

IM INTERVIEW: ULRICH GÖRES, HSBC DEUTSCHLAND

Privatbanken lassen Finger von Iran-Geschäften

Experte macht enorme Risiken bei virtuellen Währungen aus – Global zählt HSBC rund 1 600 Anzeigen von Whistleblowern 2017

Börsen-Zeitung, 26.5.2018

Herr Dr. Göres, wie sieht die Stellenbeschreibung für den Leiter Financial Crime Compliance aus? Was sind Ihre Aufgaben?

Das hängt im Wesentlichen davon ab, was man in der Compliance-Funktion verantwortet. Es gibt drei große Aufgabenbereiche: Wertpapier-Compliance, Financial Crime Compliance und Regulatory Affairs. Wertpapier-Compliance umfasst das Wertpapierhandelsgesetz mit Themen wie Marktmanipulation, Insiderhandel, Mitarbeitergeschäfte und Ad-hoc-Informationen. Financial Crime Compliance betrifft Geldwäsche, Sanktionen und Embargos, Betrug, Bestechung und Korruption. Im Bereich Regulatory Affairs geht es um den Kontakt mit Regulierungs- und Regierungsbehörden. Bei HSBC ist die Funktion in zwei Bereiche aufgeteilt: in Regulatory Compliance, in die die Wertpapier-Compliance und der Kontakt mit den Regulierungsbehörden fallen, und in den Bereich Financial Crime Risk Management.

Finanzkriminalität hört sich spannend an. Wie sieht die Realität aus?

Nach meiner Einschätzung spielen sich die großen Compliance-Themen heute im Bereich Financial Crime ab. Das liegt sowohl an den gesetzlichen Vorgaben als auch an den aktuellen Entwicklungen wie beispielsweise auf dem Gebiet der virtuellen Währungen. Hier geht es um Geldwäschebekämpfung. Doch auch Themen wie Sanktionen und Embargos sind hochaktuell, denken Sie nur an Russland oder den Iran.

Bleiben wir beim Iran. Nach dem Abschluss des Atomabkommens hatte sich die deutsche Wirtschaft zunächst darauf gefreut, endlich die Chancen im Iran nutzen zu können. Recht schnell kehrte jedoch Ernüchterung ein, weil die Banken oftmals die Finanzierung dieser Geschäfte verweigerten, lange bevor die USA das Abkommen aufkündigten.

Gerade im Iran gab es eine Reihe von internationalen Banken, die aufgrund von Verstößen gegen US-Sanktionen signifikante Strafgebühren gezahlt haben. Von daher lässt

„Nach meiner Einschätzung spielen sich die großen Compliance-Themen heute im Bereich Financial Crime ab.“

sich die Zurückhaltung der Privatbanken nachvollziehen. Die Rechtslage aufgrund der Snap-back-Lösung war unklar. Wie schnell sich Situationen ändern können, sieht man momentan.

Was ist die Snap-back-Lösung? Die besagt, dass die vorherigen Regeln wieder in Kraft treten, wenn sich eine der Vertragsparteien des Iran-Abkommens nicht an ihre Verpflichtung hält oder eine der Parteien das Abkommen aufkündigt.

Geht es im Kern nicht darum, dass deutsche Banken riskieren, von jeglichen Geschäften in den USA ausgeschlossen zu werden, wenn sie Geschäfte im Iran finanzieren? Deutsche Banken haben die Möglichkeit, Iran-Geschäft zu fördern, sofern es keinen US-Bezug hinsichtlich Rechtseinheit, handelnder Personen und Währung gibt. Trotzdem haben sich viele Banken – auch HSBC gehört dazu – entschieden, sich in keiner Form an Iran-Geschäften zu beteiligen aufgrund der damit verbundenen Risiken.

... die mit Blick auf die USA gegeben waren und sind? Ja.

Ist der Compliance-Chef der Buhmann in Person, weil er Geschäfte unterbindet, erschwert oder zeitlich verzögert?

Ich verstehe mich in erster Linie als Berater. Mir geht es darum, im Vorfeld Risiken zu erkennen, aufzuzeigen und nach Möglichkeit Maßnah-

men so zu setzen, dass die Risiken angemessen mitigiert werden können. Dazu gehört bisweilen auch, Nein zu sagen, wenn Risiken nicht handhabbar gemacht werden können. Die Beratungskompetenz der Funktion steht nach meinem Dafürhalten aber ganz klar im Vordergrund. So verstanden, kann man sich auch Wertschätzung erarbeiten. Je früher die Compliance in die Erschließung neuer Geschäftsfelder, neuer Transaktionen oder Märkte

bildet. Das Management von Non Financial Risk ist dem Operational Risk als Teil des Risikomanagements zugewiesen.

Sie sagen, dass Sie sich eher als Berater und weniger als Kontrolleur verstehen. Aber wie lässt sich krimineller Energie mit Prävention beikommen?

Auch wenn ich mich in erster Linie als Berater verstehe, so gilt doch auch, wenn man Richtlinien veröf-

Nach meiner Einschätzung gibt es für dieses Thema bislang global keine adäquate Antwort der Gesetzgeber, obwohl oftmals enorme Summen anonym bewegt werden.

HSBC war in der Vergangenheit selbst in zahlreiche Skandale verstrickt. Was macht Sie sicher, dass man das künftig verhindern kann?

Nur indem man Lücken erkennt, verbessert man die Prozesse. Finanzkriminalität und Fehlverhalten werden sich aufgrund der getroffenen Maßnahmen wohl leider nie zu 100% verhindern lassen. Gleichwohl muss man sagen, dass sich die HSBC heute deutlich von der damaligen HSBC unterscheidet. Die Bank ist zentralisierter, und wir haben uns aus mehreren Ländern zurückgezogen. Dadurch lässt sich besser beurteilen, was im Konzern passiert. Für alle Mitarbeiter weltweit wurden einheitliche Richtlinien im Kampf gegen Finanzkriminalität eingeführt, und alle Mitarbeiter wurden entsprechend geschult. Diese global gültigen Richtlinien werden nach den strengsten in den jeweiligen Ländereinheiten bestehenden Richtlinien verfasst.

Geht das konkreter?

Der Fokus von HSBC liegt ganz stark auf dem Prinzip „Kenne Deinen Kunden“. Lassen Sie mich ein Beispiel geben. HSBC hat einen Kundenanfrageprozess aufgesetzt, den ich so zuvor noch nie gesehen habe. In diesem Prozess wird versucht, den Kunden möglichst gut zu verstehen, um Risiken zu erkennen und handhabbar zu machen oder gegebenenfalls auf diese Kundenbeziehung zu verzichten. Hier nehmen wir eine Vorreiterrolle in der Branche ein.

Unter dem Aspekt Financial Crime ist die Ablehnung von Kunden in Deutschland vermutlich nicht so relevant – oder täusche ich mich?

Kern unseres Geschäftsmodells ist unser internationales Netzwerk. Wir unterstützen Kunden bei ihren Geschäften im Ausland und ausländische Kunden bei Geschäften in Deutschland. Die Verantwortung für die Geschäfte trägt das Management vor Ort und prüft daher auch intensiv jede Geschäftsbeziehung sowohl vor ihrer Eingehung als auch fortlaufend. Grundlage dafür sind unsere globalen Standards. Auch in Deutschland kommt es vor, dass nicht alle Kundenanfragen positiv beantwortet werden. Dabei kann es um Compliance-Risiken gehen, aber auch um Kredit- oder Transaktionsrisiken. Manchmal geht es auch um Geschäfte in Ländern, in denen sich die HSBC nicht engagieren möchte.

Wie gehen Sie mit dem Thema Whistleblowing um?

Bevor ich Whistleblowing erstmals selbst eingesetzt habe, war ich zugegebenermaßen skeptisch. Inzwischen habe ich aber sehr viele posi-

„Bevor ich Whistleblowing erstmals selbst eingesetzt habe, war ich zugegebenermaßen skeptisch. Inzwischen habe ich aber sehr viele positive Erfahrungen damit gesammelt. Ich war stets beeindruckt von der Qualität der Hinweise, mit denen es gelungen ist, Fehlverhalten nachzugehen und es zu beenden.“

ve Erfahrungen damit gesammelt. Ich war stets beeindruckt von der Qualität der Hinweise, mit denen es gelungen ist, Fehlverhalten nachzugehen und es zu beenden. Die Mitarbeiter spüren, wenn das Thema ernst genommen wird.

Wie sehen solche Prozesse aus? Gibt es einen „Briefkasten“, in den Hinweise anonym eingeworfen werden können?

Wir haben zwei unterschiedliche Prozesse. In Deutschland bedienen wir uns eines externen Ombudsmanns. An den kann sich wenden,

wer Hinweise auf Fehlverhalten geben möchte. Der Ombudsmann prüft die Hinweise und schaltet die Kontrollabteilung der Bank ein. Die Anonymität des oder der Whistleblower(in) bleibt gewahrt. Im Konzern selbst gibt es eine zusätzliche Plattform, die weltweit allen Mitarbeitern und auch externen Beratern oder Auftragnehmern zur Verfügung steht. Über Telefon-Hotlines, Online-Kanäle und E-Mail können sie jederzeit vertrauliche Hinweise geben und Probleme ansprechen. Im Jahr 2017 wurden allein über die globale HSBC-Plattform rund 1 600 Fälle gemeldet.

Dass das Thema auch aufsichtsrechtlich an Bedeutung gewonnen hat, dürfte eine Spätfolge der weltweiten Finanzkrise und der öffentlichen Wahrnehmung sein. Glauben Sie, dass es mit den eingeführten Regeln gelingt, die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit wieder in das richtige Licht zu rücken?

Es ist unbestritten, dass es Fehlverhalten gab. Nach meinem Dafürhalten kann man jedoch nicht ausschließlich mit Compliance dagegenhalten. HSBC hat sich als Ganzes so

„Es ist unbestritten, dass es Fehlverhalten gab. Nach meinem Dafürhalten kann man jedoch nicht ausschließlich mit Compliance dagegenhalten.“

aufgestellt, dass es nach Möglichkeit bei uns nicht mehr zu solchem Fehlverhalten kommt oder es zumindest frühzeitig entdeckt und beendet wird. Es wird gleichwohl einige Zeit dauern, bis das Vertrauen zurückkommt. Nach meiner Wahrnehmung sind aber nicht alle Finanzinstitute gleichermaßen von dem Vertrauensverlust betroffen.

Die Öffentlichkeit im Sinne der breiten Masse unterscheidet doch nicht, oder?

Wir zumindest möchten unseren Teil dazu beitragen, Vertrauen zurückzugewinnen, indem wir den Standard in der Finanzindustrie setzen wollen, um Finanzkriminalität frühzeitig zu erkennen, abzuwehren und uns davor zu schützen. Wir haben signifikant investiert, um allein dieses Thema zu adressieren. So haben wir nicht nur neue Regeln im Kampf gegen Finanzkriminalität eingeführt. Wir haben uns auch strukturell neu aufgestellt. Der Bereich Financial Crime Risk der HSBC-Gruppe zum Beispiel ist heute fünf Mal so groß wie 2013. Rund 1 Mrd. Dollar wurden zudem in die IT-Systeme investiert, mit deren Hilfe wir Finanztransaktionen auf verdächtige Vorgänge überprüfen. Wir kooperieren mit Strafverfolgungs- und Aufsichtsbehörden, um möglichst effizient vorzugehen. An dieser Stelle würden wir uns aber bisweilen auch mehr Unterstützung erhoffen.

Das müssen Sie erläutern. Stellen Sie sich vor, Sie geben Verdachtsanzeigen gegenüber der dafür zuständigen Stelle in Deutschland ab, und stellen Sie sich weiter vor, es geht um grenzüberschreitende Sachverhalte. Wenn man aber Finanzkriminalität effizient bekämpfen will, muss man sich an Gesetzgebersicht und Datenschutzgesichtspunkten überlegen, ob solche grenzüberschreitenden Sachverhalte mit anderen Behörden gegebenenfalls auch über Institute geteilt werden können oder ob das nur über die Behörden selbst möglich ist.

Sprechen Sie von Steuerhinterziehung?

Das kann vieles sein, reicht von Steuerhinterziehung, über Schleuserkriminalität und Menschenhandel bis hin zu Drogenhandel und Geldwäsche, um nur einmal ein paar Beispiele zu nennen. Hier erkennt man mit Sicherheit grenzüberschreitende Sachverhalte, die sich nach meiner Einschätzung effektiver bekämpfen ließen.

Das Interview führte Annette Becker.

ZUR PERSON

Wenn Risiko im Fokus steht

ab – Es ist ein spannendes Thema, das Ulrich Göres seit knapp einem Jahr bei HSBC Deutschland betreut. Von der Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung bis hin zur Einhaltung von Sanktionsbestimmungen umfasst sein Verantwortungsbereich, Financial Crime Compliance, genau jene Facetten des Bankgeschäfts, über die kein Banker gerne spricht. Risiken zu identifizieren und möglichst auszuschalten, das ist die Aufgabe.

Die Liste der Arbeitgeber des promovierten Juristen liest sich ein bisschen wie das ‚Who is who‘ der Banken im deutschsprachigen Raum – angefangen bei der WestLB über Commerzbank und Erste Group bis hin zur Deutschen Bank, wo der 44-Jährige von 2014 bis 2016 oberster Financial-Crime-Bekämpfer war. Es gäbe sicher viel Interessantes aus dieser Zeit zu berichten, doch entlocken lässt sich der Compliance-Experte dazu selbstverständlich nichts.

Göres, der sich eher als Berater denn als Geschäftsverhinderer ver-



Ulrich Göres

steht, fühlt sich aber auch der Lehre verpflichtet. 2012 begründete er das Ausbildungsprogramm zum Certified Compliance Professional der Frankfurter School of Finance & Management. Daneben ist er Referent zu verschiedenen Compliance-relevanten Themen, unter anderem für das „Exzellenzprogramm für Aufsichtsräte“ des Deutschen Aktieninstituts.

(Börsen-Zeitung, 26.5.2018)

einbezogen wird, desto mehr wächst auch die Akzeptanz bei Kunden und im Senior Management zur Unterstützung der Funktion.

Mit der 4. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) wurde die Funktion noch einmal gestärkt. Warum?

Ziel war es, in den Instituten eine Funktion zu schaffen, die den Überblick über die regulatorischen Entwicklungen hat und dafür verantwortlich ist. Aus meiner Warte hätte dafür auch Operational Risk infrage kommen können, zumal diese Funktion nach dem Kreditwesengesetz (KWG) schon eine Klammerfunktion besitzt. Mit der MaRisk-Novelle wurde der Compliance-Funktion eine viel prominentere Rolle zugewiesen.

Befördert das nicht Abgrenzungsprobleme zwischen Risikomanagement und Compliance?

Überschneidungen gab es schon immer. Am Ende muss jedes Institut für sich entscheiden, wer was macht. Im Grunde gibt es zwei Themen – die klassische Risikofunktion, der das Finanz-, das Liquiditäts- und das Kreditrisiko zugeordnet sind, und den Bereich Non Financial Risk, also Verhaltensrisiken wie Compliance-, Rechts- und Cyberrisiken.

Wie ist das bei HSBC geregelt? Hier hat man eine sinnvolle Trennung vorgenommen. Alles, was mit MaRisk zu tun hat, wird in der Regulatory-Compliance-Funktion abge-

fentlicht, muss man diese auch kontrollieren. Wie kann man Prävention erreichen? Denken Sie beispielsweise an die Fälle von CEO-Fraud. Unser Ziel ist es, unsere Geschäftsbereiche präventiv zu informieren und aufzuklären. Es wird sich nie vollständig verhindern lassen, aber jeden Fall sollte man zum Anlass nehmen, um die Mitarbeiter in dem Sachverhalt zu schulen. Einfach um für solche Fälle zu sensibilisieren.

Ist kriminelle Energie eine Voraussetzung für Fehlverhalten?

In den zwölf Jahren, in denen ich den Job ausübe, habe ich sehr unterschiedliche Beweggründe erlebt, warum Menschen kriminelles Verhalten an den Tag legen. Ein Thema ist mit Sicherheit, wie ein Institut für solche Fälle intern aufgestellt ist. Der Umgang mit Fehlverhalten und letztlich auch die Effektivität der Kontrolle spielen eine große Rolle, ob es zu Fehlverhalten kommt.

Ist es nicht so, dass der Mensch, wenn ihm Vertrauen entgegengebracht wird, alles daransetzt, dieses nicht zu enttäuschen, viele Kontrollen aber eher das gegenteilige Verhalten befördert?

Wir müssen daran denken, wo wir herkommen: aus einer Zeit mit wenig Kontrollen, was Fehlverhalten in der Finanzindustrie oftmals begünstigte. Nun schlägt das Pendel in die andere Richtung, manchmal vielleicht auch zu weit. Das betrifft zum einen die regulatorische Ebene, wenn es darum geht, vermeintliches Fehlverhalten für die Zukunft signifikant zu erschweren. Zum anderen haben die Institute selbst eine Vielzahl von Maßnahmen und Kontrollen eingeführt. Im Laufe der Zeit muss man konsequent überprüfen, ob all das tatsächlich richtig und notwendig war.

Wo liegen nach Ihrer Einschätzung die größten Compliance-Risiken im Bankgeschäft?

Das ist sicher von Bank zu Bank unterschiedlich und hängt vom Geschäftsmodell ab, von den Ländern, in denen eine Bank tätig ist, und natürlich auch vom Risikoappetit der Bank. Beim Thema Financial Crime sehe ich im Umgang mit virtuellen Währungen enorme Risiken. In bestimmten virtuellen Welten kann man mit virtuellen Währungen bezahlen und diese anschließend in ganz reale Währungen konvertieren.

Nur für Sie gemacht: Der Pushdienst der Börsen-Zeitung.

Im Premiumbereich von boersen-zeitung.de.

Lesen mit Gewinn.

Ihr Kontakt:
+49 (0)69 2732-191
leserservice@boersen-zeitung.de

