

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck



KUNDENLOYALITÄT

In dieser Ausgabe

KARTEN

cards | cards

**Geldwäscheprävention: Haftungsrisiken
für Vorstände steigen signifikant**

Michael Eichler und Ingmar Besch

Geldwäscheprävention: Haftungsrisiken für Vorstände steigen signifikant

Von Michael Eichler und Ingmar Besch



Mit der neuen Geldwäscheverordnung und dem AMLA-Regime beginnt eine neue Ära in der Geldwäscheprävention, auch und gerade für das Top-Management, sagen Michael Eichler und Ingmar Besch. Denn der Fokus verschiebt sich zunehmend auf dessen persönliche Verantwortung. Der Zeitplan zur Umsetzung der neuen Anforderungen ist dabei trügerisch, da zentrale Anforderungen bereits früher umgesetzt werden müssen. Um nicht zum Getriebenen zu werden, sind deshalb eine vorausschauende Personalplanung, eigene Weiterbildung und das Einholen von Zertifizierungen Pflicht.

Red.

In den kommenden Monaten und Jahren entstehen in Europa neue regulatorische Rahmenbedingungen für die Geldwäscheprävention – mit drastischen Auswirkungen auf Organisationen im Finanzsektor. Was bislang als zunächst Pflichtübung der zweiten Verteidigungslinie galt, entwickelt sich zunehmend zu einem strategischen Steuerungsthema für Vorstände und Geschäftsführer.

Anstehender Paradigmenwechsel

Dabei geht es nicht nur um mehr Arbeit. Es geht um eine andere Art von Arbeit: um Pflichten, die explizit auf individuelle Verantwortung zielen. Wer diesen Wandel nicht erkennt, läuft Gefahr, persönlich haftbar gemacht zu werden – zivilrechtlich, aufsichtsrechtlich und zunehmend auch

strafrechtlich. Die steigenden Strafen auf der Naming-and-Shaming-Seite der BaFin wie die Gerichtsurteile im Bereich der SARs sind dabei nur erste Vorzeichen.

So lassen sich schon heute persönliche Konsequenzen aus bestehenden

und künftigen europäischen Regeln ableiten. Die geplante EU-Geldwäscheverordnung, das neue AMLA-Regime sowie die zunehmende Standardisierung von Prüfungsanforderungen durch EZB, BaFin und externe Prüfer markieren den Beginn einer neuen Ära. Der Sektor wird sich darauf einstellen müssen.

Und das Top-Management? Es sollte sich rechtzeitig auf den anstehenden Paradigmenwechsel vorbereiten – organisatorisch, personell, technisch und kulturell. Denn wer heute vorausschauend handelt, kann Pflicht in Vorteil verwandeln. Wer abwartet, setzt sich dagegen unnötigen Risiken aus. Dabei geht es nicht um Compliance um der Compliance willen, sondern vielmehr um gezielte Steuerung von Risiken und Ressourcen – in einem Umfeld, das sich in den nächsten Jahren grundlegend verändern wird.

Fokus zunehmend auf persönlicher Verantwortlichkeit

Seit Jahren wächst die Komplexität regulatorischer Anforderungen in der Finanzbranche. Für viele Führungskräfte ist das zur bekannten Belastung geworden – aber zugleich zu einem kalkulierten Risiko: Man investiert kaufmännisch dort, wo der Druck am höchsten scheint. Doch dieser bisher



Michael Eichler, Partner,
STRATECO GmbH, Bad Homburg



Ingmar Besch, Director Financial Service,
STRATECO GmbH, Bad Homburg

funktionierende Mechanismus gerät jetzt ins Wanken. Denn im Bereich der Geldwäscheprävention verschieben sich die Gewichte. Der Fokus liegt zunehmend auf der persönlichen Verantwortlichkeit des Managements.

Mit der neuen europäischen Anti-Geldwäsche-Behörde AMLA, die 2025 ihre Arbeit aufnehmen und ab 2026 Prüfungen durchführen wird, erhält Europa eine zentrale Aufsichtsstelle mit eigener Durchgriffskompetenz gegenüber den Verpflichteten. Parallel dazu werden – durch die neue Geldwäscheverordnung (AMLR) – erstmals europaweit unmittelbar geltende Vorschriften geschaffen, die sowohl Prozesse als auch Verantwortlichkeiten präzisieren. Die berufenen Mitglieder des AMLA stehen für diesen neuen Biss und zeigen bereits mit ihren Lebensläufen, wie holistisch Geldwäscheprävention und Strafrecht in Europa inzwischen gesehen werden.

Diese Veränderungen haben eine gänzlich neue Qualität: Es geht nicht mehr länger nur um Regelkonformität auf dem Papier, sondern in Zukunft um echte Effektivität von Präventionssystemen – und darum, wer persönlich dafür geradesteht. In vielen Gesprächen mit Compliance-Verantwortlichen und Prüfern hören wir inzwischen die immer gleiche Botschaft: Die Zeit der halbherzigen Umsetzung ist vorbei.

Spezifische „MaRisk-Compliance“-Funktion für Geldwäsche

Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) verlangen von Banken eine klare Abgrenzung von Funktionen und Verantwortlichkeiten. Während viele Häuser eine zentrale Compliance-Funktion etabliert haben und proaktiv die Regelsetzung beobachten, analysieren und umsetzen, bleibt die spezifische Ausprägung für Geldwäscheprävention oft noch unterentwickelt oder in der Fachlinie fokussiert.

Ein systematischer Ausbau dieser Funktion – mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Berichtswegen – ist unverzichtbar. Nur so lässt sich künftig nachweisen, dass das Haus die gesetzlichen Vorgaben ernst

nimmt und strukturell und holistisch verankert hat. Hier ist insbesondere die Wichtigkeit einer Verzahnung aus Fach- und IT-Kompetenz wichtig. Datenmanagement wird europäisch anders und umfangreicher gelebt, als dies bislang in Deutschland üblich ist. Darauf bereitet sich die BaFin auch schon seit dem vergangenen Jahr vor.

Vorausschauende Personalstrategie

Gerade in der Geldwäscheprävention ist das Know-how einzelner Personen oft erfolgskritisch. Viele Organisationen stehen vor einer Rentenwelle, ohne dies systematisch zu reflektieren. Wer verantwortet heute die relevanten Themen wie Kunden-Onboarding, Transaktionsmonitoring oder Verdachtsmeldungen – im Fach- und IT-Bereich? Und was passiert, wenn diese Personen kurzfristig ausscheiden?

Eine vorausschauende Personalstrategie ist hier Pflicht: Nachwuchsplanung, gezielte Weiterbildung und gegebenenfalls externe Unterstützung müssen jetzt angestoßen werden. Das Ziel ist klar: Die Kapazitäten dürfen keinesfalls unter das heutige Niveau fallen – weder quantitativ noch qualitativ.

Kultur, Standards, Einbeziehung Dritter

Ein funktionierendes System zur Verhinderung von Geldwäsche besteht nicht nur aus Regeln, sondern auch aus Haltung. Die „Tone from the Top“ spielt dabei eine entscheidende Rolle. Denn nur dann, wenn die oberste Führungsebene das Thema glaubwürdig lebt und kommuniziert, wird es auch in der gesamten Organisation ernst genommen. Es geht somit um Führung, nicht um Formalien.

Ergänzend empfiehlt sich die Einholung externer Prüfvermerke oder Zertifizierungen und eigene Weiterbildung des Topmanagements – auch wenn diese gesetzlich nicht vorgeschrieben sind. Das signalisiert nicht nur Regulatoren Ernsthaftigkeit, sondern schafft auch intern Klarheit über Reifegrad und Verbesserungspotenziale.

Und wenn es keine etablierten Standards gibt? Dann gilt es, vorhandene Normen wie die ISO 37301 (Compliance-Management-Systeme) zu adaptieren oder – wo sinnvoll – die Expertise sachkundiger Dritter zu nutzen, etwa spezialisierter Strategie- und Compliance-Beratungen.

Anforderungen klug kombinieren: Ressourcen wirksam einsetzen

Ein weiteres Missverständnis besteht darin, regulatorische Anforderungen jeweils isoliert zu betrachten. Dabei lassen sich viele Initiativen sinnvoll miteinander verknüpfen – beispielsweise durch

- die Verbindung von Geldwäscheprävention und Risk Data Aggregation (BCBS 239),
- den Einsatz von künstlicher Intelligenz im Transaktionsmonitoring, der gleichzeitig Fraud Prevention und AML stärkt,
- oder die Nutzung einheitlicher Kontroll-Dashboards für verschiedene Compliance-Funktionen.

Wer hier strategisch denkt, kann Ressourcen bündeln, Synergien heben und gleichzeitig eine wirksamere Governance etablieren. Auch die internen und externen Prüfprozesse lassen sich dadurch effizienter und belastbarer gestalten.

Trügerischer Zeitplan

Die Zeit bis zur vollen Wirksamkeit der neuen europäischen Regeln ist überschaubar – und trügerisch. Denn zentrale Maßnahmen müssen bereits weit vorher initiiert werden. Eine erste grobe Orientierung:

- 2025 Mitte: Start Analyse- und Vorbereitungsprojekte.
- 2026 Mitte: Erste belastbare Ergebnisse müssen vorliegen – zum Beispiel Umsetzungspläne, Testsysteme, Governance-Strukturen.
- 2026 Ende: Der neue Geldwäschericht 2026 sollte umfassend zur Umsetzungsstrategie Stellung nehmen.

– 2027 Mitte: Die neuen Vorgaben sind umzusetzen – erste AMLA-Prüfungen sind zu erwarten.

Diese Timeline macht klar: Wer 2025 nicht handelt, wird 2026 erklären müssen, warum man bisher noch nicht gehandelt hat. Die Erarbeitung eines belastbaren „Book of Work“ für die nächsten 24 Monate ist daher unverzichtbar. Nur so lassen sich Prioritäten, Budgets und Verantwortlichkeiten realistisch planen – und Missverständnisse in der Geschäftsleitung vermeiden.

Die Entwicklungen rund um Geldwäscheprävention sind kein temporärer Hype. Sie markieren einen strukturellen

Wandel der Governance-Erwartungen in der Finanzwirtschaft. Für Vorstände und Geschäftsführer bedeutet das: Die eigene Rolle verändert sich – vom passiven Risikoverwalter zum aktiven Steuerungsverantwortlichen.

Treiber statt Getriebener werden

Dafür ist als Erstes die eigene, noch intensivere Auseinandersetzung des Top-Managements mit der eigenen Risikoanalyse angesagt. Dies ist das Kernstück der Prävention, so nur einige Anregungen: Reflektiert die Risikoanalyse das Geschäftsmodell in der Tiefe und Breite? Korrespondieren die

Sicherungsmaßnahmen damit? Erfolgt eine kritische Steuerung – auch der geldwäscherechtlichen Auslagerungen?

Natürlich kann man abwarten. Der Markt ist groß. Die Wahrscheinlichkeit, der Erste zu sein, mag gering erscheinen. Aber sie steigt – mit jedem Monat, den man verstreichen lässt. Die gute Nachricht: Wer heute handelt, kann gestalten – und dabei nicht nur Risiken senken, sondern auch Effizienzpotenziale heben. Wer das Thema strategisch angeht, wird nicht zum Getriebenen, sondern zum Treiber. Und kann mit gutem Gewissen sagen: „Wir sind vorbereitet.“ ■