



Text: Michael Peters, Niclas-Andreas Müller

Fotos: iStock, Kandfoto; iStock, Zocha_K; iStock, vlapaev; iStock, Stefonlinton

Regulatorik auf der Überholspur

Nichts ist teurer als Non-Compliance

Regulatorik ist für Unternehmen ein wesentlicher Kostentreiber. Die Anzahl und Komplexität von Anforderungen sowie die sich verkürzenden Regulierungszyklen stellen Organisationen vor neue Herausforderungen. Um proaktiv auf Wandel zu reagieren, können Organisationen in den Dimensionen Organisation, Prozesse, IT, People und Culture begünstigende Voraussetzungen schaffen. Unternehmen müssen sich auch zukünftig auf regulatorischen Wandel einstellen und diesem mit einem Continuous Change Management begegnen.

In der jüngsten Vergangenheit sehen sich Organisationen mit immer kürzer werdenden Regulierungszyklen konfrontiert. Kaum hat ein Unternehmen die Konsequenzen eines neuen Gesetzes für sein Geschäftsmodell evaluiert, da muss es sich schon auf erste Anpassungen dieser Vorgaben oder auf weitere, darauf aufbauende Regeln einstellen. Diese Entwicklung betrifft grundsätzlich alle Organisationen, im besonderen Maße allerdings solche, die in einem stark regulierten Umfeld tätig sind, etwa Kreditinstitute.

Am Beispiel der Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung soll die Beschleunigung des regulatorischen Wandels fassbar gemacht und Handlungsempfehlungen für den erfolgreichen Umgang damit gegeben werden.

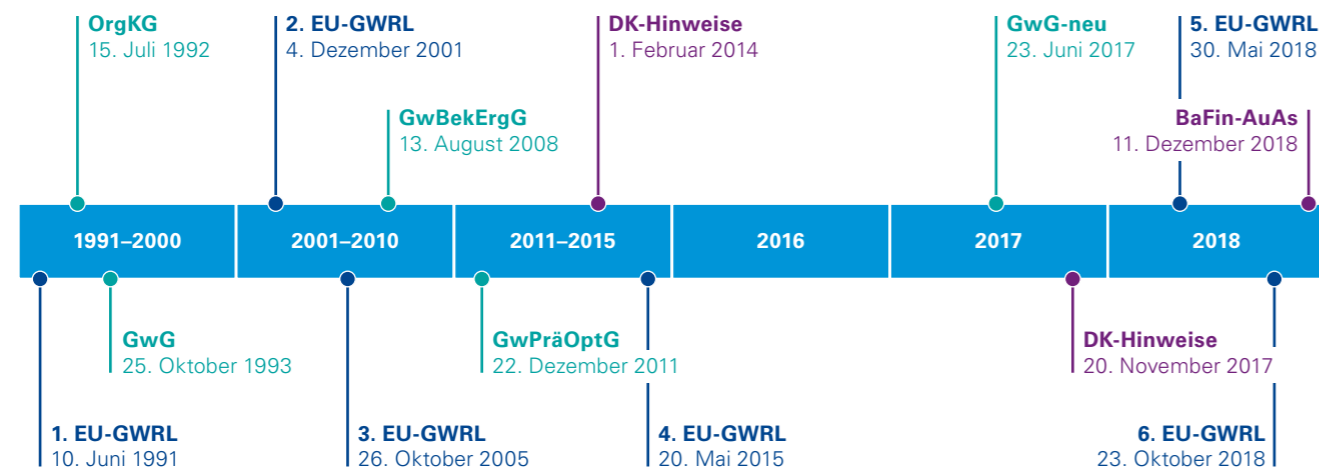
In Europa werden relevante Regelungen für die Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung durch internationale Organisationen wie die „Financial Action Task Force“ (kurz: FATF), die Europäische Union und die nationalen Gesetz-

geber und Regulatoren, gegebenenfalls auch durch Branchenverbände im Rahmen der Selbstregulierung, vorgegeben.

Die Grafik (siehe unten) verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den supranationalen Richtlinien der EU, den davon abgeleiteten deutschen Umsetzungsgesetzen und den diese weiter detaillierenden Hinweisen der Deutschen Kreditwirtschaft (DK) beziehungsweise der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).

Und sie macht die Beschleunigung des regulatorischen Wandels sichtbar: Im Zehnjahreszeitraum von 1991 bis 2000 wurden lediglich drei relevante Neuerungen publiziert, während dieselbe Zahl allein im Kalenderjahr 2018 erreicht wurde. Für 2019 werden weitere Aktivitäten der Regulatoren erwartet, darunter der besondere Teil der Auslegungs- und Anwendungshinweise der BaFin, Vorgaben der FATF zum Thema „Virtual Assets“ und die nationale Auseinandersetzung mit der 6. EU-GWRL. »

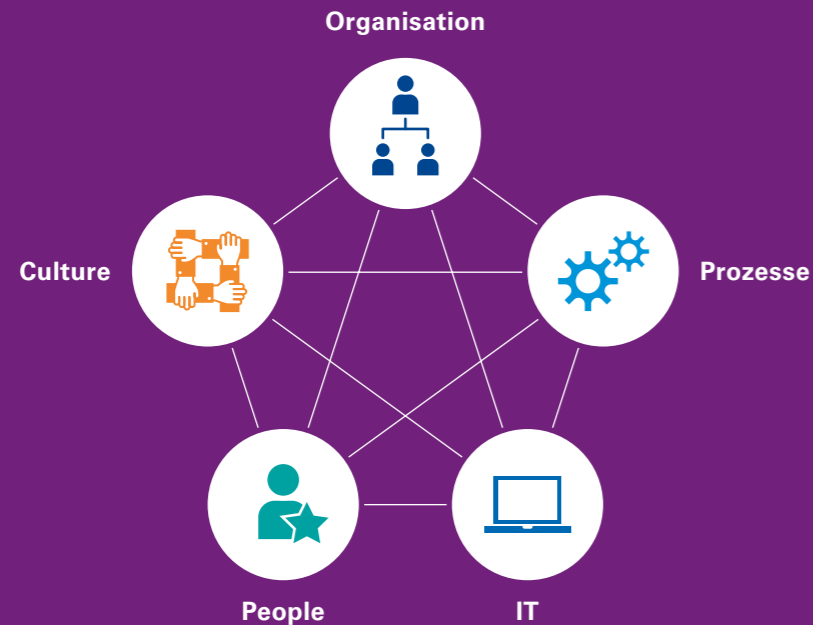
Regulatorischer Wandel im Bereich Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland in den vergangenen 30 Jahren



» Kaum hat ein Unternehmen ein neues Gesetz umgesetzt, muss es sich auf weitere Vorgaben einstellen. «

Wie Regulatorik wirkt

Regulatorischer Wandel verändert Organisationen insbesondere in den folgenden Dimensionen und wird seinerseits durch die Ausprägung dieser Dimensionen in seinen Auswirkungen beeinflusst:



Organisation: Die Aufbauorganisation beschreibt die Struktur eines Unternehmens. Es gibt verschiedene Strukturtypen, welche Vor- und Nachteile, auch in Bezug auf ihre Eignung für den Umgang mit kontinuierlichem Wandel, haben. Eine zu starre Struktur kann wie ein Korsett beengend wirken und die Aufnahme und erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen behindern, während eine flexible Organisation wesentlich zum Erfolg solcher Prozesse beitragen kann.

Prozesse: Prozesse sind formale, institutionalisierte Abläufe, die der Durchführung der Geschäftsaktivitäten einer Organisation dienen. Das Set-up der Ablauforganisation und Prozesslandschaft eines Unternehmens kann aufgrund neuer regulatorischer Anforderungen erheblichem Anpassungsbedarf unterworfen sein. Der möglichst störungsfreie Fortlauf des Tagesgeschäfts ist von kritischer Bedeutung für den Erfolg einer Organisation.

IT: Informationstechnologie spielt für Organisationen eine entscheidende Rolle in der technischen Abbildung und Unterstützung von Entscheidungs- und Bearbeitungsprozessen. Starre Lösungen und komplexe Systemlandschaften können Handlungsoptionen in ihrer Anzahl oder Effektivität einschränken. Je flexibler gestaltbar Prozesse in den IT-Systemen sind, desto einfacher können neue Anforderungen umgesetzt werden.

People: Die People-Dimension umfasst sowohl die mengenmäßige Zahl der Mitarbeiter (sog. quantitative Personalausstattung) als auch die qualitative Personalausstattung, d.h. die in der Organisation vorgehaltenen Kompetenzen, Erfahrungen und Fähigkeiten. Der Geschwindigkeit des Wissenstransfers bei der Einführung oder Adjustierung regulatorischer Anforderungen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Culture: Von der Unternehmenskultur hängt maßgeblich ab, wie eine Organisation in ihrer Gesamtheit sowie einzelne Einheiten und Mitarbeiter mit Wandel umgehen. Eine veränderungsresistente Kultur steht Wandel negativ gegenüber und versucht, diesen zu verhindern oder zumindest zu verlangsamen. Eine veränderungsfreudige Kultur hingegen sieht im Wandel eine Chance und begegnet diesem offen.



» Der regulatorische Wandel geht weiter, und auch sein Tempo wird in Zukunft nicht kleiner werden. «

Umfassende regulatorische Neuerungen für die Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung wurden durch das Geldwäschegesetz von 2017 und die im Dezember 2018 publizierten Auslegungs- und Anwendungshinweise der BaFin geschaffen. Zwei dieser Neuerungen und ihr Einfluss auf Unternehmen sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

– **Erfassung des fiktiven wirtschaftlich Berechtigten**

Diese Anforderung verpflichtet Unternehmen für den Fall, dass an einem Vertragspartner keine Person mehr als 25 Prozent der Anteile hält oder anderweitig die Kontrolle ausübt, einen sogenannten fiktiven wirtschaftlich Berechtigten (in der Regel den gesetzlichen Vertreter, geschäftsführenden Gesellschafter oder Partner) zu bestimmen. Diese Anforderung ist völlig neu und konfrontiert Organisationen deshalb mit weitreichendem Änderungsbedarf. Dazu gehört die Anpassung der schriftlich fixierten Ordnung, der Prozesse und Kontrollen des Unternehmens, die Schulung von Mitarbeitern, Neudefinition von Feldern in den IT-Systemen und – je nach Auslegung der BaFin-Hinweise – auch eine Bereinigungsaktion des historischen Vertragspartnerbestands.

– **Einschränkung des Beurteilungsspielraums im Verdachtsmeldewesen**

Bei der Plausibilisierung von Verdachtsmomenten auf Geldwäsche oder Terrorismusfinanzierung haben nach dem Geldwäschegesetz verpflichtete Organisationen bisher in der Praxis einen gewissen Handlungsspielraum genutzt, um zu ermitteln, ob genügend Tatsachen für die Abgabe einer Verdachtsmeldung sprechen. Dazu gehörte regelmäßig auch die Kontaktaufnahme mit dem Vertragspartner, um beobachtete Transaktionen nachzuvollziehen. Dieser Handlungsspielraum wird nun durch die BaFin-Hinweise erheblich eingeschränkt. Zukünftig soll eine Befragung des Betroffenen über die Mittelherkunft oder Mittelverwendung nicht geboten sein. Auch die Bewertung der Glaubwürdigkeit des Vertragspartners und seiner Angaben soll dem Verpflichteten nicht zustehen. Diese Neuerung greift in erheblichem Maße in etablierte Strukturen und Prozesse von Organisationen ein und findet ihren Niederschlag in der schriftlich fixierten Ordnung, der Prozesslandschaft, dem Kontrollplan sowie im Schulungskonzept des Unternehmens.

Unternehmen sollten in allen Bereichen und Dimensionen der Organisation bemüht sein, auf diese – und weitere – notwendige Veränderungen nicht nur reaktiv, sondern proaktiv zu antworten.

Folgende Handlungsempfehlungen dienen Unternehmen als Leitplanken, um dem regulatorischen Wandel im Sinne eines „Continuous Change Management“ auf den unterschiedlichen Ebenen effizient zu begegnen.



Organisation: Hilfreich kann die Etablierung einer eigenständigen Veränderungsorganisation innerhalb des Compliance-Bereichs sein. Das Unternehmen erwirbt dadurch

die Fähigkeit, neue Anforderungen im Rahmen von Projekten kontinuierlich und effizient umzusetzen, ohne dafür ständig neue Projektorganisationen aufsetzen und dadurch die Linientätigkeiten unterbrechen zu müssen. Zudem kann die separate Einheit regulatorische Entwicklungen kontinuierlich überwachen, auf ihre Wirkungen auf die Organisation prüfen und die notwendigen Maßnahmen anstoßen. Der Veränderungsprozess wird so von Beginn an in geordnete Bahnen gelenkt.



People: Bewusstseinsbildende Maßnahmen (zum Beispiel Schulungen) erklären die Vorteile und Chancen anstehender Veränderungen. Hilfreich ist auch das Etablieren eines Kommunikationskanals, der proaktiv und regelmäßig Informationen zu laufenden Neuerungen an die davon betroffenen Personen vermittelt.



Culture: Von der Unternehmenskultur hängt maßgeblich ab, wie die Organisation auf Wandel reagiert. Dazu zählt auch das Verhalten der Führungskräfte („Tone from the Top“).

Veränderungsbejahendes Verhalten des Managements baut eventuell noch bei den Mitarbeitern vorhandene Resistenz gegenüber Wandlungsprozessen ab. Dagegen hat destruktives Verhalten der Führung zur Folge, dass sogar eigentlich veränderungsfreudige Kollegen den Neuerungen plötzlich unangemessen kritisch gegenüberstehen. Deshalb sollten Unternehmen auch ihr Management in geeigneten Workshops für diese Zusammenhänge sensibilisieren und sie so in die Lage versetzen, eine veränderungswillige Kultur glaubhaft vorzuleben.



Prozesse: Die regelmäßige Überprüfung der Prozesse auf Einhaltung aller relevanten regulatorischen Anforderungen ist Grundvoraussetzung für eine gute Compliance-Organisation

im Sinne eines „Continuous Process Improvements“. Um Synergieeffekte zu generieren, kann diese Aufgabe an eine zentrale Einheit oder Person innerhalb des Compliance-Bereichs delegiert werden.



IT: IT-Systeme sollten so flexibel sein, dass sie neue regulatorische Anforderungen ohne großen Entwicklungsaufwand darstellen und dabei die Vernetzung mit anderen Systemen

gewährleisten können. Zudem sollte die Systemlandschaft vereinheitlicht, parallel laufende Systeme außer Betrieb genommen und die Anzahl der Systeme insgesamt reduziert werden.

Der regulatorische Wandel geht weiter, und auch sein Tempo wird in den nächsten Jahren nicht kleiner werden. Organisationen tun deshalb gut daran, sich mit Methoden und Techniken zu beschäftigen, wie sie mit Veränderungsprozessen (noch) besser umgehen können. An dieser Stelle vor allem Zeit und Geld sparen zu wollen, zahlt sich unter dem Strich nicht aus. Denn nichts ist am Ende teurer als Non-Compliance. ■