

Ausgangspunkt der Compliance ist der Geschäftsvorgang, der «use case» oder «business case», und nicht etwa das Gesetz oder die Regulierung. Dies ist einleuchtend: Compliance ist ja nicht Selbstzweck, sie dient dem Geschäft. Und natürlich besteht aus Sicht der Geschäftsabwicklung das Bedürfnis, die Arbeitsprozesse so effizient und zuverlässig wie möglich zu gestalten, also Software einzusetzen, oder mit andern Worten: das Geschäft zu digitalisieren. Die Digitalisierung wird in der Finanzbranche vorangetrieben, seit es Computer und Software gibt. Die Frage ist, ob sie im Interesse von Compliance liegt. Das ist selbstverständlich der Fall.

Die Digitalisierung – man spricht auch von Fintech oder Regtech – ist zu begrüßen. Denn was zuverlässig funktioniert, dient der Vermeidung von Fehlern, Verlusten, Reklamationen von Kunden und von Ärger mit den Aufsichtsbehörden und liegt damit a priori ganz im Interesse von Compliance. Ein Geschäftsprozess, der sich ausschliesslich an Effizienz und Zuverlässigkeit orientiert, kann gegen Regeln verstossen. Es braucht deshalb den Input von Legal and Compliance. Prozesse, die den geschäftlichen Anforderungen genügen, müssen in ein angemessenes Kontrollkonzept eingebunden und nachvollziehbar («auditable») sein.

#### Weniger teuer und fehlerhaft

Der dringende Ruf nach Digitalisierung kommt auch deshalb, weil Compliance sich an betriebswirtschaftlichen Grössen messen lassen muss: Manuelle Eingriffe und Kontrollen durch Compliance-Spezialisten sind aufwendig und entsprechend teuer. Was nicht als digitalisierter Geschäftsprozess hieb- und stichfest vorgegeben ist, was also persönliche, individuelle Handlungen verlangt oder ermöglicht, ist fehleranfällig und langsam.

Auch liegt auf der Hand, dass manuelle Geschäftsprozesse und Tätigkeiten nicht mit voll digitalisierten Methoden kontrolliert werden können. Hier sind gezielte Ausbildung der Mitarbeitenden und Compliance-Kontrollprogramme angesagt, die notgedrungen mindestens partiell manuelle Eingriffe erfordern. Dies sind Methoden aus der analogen Zeit. Wenn also Compliance so effizient arbeiten soll wie die Leute im operativen Geschäft, muss das Ziel eine möglichst vollständige digitale Integration der Compliance-Kontrollprogramme in die Geschäftsprozesse sein.

Dies ist leichter gesagt als getan, weil zum einen kaum ein Finanzdienstleistungsanbieter auf der grünen Wiese beginnt und eine eigene, auf seine konkreten Bedürfnisse ausgerichtete Software entwickeln lassen kann. Und zum andern verändern sich die regulatorischen Anforderungen laufend und teilweise in rascher Abfolge, wogegen die bestehenden Prozesse und Softwarelösungen oft nur mit grossem Aufwand angepasst werden können.

Diese Trägheit hängt im Wesentlichen mit drei Faktoren zusammen: Gesamtbanksysteme sind, erstens, wegen der komplexen Geschäftsmodelle und der

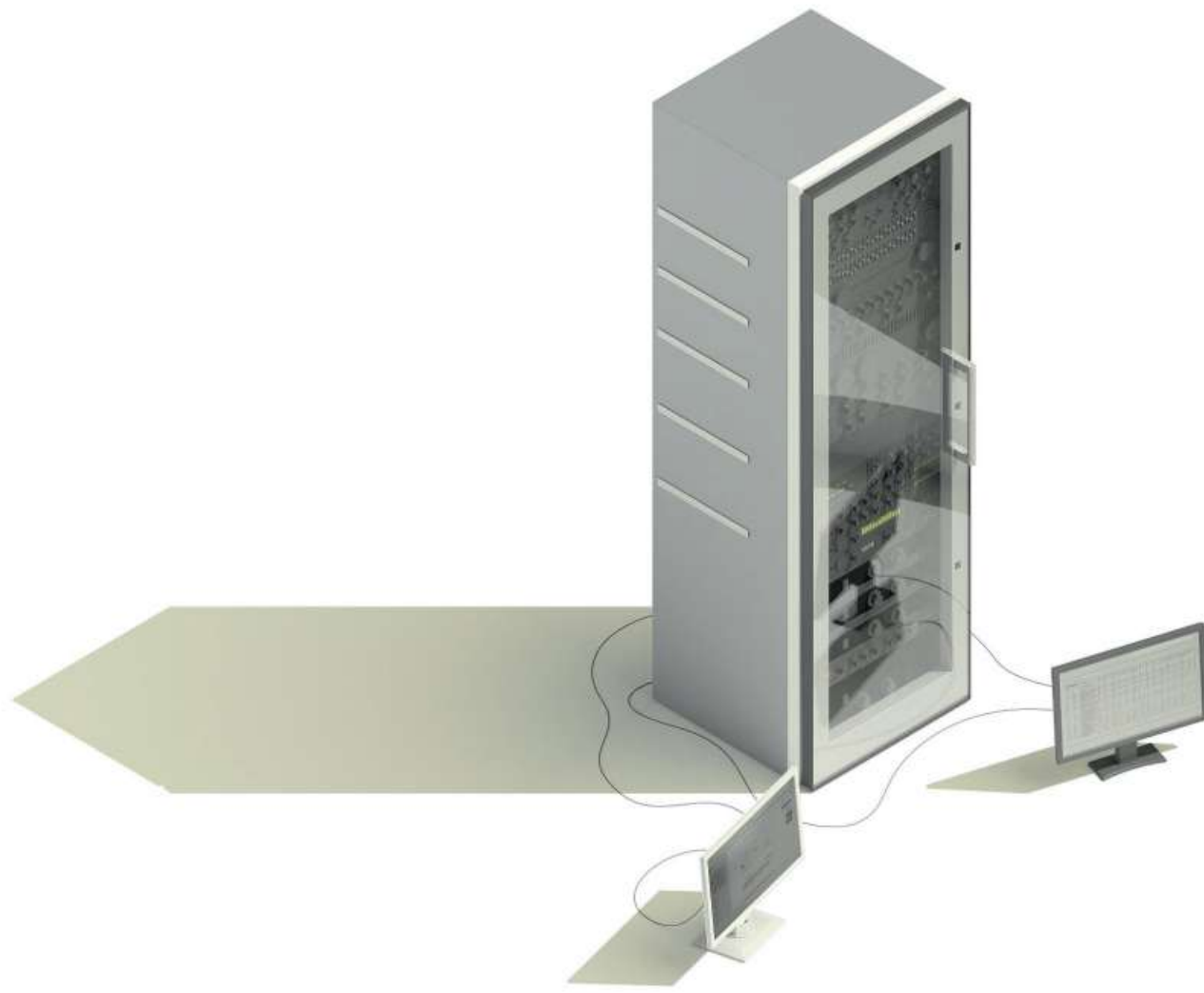


ILLUSTRATION MAX GUTHER

# Digitalisierung macht Compliance effizienter

*Digitalisierung und Compliance gehen gut zusammen. Digitale Prozesse verringern die Fehleranfälligkeit und reduzieren die Kosten. Aber sie kommen nicht ohne menschliche Kontrolle aus. Von Dieter C. Hauser*

damit verbundenen vielfältigen Anforderungen selber komplex. Die Architektur vieler heute auf dem Markt erhältlichen Gesamtbank-Systeme stammt, zweitens, aus den 1990er Jahren. Und einige dieser Anbieter lassen, drittens, nur sehr zögerlich zu, dass neue (externe) Softwarepakete via API (Application Process Interface) aufgeschaltet werden.

So kommt es, dass zur Anpassung einer bestehenden Applikation vom Moment der Bekanntgabe einer neuen Regulierung bis zum Einsatz der angepassten Software ohne weiteres ein ganzes Jahr vergeht. Bei der heutigen Kadenz neuer Regulierungen ist dies ein unerträglicher Zeitraum. IT muss heute viel schneller in der Lage sein, sich anzupassen (idealerweise innert Tagen oder Wochen), und wohl auch billiger werden.

Zu berücksichtigen ist, dass mit der Digitalisierung von Prozessen zwar der manuelle Kontrollaufwand sinkt. Elektronische Überwachung produziert indessen Berichte, die von Personen interpretiert werden müssen. Im Bereich der Geldwäschereibekämpfung etwa ist die Digitalisierung weit fortgeschritten; unter Effizienzaspekten ist aber gerade hier anzumerken, dass menschliche Intelligenz essenziell bleibt, und zwar unabhängig von den bereits gut etablierten IT-gestützten Überprüfungen von Kunden und Transaktionen. Dafür braucht es erfahrene, integre Mitarbeiter im Front- und Compliance-Bereich.

Weit vorangeschritten sind sodann die automatisierte Überwachung von Anlageportfolios, der automatische Informationsaustausch in Steuersachen und die Überwachung des Handels. Viel Potenzial für weitere Digitalisierungsschritte bleibt im grenzüberschreitenden Private Banking. Hier gibt es heute Applikationen, die zum Beispiel dem Schweizer Kundenberater aufzeigen, welche Produkte und Dienstleistungen er einem derzeit in Deutschland lebenden Engländer anbieten darf, die zudem steuerlich attraktiv sind. Der traditionelle Kundenberater wird die damit verbundene Einschränkung des Anlageuniversums nicht schätzen, aber sie hebt die Qualität der Beratung und ist letztlich unumgänglich.

#### Zu unflexible Systeme

Die Finanzbranche hatte in den vergangenen Jahren manche regulatorische Krise ausstehen. In einer solchen Zeit werden die Kosten für zusätzliche Compliance-Fachleute nicht infrage gestellt. Sie sind einerseits die zu akzeptierende Konsequenz einer vorangehenden, zu optimistischen Risikobeurteilung durch die Verantwortlichen; andererseits sind sie aber auch die Antwort auf kurzfristig neu begründete regulatorische Pflichten, die anders als durch zusätzliches Compliance-Personal wohl nicht hätten erfüllt werden können. Denn die vorhandenen Informatiksysteme waren kurzfristig nicht in der Lage, die angesprochenen hieb- und stichfesten, voll digitalisierten Prozesse abzubilden. Darin liegt die Herausforderung neuer Fintech- und Regtech-Produkte.

Dr. Dieter C. Hauser, icomply AG, Zürich.

Franz Anton von Scheidel, Detail aus «Abbildungen von Conchilien in Aquarell nach Johann Carl Megerle von Mühlfeld (1765–1840)», Ende 18. Jh.  
© LIECHTENSTEIN, The Princely Collections, Vaduz–Vienna

VALUES WORTH SHARING

«Ich liebe Veränderungen, aber bei meiner Bank möchte ich Stabilität.»

Philippe Deecke, LGT Kunde seit 2007

lgt.ch/values

LGT Private Banking