

# Compliance aus Kundensicht



*Von Nadine Balkanyi-Nordmann  
CEO Lexperience AG  
Zürich*



*und Dr. Matthias Reinhard-DeRoo  
Head Compliance Lexperience AG  
Zürich*

## **Kunden – Braucht es sie überhaupt?**

Vor gar nicht so langer Zeit verursachte eine kleine Geschichte Kopfschütteln auf dem hiesigen Finanzplatz. Der Chef einer angesehenen Bank hatte eine Sitzung einberufen zum Thema: Braucht eine Bank überhaupt Kunden?

Man war sich einig: So viel «thinking out of the box» ging nun doch entschieden zu weit. Wenn man sich nun, Jahre später, in Kundenberaterkreisen umhört, so könnte man leicht den Eindruck gewinnen, die Banken seien zum Teil nicht abgeneigt, diese kuriose Frage mit «nein» zu beantworten und dement-

sprechend zu handeln. Hüben und drüben werden Kundenbeziehungen aufgelöst oder gar nicht erst eingegangen. Und was steckt dahinter? Viele würden sagen: Compliance! Aber sind die Interessen von Compliance und Kunden wirklich so diametral gegensätzlich? Das soll hier näher betrachtet werden.

### Die Interessen des Kunden

Um die Interessen des Kunden auszuloten, wollen wir beim kleinsten gemeinsamen Nenner ansetzen. Der Kunde erwartet von der Bank, dass sie sein Geld sicher aufbewahrt. Ferner soll die Bank Informationen über seine finanzielle Situation für sich behalten. Und ihre Dienstleistungen soll die Bank zuverlässig und unbürokratisch erbringen. Und zu guter Letzt sollen die Angestellten der Bank stets fachkundig und hilfsbereit sein. Kurzum: Der Kunde erwartet von einer Bank, dass sie mit seinem Geld sorgfältig und gewissenhaft umgeht. Und natürlich hat noch nie ein Kunde eine Bank verklagt, die ihm einen grösseren Gewinn als versprochen erwirtschaftet hat. Dass der Kunde konkrete Erwartungen an die Compliance-Stellen seiner Banken hat, dürfte bezweifelt werden. Mehr dazu weiter unten.

### Die Interessen von Compliance

Wiederum auf den kleinsten gemeinsamen Nenner gebracht, wollen Compliance-Stellen den Ruf der Bank schützen. Um dies zu erreichen, treffen sie Vorkehrungen, dass die gesamte Belegschaft den ethischen Verhaltensnormen (im Jargon: Code of Conduct) des Unternehmens nachlebt und die Hausordnung (im Jargon: Weisungen) eingehalten wird. Rufschädigend können sowohl das Fehlverhalten von Angestellten, aber eben auch problematische Kunden sein. Häufig sind solche Fälle aber erst im Nachhinein auszumachen. Ein grosser Teil der Arbeit von Compliance besteht deshalb darin, immerhin Wiederholungen zu vermeiden. Und wiederholen kann sich erfahrungsgemäss einiges, so dass man systematisch vorgehen muss. Compliance hat folglich ein ureigenes Interesse daran, über umfassende und jederzeit abrufbare Daten zu verfügen. Wichtigster Datenlieferant ist der Kunde.

### Interessenkonflikt?

Eigentlich kann man bereits schon nach diesem kleinen Vergleich feststellen, dass die Interessen der Kunden und der Compliance-Stellen eigentlich nicht widersprüchlich sind. Sie sind vielmehr einfach anders ausgerichtet. Kunden wollen ihr Geld, Compliance hingegen den Ruf der Bank in sicheren Händen

wissen. Aber woher dann dieser Unmut gegenüber Compliance? Hier kommt eine weitere Figur mit ins Spiel, die zwar diesen Unmut nicht verursacht, die bei deren Beseitigung aber eine zentrale Rolle spielt.

### Zwischen Kunde und Compliance – die Kundenberater

Die Kundenberater repräsentieren die Bank gegenüber den Kunden. Compliance-Mitarbeiter treten in der Regel nicht gegen aussen auf, und das ist richtig so. Sie bestimmen im Hintergrund, welche Angaben zum Kunden oder zur Geschäftsbeziehung die Bank benötigt, um sich von jenem ein ausreichendes Bild zu machen. Salopp gesagt entscheidet Compliance über das Ausmass des Papierkriegs. Nur wenige mögen Papierkrieg. Und so sind die, die den Papierkrieg anzetteln, nicht besonders beliebt. Für den Kundenberater ist es daher ein Leichtes, den sich beklagenden Kunden gegenüber achselzuckend auf Compliance zu verweisen. Punkten wird er aber auf diese Weise kaum beim Kunden. Hierzu wären kompetente Erklärungen nötig. Solche kann Compliance liefern.

### Öffentliche Meinung und Politik

Oft geht leider vergessen, dass die Wertschöpfungskette der Papierstapel weder bei Compliance, noch bei den Behörden, sondern bei der öffentlichen Meinung und, sich darauf stützend, der Politik beginnt. Die immer von Neuem über unanständiges Verhalten der Banken empörte Öffentlichkeit verlangt Massnahmen der Politik. Und in der Politik herrscht parteiübergreifend Einigkeit, dass unhaltbare Zustände am besten mit Verboten und Vorschriften beseitigt werden können. Dies hat zur Konsequenz, dass jedes Mal, wenn irgendwo etwas schiefliegt oder aus dem Ruder läuft, der Ruf nach Regulierung laut wird. Was haben diese staatspolitischen Überlegungen mit dem Kunden zu tun? Nichts und alles zugleich.

### Die Schweizer Parlamentarierin

Ein Beispiel: Neue Vorschriften legen fest, dass in Zukunft Schweizer Politiker, die auf Stufe Bund tätig sind, von den Banken administrativ besonders erfasst werden müssen. Wie genau die

Bank diese neue Kategorie von Kunden erfassen soll, darüber wird im Moment rege diskutiert. Soll eine Schweizer Parlamentarierin etwa in derselben Kategorie erfasst werden wie ein Russe, der in der Duma Einsitz hat? Hierzu muss man wissen, dass jede spezielle Erfassung von Kunden administrative Konsequenzen nach sich zieht. Man könnte sagen, je riskanter der Kunde, umso grösser der administrative Aufwand. Das bekommt die Kundin nicht mit. Ihr fehlt der Vergleich mit anderen Kunden. Den zusätzlichen administrativen Aufwand bekommt sie hingegen durchaus zu spüren, ohne zu wissen, dass sie im «System» halt neu neben einem Moskauer Oligarchen aufgeführt ist.

### Und nochmals die Kundenberater

Die dokumentarischen Standards wurden branchenweit gehoben und internationalen Erfordernissen angeglichen. Erfahrene Kundenberater bringen diese Veränderungen in die Diskussion mit ihren Kunden ein und verstecken sich nicht hinter Compliance, wenn Kunden ihnen vorwerfen, einen übertriebenen Papierkrieg anzuzetteln. Allerdings ist es auch nicht kreativ, die Politik als Sündenbock hinzustellen. Eine Versöhnung der vermeintlichen Interessenkonflikte zwischen Compliance und Kunden lässt sich – wie wohl die meisten Interessenkonflikte überhaupt – am besten mit Aufklärung erreichen. Hier sind sowohl Compliance als auch Kundenberater gefordert. Wenn Compliance den Ehrgeiz hat, ihr Schalten und Walten nachvollziehbar und verständlich zu machen, dann wird es den Kundenberatern einfacher fallen, den Kunden zu erklären, warum die eine oder andere Formalität jetzt halt auch noch dazukommt.

### Fazit

Ein Ende der Regulierungen ist gegenwärtig nicht absehbar. Das spüren auch die Kunden. Kundenberater sollten alles daran setzen, gelegentlichem Verdross der Kunden mit kompetenten Erklärungen zu begegnen. Compliance kann hier wertvolle Dienste leisten.

*balkanyi@lexp.ch*  
*reinhard@lexp.ch*  
*www.lexp.ch*