitens anhand der Rechtsrisiken in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung.

Zu den Marktmanipulationen: In den letzten Jahren haben gleich mehrere Banken in der Schweiz unzulässig in bestimmte Märkte eingegriffen, inklusive erheblicher und widerrechtlicher Stützung der Kurse von eigenen Titeln. Die FINMA hat diese Institute gerügt, die nötigen Auflagen erlassen und zum Teil die unrechtmässig erzielten Gewinne eingezogen.

Diese Vorfälle hat die FINMA zum Anlass genommen, allen Marktteilnehmern die neuen Vorschriften des revidierten Börsengesetzes in einer Mitteilung in Erinnerung zu rufen. Unsere Botschaft: Jedes Verhalten, das darauf abzielt, den Kurs einer schweizerischen Effekte zu manipulieren, wird als marktmissbräuchlich eingestuft und geahndet. Insbesondere ist es nicht erlaubt, den Kurs einer Effekte gegen den Markttrend nach oben oder nach unten zu bewegen oder auf einem künstlichen Niveau zu fixieren.

In der Frage der grenzüberschreitenden unversteuerten Vermögen – und damit komme ich zu meinem zweiten Beispiel – müssen alle Institute ihre Rechts- und Reputationsrisiken identifizieren, beurteilen und kontrollieren, unter Berücksichtigung der ausländischen Rechtslage.

Mehr als unsere Aufforderung zur ernsthaften Auseinandersetzung mit ausländischen Rechtsstandards konnte und kann die FINMA auf der Basis der Schweizer Gesetze nicht formulieren. Denn die Rechtsordnung in der Schweiz erlaubt grundsätzlich noch heute Geschäfte mit unversteuerten Geldern von Ausländern.

Wir thematisierten diesen heiklen Punkt trotzdem und sind uns bewusst, dass reine Prävention nicht ausreicht. Deshalb sind wir auch korrigierend und sanktionierend eingeschritten und werden dies weiterhin tun. So haben wir alleine für das grenzüberschreitende US-Geschäft zehn Enforcementverfahren eröffnet. Davon wurden sieben mit der Verfügung von korrigierenden Massnahmen abgeschlossen. Zwei Verfahren sind noch offen und eines wurde eingestellt wegen der Rückgabe der Banklizenz.

Auch im Bereich der Verantwortlichkeit einzelner Individuen handeln wir, mit Gewährsbriefen und – wo dies möglich ist – mit Berufsverboten. Voraussetzung ist, dass wir aufgrund der Beweislage ein individuelles Fehlverhalten belegen können. Nicht zu unseren Aufgaben gehört es indes, ein politisches Urteil über die Frage zu fällen, wer für ein Geschäftsmodell verantwortlich ist, das in der Schweiz während Jahrzehnten praktiziert und nicht nur von Banken und deren Angestellten sondern auch von den Behörden und der Politik toleriert und teils unterstützt wurde.

Dieses politische Urteil obliegt nicht einer Aufsichtsbehörde. Unsere Funktion ist es, konkretes Fehlverhalten ausfindig zu machen, sicherzustellen dass es sich nicht wiederholen kann und Personen zu sanktionieren, die direkt involviert waren oder ihre Managementfunktion in grobfahrlässiger Weise missachtet haben.

Zurück zu den generellen Risiken, die sich aus unlauterem Geschäftsverhalten ergeben. Wenn alle Aufrufe zur Selbstdisziplin keinen Erfolg bringen, bleiben drei andere mögliche Antworten: Resignation, Regulierung oder Repression.

- Resignation ist weit verbreitet. Die Haltung „daran kann man nichts ändern, es wird immer so bleiben“ kann jedoch keine Antwort sein auf Skandale, Fehlverhalten und die damit verbundenen Risiken.
- Regulierung wäre eine Antwort, auf die der Gesetzgeber zurückgreifen kann. Aber die vielen Risiken aus dem Geschäftsverhalten, die sich oft tief im Innersten oder in der Kultur der Unternehmen, auf der Ebene von einzelnen Teams oder Angestellten, materialisieren, ist mit staatlicher Regulierung kaum beizukommen. Ein denkbarer Lösungsansatz ist, eine Strukturveränderung in den Märkten selber herbeizuführen. So kann es eine Bewegung weg vom besonders manipulationsanfälligen ausserbörslichen OTC-Handel in Richtung von stärker kontrollierten Handelsplattformen geben.
- Bleibt als drittes die Repression. Diese wird international zunehmend populärer. Man kann von einer „Inflation“ von straf- und aufsichtsrechtlichen Sanktionen sprechen. Allein in den USA summiert sich die Bussensumme für Fehlverhalten von Finanzinstituten seit Anfang 2009 auf über 85 Milliarden Dollar, wobei noch längst nicht alle laufenden Verfahren berücksichtigt sind. Die Bussen stellen teilweise gar eine Bedrohung für die Stabilität von Instituten dar – aber scheinen bislang das Geschäftsverhalten der Banken und ihrer Mitarbeitenden nicht nachhaltig verändert zu haben. Es drohen somit weitere Eskalationen.

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

Halten alle Akteure des Finanzmarktes ihr Haus in Ordnung, so wird damit die soziale Kohäsion und damit auch das Finanzsystem als Ganzes gestärkt.