



Compliance Organisation Health Check

von Christian Scholten und Andrej Psorn

Die Finanzindustrie befindet sich im Wandel. Zunehmender Margendruck gekoppelt mit anhaltend niedrigen Zinsen und steigende operative Kosten belasten die Geschäftsergebnisse vieler führenden Privatbanken in der Schweiz. Gleichzeitig positionieren sich FinTechs mit schlanken Dienstleistungen und niedrigen operativen Kosten am Markt und bieten Kunden bereits heute in vielerlei Hinsicht eine Alternative zu den etablierten Privatbanken. Als Kostentreiber und Belastungsprobe für Privatbanken entpuppt sich mehr und mehr die Compliance Organisation. Zwar spielt die Compliance Organisation eine ungemein wichtige Rolle, weil sie als so genannte zweite Verteidigungslinie "2nd Line of Defence" fungiert und Banken vor operativen Risiken schützen soll. In den letzten Jahren hat diese Verteidigungslinie jedoch bei vielen Banken tiefe Risse zum Vorschein gebracht. Als Reparaturmassnahmen wurde vielerorts versucht die Risse in der Compliance Organisation mit zusätzlichen Ressourcen zu schliessen. Was man aber mitunter versäumt hat, ist die Compliance Organisation von Grund auf einem Health Check zu unterziehen und die Problemfelder mit bedacht und gesonderten Massnahmen anzugehen. Dieser Artikel beschreibt die aktuellen Herausforderungen von Compliance Organisationen und zeigt auf, wie Ihre Compliance Organisation von einem Health Check profitieren kann.

Chancen und Herausforderungen

Unternehmen der Finanzindustrie, im Besonderen Privatbanken begegnen in der heutigen Zeit den verschiedensten Herausforderungen bei der Organisation und dem operativen Betrieb ihrer Compliance Organisation. Die folgende Aufzählung nennt einige der wichtigsten Handlungsfelder:

- **Lange Onboardingzeiten** von Kunden vor allem im Private Banking. Onboardingzeiten von bis zu 4 Wochen sind gerade im Private Banking nichts Unübliches, können aber durch eine reife und effiziente Compliance Organisation deutlich verkürzt werden.
- **Fehlende Automatisierung** in verschiedenen Bereichen der Wertschöpfungskette, zurückzuführen auf jahrelange Versäumnisse bei technologischen Investitionen. Dies ist mitunter dadurch bedingt, dass in den Jahren seit der Finanzkrise verstärkt der Fokus auf schnellen Notlösungen lag, sprich die Sicherstellung des Operativen Betriebs. Eine ganzheitliche Verbesserung von Betriebsprozessen stand nicht im Vordergrund.
- **Nicht-Einhaltung von Compliance Vorschriften** und damit einhergehenden Strafzahlungen und Reputationsschaden. Viele führende Privatbanken in der Schweiz sind von diesen Strafzahlungen nicht verschont geblieben. Strafzahlungen in acht-stelligen Millionenbeträgen sind hier keine Seltenheit mehr, sondern vermehrt die Realität. Dadurch können mitunter auch etablierte Privatbanken in Schieflage geraten. Was mitunter ein grösseres Problem als die reine Strafzahlung ist, ist der dadurch entstehende Reputationsverlust und Wechsel von Kunden zu anderen Privatbanken.
- **Informationslücken bei KYC Profilen** der Kunden aufgrund undurchsichtiger, nicht abgestimmter interner Prozesse. Ein in vielen Banken wiederkehrendes Problem ist das Informationsungleichgewicht zwischen Front und Compliance Abteilung, was mitunter auf den bestehenden Interessenkonflikten zwischen diesen beiden Bereichen zurückzuführen ist. Vereinfacht gesprochen, die Front Mitarbeiter sind bemüht neue Kunden zu akquirieren und bestehende Kunden zu behalten, die Compliance Mitarbeiter auf der anderen Seite sind verantwortlich für die Einhaltung von Vorschriften und das Minimieren von Risiken. Dieser Interessenskonflikt wurde auch durch das Fehlen technischer Massnahmen begünstigt, zum Beispiel durch den Einsatz unterschiedlicher IT Systemen von Compliance und Front Abteilung.
- **Fehlende oder nicht aktuelle Informationen über den Kunden** sowie deren Beziehungen. Veraltete Systeme die über die Zeit gewachsen sind, so genannte "Legacy Systeme", haben dazu beigetragen, dass Kundeninformationen nicht mehr aktuell sind und in verschiedenen Systemen sogar unterschiedlich abgebildet werden. Für Banken bergen veraltete Information über den Kunden ein enormes operatives Risiko. Viele Privatbanken sind derzeit bemüht in sogenannten "Sanierungsprojekten" ihre Kundeninformationen und "KYC Profile" zu aktualisieren. Oftmals wird dabei versäumt die Legacy Systeme entsprechend zu überarbeiten, was wiederum dazu führt, dass in naher Zukunft die Sanierungsprojekte wiederholt werden müssen.
- **Mangelhafte IT Systeme im Daily Business** wie zum Beispiel eine fehlende IT Lösung für Adverse Media- oder Transaktionsmonitoring haben das operative Risiko signifikant erhöht. Viele Privatbanken sind derzeit bemüht die mangelhaften IT Systeme zu ersetzen, dies wieder aus der Not getrieben eine Lösung zu finden um die Finanzmarktaufsicht von der Einhaltung der Vorschriften zu überzeugen. Was versäumt wird ist die vollumfängliche Integration in die Systemlandschaft der Bank.

TALOS Health Check

TALOS Health Check bietet ein standardisiertes Vorgehen mit dem Risiken in der Compliance Organisation systematisch erfasst werden können. Zeitgleich werden risikomindernde Massnahmen definiert um die identifizierten Lücken zu schliessen.

In Abbildung 1 finden Sie eine Darstellung der wichtigsten Bereiche, die während des Health Checks auf Unternehmens- sowie Kundenebene beleuchtet werden.

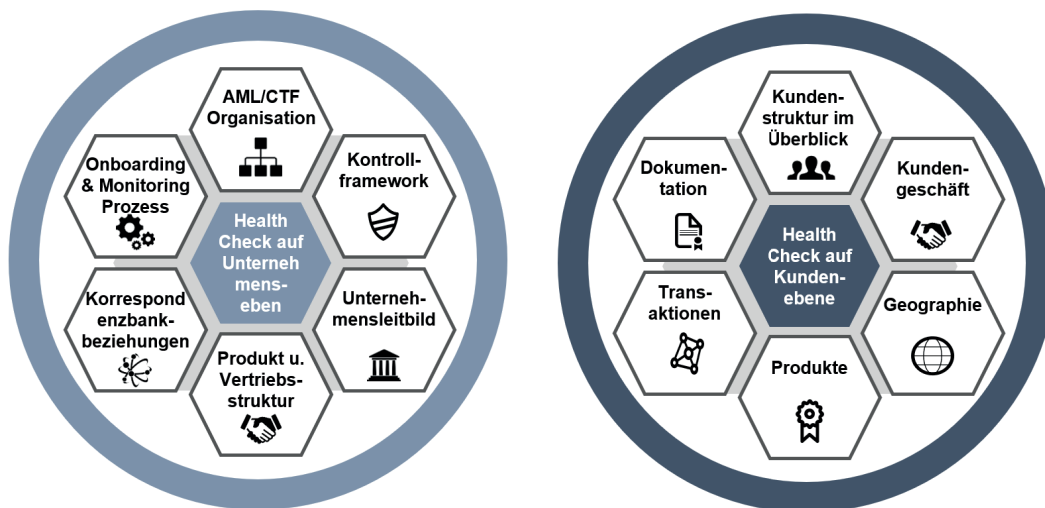


Abbildung 1:
TALOS Health Check auf
Unternehmens- sowie Kundenebene

Der Bewertungs- und Massnahmenprozess unterliegt einem mehrstufigen Prozess mit 6 unterschiedlichen Schritten bzw. Phasen (siehe Abbildung 2).

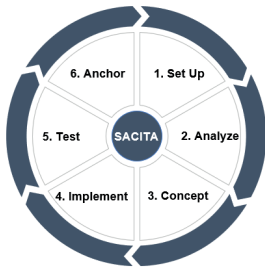
In einem ersten Prozessschritt erfolgt die Vorbereitung, hier werden in einem Kick-off Workshop die Methodologie sowie das weitere Vorgehen im Detail besprochen.

In einem zweiten Schritt erfolgt die eigentliche Analyse der Compliance Organisation auf Unternehmens- sowie Kundenebene. Hierzu bedienen wir uns einer Risikomatrix anhand derer die einzelnen Bereiche auf Unternehmens- sowie Kundenebene bewertet werden. Um die Handlungsfelder systematisch zu erfassen, haben wir einen standardisierten Fragebogen zusammengestellt mit dessen Hilfe wir in gemeinsamen Workshops eine Selbst- sowie Fremdeinschätzung durchführen.

Nach abschliessender Risikoanalyse erfolgt als dritter Schritt die Konzeptionsphase in der Handlungsfelder sowie risikomindernde Massnahmen ausgearbeitet werden. Abschliessend fassen wir die Ergebnisse in einem für Sie strukturieren Bericht zusammen und besprechen diesen in einem Abschlussworkshop.

In der vierten, fünften und sechsten Phase erfolgt die Umsetzung, das Testen, sowie die Verankerung der zuvor ausgearbeiteten risikomindernden Massnahmen, um die Compliance Organisation auf die heutigen und zukünftigen Anforderungen auszurichten. Gerne unterstützen wir Sie auch während dieser Phasen.

SACITA Framework



Für den Health Check empfehlen wir, unseren pragmatischen Ansatz in drei Phasen. Der Vollständigkeit halber geben wir den gesamten Projektlebenszyklus an einschliesslich der Phasen 4, 5 und 6 zur Behebung der identifizierten GAPs.

1. Set Up	2. Analyze	3. Concept	4. Implement	5. Test	6. Anchor
Die Projektziele und -pläne sind für alle Beteiligten klar und verständlich	Analyse der Compliance Organisation auf Unternehmens- sowie Kundenebene	Ausarbeiten von risikomindernden Massnahmen zur Schliessung der identifizierten Risiken	Umsetzung der zuvor ausgearbeiteten risikomindernden Massnahmen	Test der umgesetzten Massnahmen sowie Feinjustierung	Bewertung der BAU-Bereitschaft sowie Planung und Durchführung von Verbesserungen
Kick-off Workshop	Fragebogen & Risikobeurteilung	Health Check Report	Umsetzung	Testreport	EAU Checklist

Health Check
4-6 Kalenderwochen

Abbildung 2:
TALOS Health Check Vorgehen

Wie kann TALOS unterstützen?

- **Standardisiertes und bewährtes Vorgehen.** Aufgrund langjähriger Erfahrung bei der Analyse sowie Umsetzung regulatorischer Projekte hat TALOS ein bewährtes und standardisiertes Vorgehen entwickelt, mit dessen Hilfe wir kritische Handlungsfelder von Compliance Organisationen in Ihrem Unternehmen rasch identifizieren können.
- **Ausgearbeitete Handlungsmassnahmen zur Behebung der identifizierten Risiken.** TALOS Health Check geht über einen einfachen Health Check hinaus. Zusätzlich zur Identifikation und Bewertung von kritischen Handlungsfelder erarbeiten wir zeitgleich Handlungsmassnahmen um die identifizierten Risiken zu beheben.
- **Umfassende Analyse innerhalb kurzer Zeit.** Unser Vorgehen ist so konzipiert, dass wir innerhalb von kurzer Zeit, in der Regel innerhalb von 4-6 Wochen, eine umfassende Bewertung der kritischen Handlungsfelder auf Unternehmens- sowie Kundenebene ausarbeiten können.
- **Umsetzung sowie Verankerung von Handlungsmassnahmen.** TALOS unterstützt Sie auch bei der Implementierung und Verankerung der risikomindernden Massnahmen. Unsere Berater haben fundierte Erfahrung in komplexen regulatorischen Transformationsprojekten und sind Prince 2 sowie Scrum zertifiziert.

TALOS

Publikation

Wer wir sind

TALOS definiert neue Standards in der Management Beratung. Als spezialisierte Boutique Beratung mit Schweizer Wurzeln und Büros in Zürich und Luxemburg beraten wir Kunden aus der Europäischen Finanzindustrie.

TALOS wurde 2008 von erfahrenen Management Beratern gegründet und ist seither zu einem etablierten Beratungsunternehmen für Finanzunternehmen gewachsen.

Als Experten für regulatorische Transformationslösungen decken wir die gesamte Bandbreite möglicher Fragestellungen ab, von der Analyse über die Strategie bis hin zur Umsetzung.

Zürich

TALOS Management Consultants
Bleicherweg 45
CH-8002 Zürich
Tel. +41 44 380 14 40

Luxemburg

TALOS Management Consultants
6, Rives de Clausen
L-2165 Luxembourg
Tel. +352 26 20 23 54

www.talos-consultants.com
www.shapenewstandards.com

Ihr Kontakt

Christian ist Partner bei TALOS und begann seine Karriere als Berater bei einem Deutschen Logistikkonzern. Nach langjähriger Tätigkeit als Management-Consultant bei Accenture stiess er 2008 zu TALOS und verantwortet bei uns den Bereich Risk & Compliance.

Christian Scholten

Partner
christian.scholten@talos-consultants.ch



Andrej ist Manager und kam 2015 zu TALOS. Er ist seit 9 Jahren als Unternehmensberater tätig (TALOS, PwC) und hat sich auf die Finanzdienstleistungsbranche spezialisiert. Andrej bringt fundierte regulatorische Expertise in verschiedenen Regulierungsbereichen sowie fundiertes Projektmanagement Know-how inkl. IT-Nähe mit. Darüber hinaus hat Andrej den regulatorischen Think Tank in TALOS geleitet.

Andrej Psorn

Manager
andrej.psorn@talos-consultants.ch

