



Standpunkt

Risikokultur in Banken

von Klaus Stechmeyer-Emden

Auch die Bankenaufsicht beschäftigt sich in der letzten Zeit verstärkt mit einem Thema, das als „Risikokultur in Banken“ beschrieben wird. Dieser „Standpunkt“ wirft aus verschiedenen Perspektiven einen kritischen Blick auf das Thema.

In den letzten Jahren hatten die nationale und die internationale Bankenaufsicht¹ immer wieder das Thema Risikokultur in den Mittelpunkt gestellt. Nun nimmt sich auch die 5. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) in der Konsultation 02/2016 der Risikokultur in Banken als eines von drei Schwerpunktthemen an.²

Die Finanzkrisen der letzten Jahre haben sicherlich das Vertrauen in Banken und ihre Mitarbeiter belastet. Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) hat im Global Trust Report die Beliebtheit von Berufsgruppen untersucht. Der Vertrauenswert gegenüber Banken, Sparkassen und Kreditinstituten in Deutschland hat sich von 2008 bis 2015 von 72 auf 33 Prozent mehr als halbiert. „Bankmitarbeiter“ lagen weit hinten auf Rang 27 von 32 untersuchten Berufsgruppen.³

In einem Interview mit Andreas Dombret, Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bundesbank, bringt es dieser auf den Punkt: „Jedes Institut soll seinen Platz im Wettbewerb finden – nicht der Staat oder die Aufsicht hat das vorzugeben. Aber Fehlentwicklungen,

die letztendlich den Steuerzahler belasten, sollen so weit wie möglich vermieden werden. Denn das zerstört das Vertrauen in die Banken, wie wir es in der Finanzkrise gesehen haben. Und Vertrauen braucht ein Bankensystem wie der Mensch Luft zum Atmen.“⁴

Im Anschreiben der BaFin zur Konsultation 02/2016 der MaRisk fordert die Bankenaufsicht von den Geschäftsleitern der Banken künftig, gemäß AT 3 Tz. 1 der MaRisk, eine angemessene Risikokultur innerhalb des Instituts und somit der Gruppe zu entwickeln, zu integrieren und zu fördern. Auch wenn die Anforderungen grundsätzlich für alle Institute gelten sollen, stehen große Institute mit weitverzweigten und komplexen Geschäftsaktivitäten besonders in der Pflicht.⁵

Was unter Risikokultur verstanden werden kann, ist sicherlich interpretierbar und diskussionswürdig. Einen Anhaltspunkt liefert eine Definition des Baseler Ausschusses: Danach ist Risikokultur

1 BCBS 176 (10.2010), BCBS 294 (10.2014) und 328 (07.2015) sowie FSB (04.2014).

2 Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung, Risikokultur und Auslagerungen.

3 Peter Meybom (11.2015).

4 https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Interviews/2016_03_01_dombret_oon.html

5 BaFin: Anschreiben zur Konsultation MaRisk-Novelle 2016 (18.02.2016).

„die Gesamtheit der Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen einer Bank in Bezug auf Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement sowie Kontrollen, die Risikoentscheidungen gestalten. Die Risikokultur beeinflusst die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen“⁶.

Der Financial Stability Board (FSB) führt im April 2014 in seinen Ausführungen vier Indikatoren auf, die eine angemessene Risikokultur charakterisieren können:⁷

1. Leitungskultur (Tone from the Top),
2. Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter (Accountability),
3. offene Kommunikation und kritischer Dialog (Effektive Communication and Challenge),
4. angemessene Anreizstrukturen (Incentives).

Diese nicht abschließenden Punkte werden uns später wieder im Kontext MaRisk begegnen.

Volker Stein und Arnd Wiedemann schreiben in einem Artikel in der FAZ vom 4. Juli 2016 zum Thema Risikokultur: „Die nachhaltige Lösung liegt zwischen Corporate Governance und Risikomanagement und heißt: Risk Governance.“⁸

Die Autoren sehen Risk Governance erstens als eine Philosophie, die im Kern eine proaktive Risikosteuerung von innen heraus anstrebt, als Katalysator für Themen der Risikosteuerung dient und Stakeholdern zu einer risikobezogenen Nachhaltigkeit klare ethische Signale sendet. Zweitens beinhaltet Risk Governance für sie konkrete Aufgaben, wie das Design von Risikomodellen, den Umgang mit Modellrisiken, die Forschung und Entwicklung zu Risikothemen sowie Beratung des Managements. Drittens ist Risk Governance für die beiden Autoren eine langfristig wirkende, im besten Falle optimale, wertschöpfende Unternehmensfunktion. Ergänzend sollten komplexitätsreduzierende zentrale Verantwortlichkeiten für die Risk Governance in der Organisation eingerichtet werden – idealerweise in der Verantwortlichkeit des Chief Risk Officers (CRO).

Dies ist eine interessante Sicht auf die Themenstellung aus einer Perspektive, die mehr an die klassischen Aufgabenfelder anknüpft – aber nicht nur. Wie nimmt sich die Aufsicht der Sache weiter an?

In der CRD IV⁹ sollen die Institute Grundsätze und Standards einführen, die eine wirksame Kontrolle von Risiken durch die Leitungsorgane gewährleisten. Ziel ist es, als Teil eines wirkamen Risikomanagements eine solide Risikokultur auf allen Unternehmensebenen zu fördern. Auch in den Leitlinien der Europäischen Bankenaufsicht (EBA) zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP) wird eine Überprüfung der Risikokultur der Institute durch die zuständige Aufsichtsbehörde erwartet. Somit wird auch aus Sicht SREP von den Instituten erwartet, eine angemessene Risikokultur als Teil ihres Risikomanagements implementiert zu haben.

Mit dem Konzept einer angemessenen Risikokultur wird jedoch per se kein neuer Risikomanagementansatz angestrebt – darauf weist Raimund Röseler, Exekutivdirektor Bankenaufsicht, explizit hin.¹⁰ In den MaRisk sind zentrale Elemente wie „z. B. die Festlegung strategischer Ziele und des Risikoappetits (bislang „Risikotoleranzen“) inklusive der umfassenden Kommunikation dieser Ziele im Institut oder auch die Anforderungen an Kontrollen bzw. Kontrollfunktionen“ bereits integriert.

Es liegt für mich nun die Frage nahe, wieso dieses Thema trotzdem international wie national derart im Fokus ist. Ein differenziertes, aber umso deutlicheres Statement gibt Raimund Röseler und führt im Weiteren dazu aus:

⁶ Niels Angermüller/Thomas Ramke (04.2016), S. 22.

⁷ Ira Steinbrecher (08.2015), S. 23.

⁸ Volker Stein/Arnd Wiedemann (07.2016).

⁹ Erwägungsgrund 54 der Bankenrichtlinie CRD IV (Capital Requirements Directive IV).

¹⁰ BaFin: Anschreiben zur Konsultation MaRisk-Novelle 2016 (18.02.2016).

„Der eigentliche Inhalt einer angemessenen Risikokultur geht aber weiter. Zweck dieser neuen Anforderung ist es, die bewusste Auseinandersetzung mit Risiken im täglichen Geschäft fest in der Unternehmenskultur der Institute zu verankern und sowohl bei der Geschäftsleitung als auch bei den Mitarbeitern auf den verschiedenen Ebenen des Instituts ein Risikobewusstsein zu schaffen, das das tägliche Denken und Handeln prägt. Dies beinhaltet auch den kritischen Dialog innerhalb des Instituts, der von den Führungsebenen entsprechend gefördert werden soll. Eine angemessene Risikokultur setzt im Idealfall ein offenes und kollegiales Führungskonzept voraus. Wesentlich ist es daher, Mitarbeiter dazu zu motivieren, sich entsprechend dem Wertesystem und dem Verhaltenskodex zu verhalten und innerhalb der festgelegten Risikotoleranzen zu agieren. Hier können materielle und immaterielle Anreize sinnvoll sein. Vor allem aber ist es unerlässlich, innerhalb des Instituts Überzeugungsarbeit zu leisten, sodass ethisch und ökonomisch wünschenswertes Verhalten nicht nur durch finanzielle Anreize vermittelt wird. Die Maßnahmen zur Erreichung der gewünschten Risikokultur soll allen Beteiligten nicht nur vermitteln, welches Verhalten erwünscht bzw. unerwünscht ist, sondern auch, welche Risiken und Geschäfte überhaupt eingegangen werden können und welche nicht. Hierfür ist ein entsprechender Verhaltenskodex für Mitarbeiter eine wesentliche Voraussetzung. Deswegen werden die Institute künftig gemäß AT 5 Tz. 3 verpflichtet, einen solchen Verhaltenskodex vorzuhalten.“¹¹

Hierin zeigt sich meines Erachtens deutlich, dass das Anliegen der Aufsicht über Messung beziehungsweise Modellierung, Management und Reporting von Risiken als den klassischen Aufgaben von Einheiten wie Risikocontrolling, Asset-Liability Management (ALM)/Gesamtbanksteuerung oder Treasury/Handel in Banken, Sparkasse und Kreditinstituten hinausgeht, und zwar deutlich in Richtung

- > einer bewussten Auseinandersetzung mit Risiken im täglichen Geschäft und Prägung des täglichen Denkens und Handelns für ein Risikobewusstsein auf allen Ebenen.
- > eines kritischen Dialogs, gefördert von der Führung des Instituts.
- > eines offenen und kollegialen Führungskonzepts.
- > einer Motivation, sich gemäß Wertesystem und Verhaltenskodex zu verhalten und innerhalb der festgelegten Risikotoleranzen zu agieren.
- > einer glaubwürdigen Überzeugungsarbeit seitens der Führung, sodass ethisch und ökonomisch wünschenswertes Verhalten nicht nur durch finanzielle Anreize vermittelt wird.

Es werden Fragen der Kommunikation, der Führung und Vergütung aufgeworfen und adressiert. Darüber hinaus fallen Begriffe wie Wertesystem, Verhaltenskodex oder ethisch wünschenswertes Verhalten.

Diesen erweiterten Blick zeigen auch diverse Publikationen aus dem Jahr 2016 wie beispielsweise „Den ethischen Pulsschlag messen“¹², „Die Vermessung der Nachhaltigkeit“¹³ oder „Die Vermessung der Risikokultur“¹⁴, um nur einen Eindruck zu vermitteln, wie weit bis hin zu ethischen Fragen gegangen wird.

Die Autoren Carmen und Michael Neumayer sehen in ihrem Artikel eine starke Aufgabe und Rolle beim Management: „Ethik-Kultur ist Chefsache. (...) Die Achtung, die den Führungskräften entgegengebracht wird, resultiert dann aus ihrer Best Practice und nicht aus erzwungener Autorität.“¹⁵ Sie sprechen von „Ethic Officers“, „Ethic Counselors“ oder Einrichtungen wie eines „Ethic Committees“. Sie thematisieren eine Art „ethischen Autopilot“, sprechen sogar von einem „ethischen GPS“ – stellvertretend für Gewissen, Persönlichkeit und Selbststeuerung.

Aber auch kritische Töne klingen durch. Welche Möglichkeiten hat die Aufsicht eigentlich, diese Punkte zu überprüfen? Eine wahrhaftig schwierige Fragestellung. Zentral für die Aufsicht ist eine frühzeitige und präventive Kommunikation zwischen Aufsicht und Institut. Es mag hierdurch möglich sein, „(...) den

11 BaFin: Anschreiben zur Konsultation MaRisk-Novelle 2016 (18.02.2016).

12 Carmen und Michael Neumayer (01.2016).

13 Tommy Jehmlich / Ricarda Koch/Friedrich Thießen (02.2016).

14 Sebastian Fritz-Morgenthal/Julia Hellmuth/Natalie Packham (07.2016).

15 Carmen und Michael Neumayer (01.2016), S. 74.

ethischen Pulsschlag des Unternehmens spürbar zu machen. Gleichwohl bleibt es eine Herausforderung, quantitativ unterstützte Verfahren und Methoden zu entwickeln, um die Effizienz von Ethikkultur messbar zu machen.“¹⁶

Wie kann also mit dieser neuen Dimension umgegangen werden? Wie kann sie gelebt und wie „operationalisiert“ werden? Ich möchte an der Stelle noch einmal Volker Stein und Arnd Wiedemann zitieren: „Wie schon oft ist eine nicht gelebte Kultur im Nirwana des Unverbindlichen verschwunden.“¹⁷ Ein ähnlich deutliches Statement gibt Stefan Hirschmann – Chefredakteur von „die bank“ – im Fazit seines, die Ausgabe Juli 2016 einleitenden Kulturbeitrags: „Unterm Strich stellt sich die Frage, inwieweit Risikokultur überhaupt in Form einer Verwaltungsvorschrift den Instituten verordnet werden kann. Kultur bezeichnet im eigentlichen Sinne alles, was Menschen selbst gestaltend hervorbringen. Deswegen muss Kultur von innen kommen und lebt vom vorbildlichen Handeln. Risikokultur ist nicht verordenbar.“¹⁸

Aus meiner Sicht trifft dies den Kern. Und zeigt gleichzeitig auf den kritischen Punkt einer wie auch immer definierten und messbar gemachten „Risikokultur in Banken“. Wie dies gelebt und in der Praxis umgesetzt werden kann, entscheidet sich in und mit dem Menschen – auf allen Ebenen, vom „einfachsten“ Arbeitsplatz bis hin zum Topmanagement in Kreditinstituten.

Und das ist nicht wirklich neu: Der klassische Begriff des „ehrbaren Kaufmanns“ hat seine historischen Wurzeln im 11./12. Jahrhundert (Italien) beziehungsweise 16. Jahrhundert (Hamburg). „Ehrbarkeit“ – das gerne mit „Anstand“ verbunden wird (auch das ist interpretierbar) – steht und fällt mit dem Menschen „Es gibt aber Dinge, die tut man einfach nicht!“, soll nach Helmut Schmidt ehemals der Unternehmer Hans Lutz Merkle (Bosch) gesagt haben.¹⁹

16 Carmen und Michael Neumayer (01.2016), S. 75.

17 Volker Stein/Arnd Wiedemann (07.2016).

18 Stefan Hirschmann (07.2016).

19 Nils Ole Oermann (2015), S. 71.

Ansprechpartner



Klaus Stechmeyer-Emden

Lead Business Consultant,
Business Consulting

> +49 (0) 172 / 9442327

> klaus.stechmeyer-emden@msg-gillardon.de

Literatur-Box:

Niels Angermüller/Thomas Ramke: „Alles neu macht der Mai – MARISK 2016“, die bank (04.2016)

BaFin: Anschreiben zur Konsultation 02/2016 - MaRisk-Novelle 2016; Übersendung eines Konsultationsentwurfs (18.02.2016)

BCBS 176: „Principles for enhancing corporate governance“ (10.2010)

BCBS 328: „Corporate Governance Principles for Banks – Guidelines“ (07.2015) sowie BCBS 294 zur Konsultation (10.2014)

FSB: „Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture – a Framework for Assessing Risk Culture“ (04.2014)

Peter Meybom (11.2015): „Um wirtschaftsethische Gesichtspunkte ergänzen“, Betriebswirtschaftliche Blätter 18. November 2015

Sebastian Fritz-Morgenthal/Julia Hellmuth/Natalie Packham: „Die Vermessung der Risikokultur“, die bank Nr. 7 (07.2016)

Stefan Hirschmann: „Kulturbeitrag“, die bank Nr. 7, S. 3 (07.2016)

Tommy Jehmlich/Ricarda Koch/Friedrich Thießen: „Die Vermessung der Nachhaltigkeit“, die bank Nr. 2 (02.2016)

Carmen und Michael Neumayer: „Den ethischen Pulsschlag messen“, die bank Nr. 1 (01.2016)

Nils Ole Oermann (2015): „Wirtschaftsethik“, C. H. Beck Wissen, 2015

Ira Steinbrecher: „Risikokultur – Anforderungen an eine verantwortliche Unternehmensführung“, BaFin Journal (08.2015)

Volker Stein/Arnd Wiedemann: „Das Risiko liegt im Risikomanagement“, FAZ 04.07.2016, S. 18