

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

71. Jahrgang · 1. März 2018

5-2018

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

Digitaler
Sonderdruck

Christoph Schmidt / Svend Reuse
**MaRisk 6.0: Ausgestaltung und Quantifizierung
einer adäquaten Risikokultur**

Christoph Schmidt / Svend Reuse

MaRisk 6.0: Ausgestaltung und Quantifizierung einer adäquaten Risikokultur

Die nationale und internationale Bankenaufsicht hat in den vergangenen Jahren wiederholt das Thema Risikokultur erörtert.¹⁾ Mit der lange erwarteten Veröffentlichung der MaRisk 6.0 ergeben sich auch für deutsche Banken und Finanzdienstleistungsinstitute relevante Veränderungen der regulatorischen Anforderungen.²⁾ Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) stellt hierbei insbesondere eine angemessene Risikokultur in den Fokus.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS): Erste Konkretisierungen des Be-

griffs der Risikokultur finden sich in den Papieren des BCBS. Mit der Veröffentlichung der „Guidelines – Corporate governance principles for banks“ im Juli 2015 hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS) die Risikokultur wie folgt definiert: „[Risk Culture sums up all] bank’s norms, attitudes and behaviours related to risk awareness, risk-taking and risk management, and controls that shape decisions on risks. Risk culture influences the decisions of management and employees during the day-to-day activities and has an impact on the risks they assume.“³⁾

Demnach umfasst der Begriff Risikokultur Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen einer Bank in Bezug auf das Risikobewusstsein, die Risikobereitschaft und das Risikomanagement sowie die Kontrollen, die zu Entscheidungen unter Risikogesichtspunkten führen. Sie beeinflusst Entscheidungen der Geschäftsleitung und deren Mitarbeiter während der täglichen Aktivitäten und wirkt sich damit auf das Risiko aus, das sie eingehen.

Der BCBS sieht zunächst die Geschäftsleitung in der Pflicht (Tone from the Top), die Unternehmenskultur zu stärken. Im

Abbildung 1: Anforderungen an eine Risikokultur gemäß MaRisk 6.0

Tz.	MaRisk 6.0 Wesentlicher Inhalt	Institute		Klassifizierung		Aufwand	Rhythmus	Analyse Würdigung	Fazit
		syst.rel.	alle	Klarst.	Neu				
AT 3 (1)	Risikokultur Die Geschäftsleitung soll die Risikokultur fördern. Analog der Compliance-Kultur ist auch eine Risikokultur einzurichten, die Mitarbeiter sensibilisieren und ein risiko-adäquates Verhalten initiieren soll.		X		X	hoch	einmalig	Die Schaffung der Risikokultur ist schlecht messbar und auch nur über einen langwierigen Prozess im Rahmen der Unternehmenskultur machbar. Der Aufwand ist entsprechend nicht zu unterschätzen.	☹️
AT 3 (1) Erl.	Kriterien für eine angemessene Risikokultur 1. Tone from the Top: klares Bekenntnis der Geschäftsleitung zu risikoangemessenem Verhalten. 2. Die strikte Beachtung des Risikappetits durch alle Mitarbeiter. 3. Ein transparenter und offener Dialog innerhalb des Instituts zu risikorelevanten Fragestellungen.		X		X	mittel	laufend	Die Konkretisierung ist zu begrüßen, zumal sie erste Anhaltspunkte für die Umsetzung einer Risikokultur geben. Letztlich ist dies ein laufender Prozess, der das Unternehmen aber effizienter machen wird.	😊
AT 5 (3)	Inhalte der Orgarichtlinien Diese müssen nun auch einen Verhaltenskodex für die Mitarbeiter beinhalten – abhängig von der Größe des Instituts sowie der Art, des Umfangs, der Komplexität und des Risikogehalts der Geschäftsaktivitäten.		X		X	mittel	einmalig	Die reine Dokumentation des Kodex ist nicht aufwendig – die möglicherweise anstehende Umsetzung von Verhaltensänderungen hingegen sehr wohl. Positiv zu erwähnen ist die eingeführte Öffnungsklausel, welche den Umsetzungsaufwand gerade für kleinere Häuser reduzieren wird.	☹️

Quelle: In Anlehnung an Reuse, S. (2016): MaRisk 6.0-E – Kritische Analyse des Konsultationsentwurfes vom 18. Februar 2016 und Anlage: MaRisk 6.0-E – Detailanalyse aller Änderungen, in: Banken-Times Spezial Sonderausgabe MaRisk NEU – Februar 2016, Seite 2, Anlage Seite 1 und 4



Rahmen der risikoorientierten Unternehmensführung sollten organisatorische Verantwortliche für das Risikomanagement definiert werden, die sich an dem sogenannten Three-Line-of-Defense-Modell (TLoD) orientieren.⁴⁾ Zudem ist die kontinuierliche interne Kommunikation über Risikoprobleme, einschließlich der Risikostrategie der Bank, ein Kernelement einer starken Risikokultur.⁵⁾

Als weitere Anforderung, die im Zusammenhang mit der Risikokultur steht, nennt BCBS die variable Vergütung, die das Risikomanagement und die Unternehmensführung unterstützen sollte. Die Vergütungsstruktur sollte in Einklang mit der Geschäfts- und Risikostrategie, den Zielen, den Werten und den langfristigen Interessen der Bank stehen und Interessenkonflikte vermeiden. Die Vergütungsprogramme sollten eine solide Risikokultur fördern, in der das Risikowahrnehmungsverhalten angemessen ist und die Mitarbeiter dazu veranlasst, im Interesse des Unternehmens als Ganzes (auch unter Berücksichtigung der Kundeninteressen) zu handeln.

Verantwortlichkeit der Geschäftsleitung

European Banking Authority (EBA): Konkreter wird der Entwurf der EBA-Leitlinie zur internen Governance, welcher sich seit dem 28. Oktober 2016 in der Konsultationsphase befindet.⁶⁾ Hieraus geht hervor, dass das Leitungsorgan eine Unternehmenspolitik festlegen und verabschieden sollte, um eine klare Organisationsstruktur mit klar definierten, transparenten und einheitlichen Verantwortungsbereichen zu verankern.⁷⁾

Für die Einführung einer Unternehmensrichtlinie nach den Vorgaben der Leitlinie ist die Geschäftsleitung verantwortlich. In diesem Zusammenhang ist der Vorstand in seiner Aufsichtsfunktion für die Überwachung ihrer Umsetzung verantwortlich, was unter anderem auch die Unternehmenskultur und Risikobereitschaft betrifft.⁸⁾ Vorgaben für eine Struktur einer Leitlinie sind dabei in Anlage I der EBA-Leitlinie vorzufinden.⁹⁾ Daraus können verschiedene Pfeiler eines Verhal-

tenskodexes abgeleitet werden. Das Konsultationspapier offeriert in Tz. 84 vier wesentliche Anforderungen an eine Risikokultur¹⁰⁾:

- a) Tone from the Top,
- b) Übernahme von Verantwortung eines jeden Einzelnen für die eigenen Tätigkeiten,
- c) Effektive und offene Kommunikation, manifestiert in einer positiven Fehlerkultur und
- d) Incentives, die sich am Risikoprofil und an den nachhaltigen Interessen der Bank ausrichten sollen.

Hoher Umsetzungsaufwand

Es bleibt schon an dieser Stelle festzuhalten, dass die Umsetzung einer adäquaten Risikokultur alleine durch eine Arbeitsanweisung nicht umzusetzen ist. Ferner ist die Risikokultur mit einer schwer änderbaren Unternehmenskultur verbunden und bedingt somit einen hohen Umsetzungsaufwand.

MaRisk 6.0 vom 27. Oktober 2017: Die Umsetzung der europäischen Anforderungen in nationales Recht geschieht über die prinzipienorientierten MaRisk¹¹⁾, auch wenn Elemente guter Risikokultur bereits in §§ 25a (1) und 25c KWG verankert sind. Schon im Anschreiben der am 27. Oktober 2017 veröffentlichten MaRisk 6.0 wird die Wichtigkeit der Risikokultur hervorgehoben: „Ich möchte aber an dieser Stelle an alle Institute appellieren, die Anforderungen an eine Risikokultur als ein wesentliches Werkzeug für ein angemessenes Risikomanagement zu begreifen und dieses auch zu nutzen.“¹²⁾

Eine Definition der Risikokultur findet sich in AT 3, Tz. 1: „Die Risikokultur beschreibt allgemein die Art und Weise, wie Mitarbeiter des Instituts im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Risiken umgehen (sollen). Die Risikokultur soll die Identifizierung und den bewussten Umgang mit Risiken fördern und sicherstellen, dass Entscheidungsprozesse zu Ergebnissen führen, die



Foto: Chr. Schmidt



Dr. Christoph Schmidt

LL.M. Inhaber Unternehmensberatung One More Consulting, Viechtach, und Lehrbeauftragter für Governance, Risk & Compliance, Technische Hochschule Deggendorf



Foto: S. Reuse



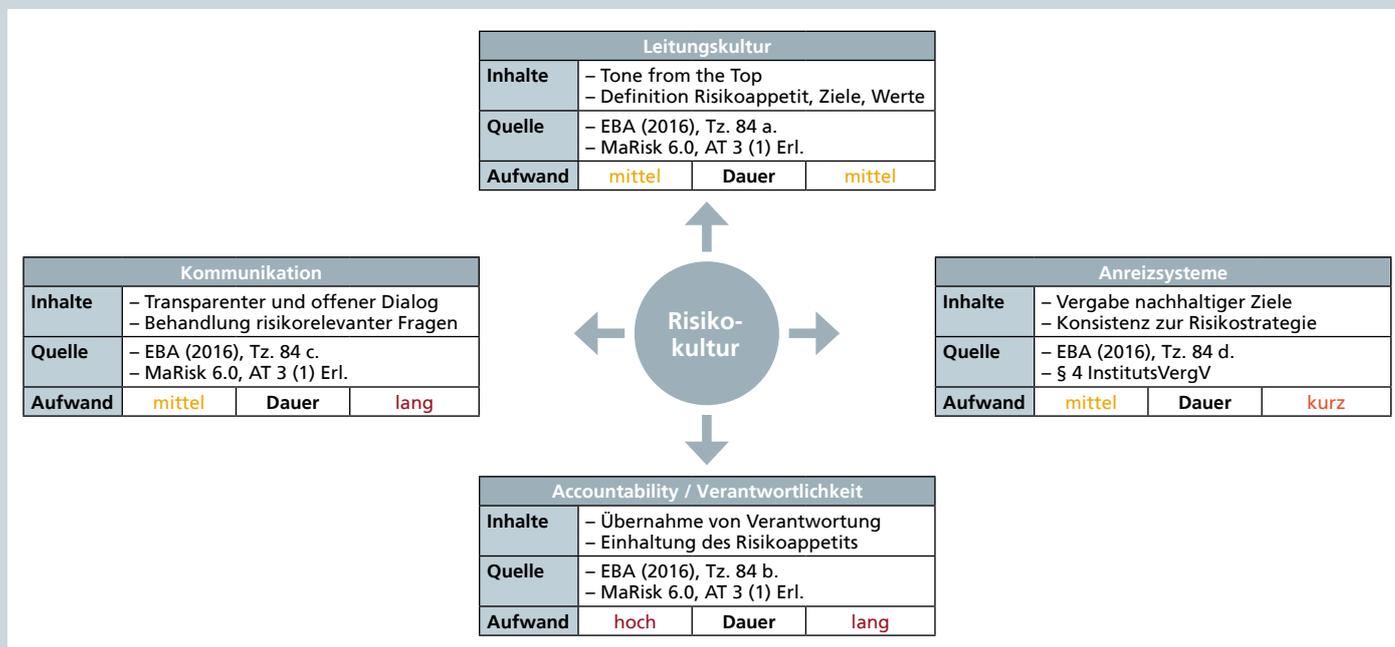
Prof. Dr. Svend Reuse

Bereichsleiter für Gesamtbanksteuerung, Stadtparkasse Remscheid, und Honorarprofessor, FOM Hochschule für Oekonomie und Management sowie Fachbeiratsmitglied, isf – Institute for Strategic Finance

Nach einer längeren Konsultations- und Beratungsphase in den zurückliegenden Jahren musste sich die hiesige Kreditwirtschaft bis zu der Veröffentlichung der MaRisk 6.0 durch die BaFin bis Ende Oktober vergangenen Jahres gedulden. Vor dem Hintergrund dieses einschlägigen Rundschreibens erläutern die Autoren die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Risikokultur der Institute, widmen sich nicht zuletzt mit Blick auf den Proportionalitätsgrundsatz der Umsetzung der Risikokultur in der Praxis. Diese nicht nur als regulatorische Notwendigkeit, sondern auch als Möglichkeit zu sehen, hilft ihrer Ansicht nach, die Effektivität des Instituts zu verbessern. (Red.)

auch unter Risikogesichtspunkten ausgewogen sind.“¹³⁾ Diese Definition scheint abgeleitet aus den Anforderungen des EBA/CP/2016/16¹⁴⁾, ist aber praxistauglicher und griffiger. Für eine angemessene Risikokultur werden gemäß MaRisk drei Kriterien aufgeführt, um es den Instituten zu erleichtern, eine angemessene Risikokultur einzuführen. Die im EBA-Papier erwähnte angemessene Anreizstruktur findet sich in den MaRisk nicht wieder, da sie in der Institutsvergütungsverordnung umfassend geregelt worden ist. Nichtsdestoweniger bildet auch diese eine zentrale Anforderung/Pfeiler der Risikokultur. Ab-

Abbildung 2: Vier Ebenen der Risikokultur nach MaRisk 6.0



Quelle: Durch die Autoren erweiterte Darstellung in Anlehnung an EBA (2016), a.a.O. (Fn. 6), Tz. 84; BaFin (2017.10b), a.a.O. (Fn. 2), AT 3, Tz. 1 Erl.; Andrae, S. (2017): Unternehmens- und Risikokultur: Konzepte, Instrumente und deren Anwendung, in: BankPraktiker, 12. Jg., 4/2017, Seite 132. Einschätzungen geben die persönliche Meinung der Autoren wieder.

Abbildung 1 verdeutlicht die Anforderungen der MaRisk 6.0 und würdigt diese.

Umsetzung einer angemessenen Risikokultur in einem Institut

Die Umsetzung der Risikokultur nach MaRisk in Kombination mit der InstitutsVergV fokussiert sich folglich auf vier Ebenen, in denen diverse Umsetzungsaspekte zu berücksichtigen sind. Abbildung 2 verdeutlicht diese vier Eckpfeiler.

Die folgenden Ausführungen zeigen konkrete Umsetzungsimpulse in diesen vier Eckpfeilern für die Praxis auf. Neben den wichtigsten inhaltlichen Aspekten endet jedes Teilkapitel mit Umsetzungsbeziehungsweise Kontrollfragen, anhand derer die Umsetzung im Institut geprüft werden kann. Basis hierfür sind die Ausführungen des Financial Stability Boards¹⁵⁾ (FSB) und Ausarbeitungen von Ernst & Young¹⁶⁾, die durch die Autoren erweitert wurden. Die Kontrollfragen sind weder vollständig noch in der Tiefe bei jedem Institut anzuwenden – auch hier greift der Grundgedanke der doppelten Proportionalität.

Leitungskultur (Tone from the Top): Im ersten Schritt sind die Festlegung und Dokumentation des Risikoappetits zu nennen. Da der Begriff der Risikotoleranzen auch in den MaRisk durch den haptischeren Begriff des Risikoappetits ersetzt worden ist, kann die schriftliche Fixierung der Einhaltung und Beachtung dieser Grenzen ein erster Schritt zur Umsetzung einer adäquaten Risikokultur sein. Die Festlegung des Risikoappetits ist nichts anderes als „eine bewusste Entscheidung darüber, in welchem Umfang [die Geschäftsleitung] bereit ist, Risiken einzugehen.“¹⁷⁾ Letztlich muss der Risikoappetit der Geschäftsleitung in der Risikostrategie festgelegt werden, welche wiederum konsistent zur Geschäftsstrategie sein muss. Dass der Risikoappetit ein guter Indikator für eine Risikokultur ist, wurde bereits 2014 durch Ernst & Young im Rahmen einer Studie bei 52 Banken bestätigt.¹⁸⁾

Gesamthauslimite als Indikator für Risikoappetit und Risikokultur

In der Praxis sind dies vor allem Gesamthauslimite im Rahmen der Risikotragfähigkeit, qualitative und quantitative

Kriterien der Kreditvergabe sowie Parameter der Risikosteuerung. Es bietet sich an, in die Risikostrategie eine Liste aller strategisch relevanten Risikoappetitkennziffern aufzunehmen. Deren Einhaltung ist einer der wenigen Aspekte, der im Nachhinein klar analysiert und quantifiziert werden kann. Abbildung 3 verdeutlicht die Fragen, die sich Institute bei der Einführung und auch bei der laufenden Überprüfung der Risikokultur im Hinblick auf die Leitungskultur stellen können.

Kern der Leitungskultur ist das Vorleben aufseiten der Geschäftsleitung und kaschadisch der darunter angesiedelten Führungskräfte. Nur wenn die Geschäftsleitung mit gutem Beispiel vorangeht, werden auch die Mitarbeiter sich an diesem Verhalten orientieren, was zu einer Veränderung der Unternehmenskultur führen wird. Diese Veränderungen dürften sich aber schwer messen lassen. Letztlich sind das offene Bekenntnis zur Risikokultur sowie deren Verankerung im Anweisungswesen erste Schritte, die den Grundstein für eine Risikokultur legen. Jedoch muss jedem klar sein, dass nur ein dauerhaftes Vorleben zu einer Verhaltensänderung bei Mitarbeitern führen wird.



Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter (Accountability): Die Mitarbeiter sind der zentrale Erfolgsfaktor einer Bank. Hirschmann formuliert treffend: „Jeder Mitarbeiter ist ein Reputationsträger und kleiner Risikomanager.“¹⁹⁾ Für eine adäquate Umsetzung der Accountability sind mehrere Aspekte zu nennen. Im ersten Schritt ist ein transparentes Anweisungswesen zu nennen, welches die Verantwortlichkeiten

klar definiert. Accountability bedeutet jedoch mehr: Letztlich müssen über die Umsetzung einer Unternehmenskultur mit der daraus resultierenden Risikokultur die Mitarbeiter sensibilisiert werden.

Den Mitarbeitern muss ihre eigene Verantwortung bewusst werden, zudem darf diese nicht als Last empfunden werden. Die freiwillige Übernahme von Ver-

antwortung kann jedoch nur in einer Kultur des positiven Umgangs mit Fehlern geschehen. Dies bedeutet, dass Fehler primär genutzt werden, um daraus zu lernen und sie beim nächsten Mal zu vermeiden. In Organisationen, wo Fehler bestraft werden, kann eine Risikokultur nicht gedeihen. Letztlich ist dies der Aspekt, der am längsten und aufwendigsten sein wird. Abbildung 4 visuali-

Abbildung 3: Fragen zur Bewertung der Risikokultur – Leitungskultur

Nr.	Leitungskultur (Tone from the Top)	FSB-Referenz
Mit gutem Beispiel vorgehen		
1	Sind Ziele, Vision und Werte in Form eines Verhaltenskodexes eingeführt?	3.1.1.
2	Sind die Ziele, Vision und Werte im gesamten Institut kommuniziert?	3.1.1.
3	Werden die Vorgaben systematisch geprüft?	3.1.1.
4	Werden Schwächen den betroffenen Bereichen kommuniziert?	3.1.1.
5	Lebt das Management die Risikokultur vor?	3.1.2.
6	Hat das Institut einen Prozess eingeführt, damit die Informationen schlüssig sind, gut verstanden und akzeptiert werden?	3.1.2.
7	Fördert der Prozess einen offenen Austausch beispielsweise durch Whistleblowing?	3.1.2.
8	Fördert der Prozess, dass der Vorstand und das obere Management eine gesunde Skepsis walten lassen, damit alternative Sichtweisen eingenommen werden können, die eine bessere Entscheidung ermöglichen?	3.1.3.
9	Haben alle Abteilungsleiter die notwendigen Ressourcen und Informationen, um ihre Rolle wirksam wahrnehmen zu können?	3.1.3.
10	Ist die Strategie an dem Risikoappetit ausgerichtet und dadurch eine angemessene Risikostrategie festgelegt?	3.1.4.
11	Stellt das Risk Appetite Framework sicher, dass Entscheidungen im Institut mit dem Risikoappetit konsistent sind?	3.1.4.
12	Gibt es einen Prozess zur Talententwicklung, Nachfolgeplanung und zum Beispiel einen 360 Grad Prüfungsprozess, um sicherzustellen, dass Entscheidungen nicht durch einzelne Entscheider dominiert werden?	3.1.5.
13	Haben die Abteilungsleiter die gleiche Erwartung bezüglich Integrität, Risk Governance und Risikokultur wie alle anderen Mitarbeiter?	3.1.6.
14	Gibt es transparente Anreizstrukturen, die Einflüsse ausgleichen und die nachhaltige Risikokultur fördern?	3.1.6.
Beurteilung von Wertvorstellungen		
15	Erfolgt eine systematische Bewertung der kommunizierten Werte durch die Geschäftsleitung und das Management?	3.1.7.
16	Sind Wertevorstellungen der Geschäftsleitung und des Managements konsistent zueinander? Passt der „Tone at the Middle“ zum „Tone at the Top“?	3.1.7.
17	Gibt es einen Bewertungsprozess, ob der institutsspezifische Risikoappetit und die Geschäftsstrategie von allen Mitarbeitern verstanden werden?	3.1.8.
Verständnis und Risikobewusstsein		
18	Wird sichergestellt, dass der Risikoappetit und die Risikostrategie im Rahmen des geschäftlichen Entscheidungsprozesses im Institut Berücksichtigung finden?	3.1.9.
19	Gibt es Instrumente, die die größten Risiken der Geschäftsbereiche identifizieren und dem Management verdeutlichen?	3.1.10.
20	Werden auch nicht messbare, unerwartete oder unerklärliche Ereignisse in die Bewertung mit einbezogen?	3.1.10.
21	Wird von der Geschäftsleitung überwacht, wie zeitnah und wirksam problematische Sachverhalte mit der Geschäftsleitung, dem Aufsichtsrat oder den Aufsichtsbehörden besprochen werden?	3.1.11.
Erfahrung aus der Vergangenheit		
22	Wird von der Geschäftsleitung die Umsetzung der von der Internen Revision vorgeschlagenen Maßnahmen überwacht?	3.1.12.
23	Ist sichergestellt, dass es sich um effektive Maßnahmen handelt, welche die Ursachen und nicht nur die Symptome des Problems beseitigen?	3.1.12.
24	Werden die vorgeschlagenen Maßnahmen schnell umgesetzt?	3.1.12.
25	Werden positive wie negative Erfahrungen kommuniziert, um daraus zu lernen und die Risikokultur zu verbessern?	3.1.13.

Quelle: Durch die Autoren erweiterte Darstellung in Anlehnung an FSB (2014), a.a.O. (Fn. 15), Seite 6-7; Ernst & Young (2014), a.a.O. (Fn. 16), Seite 4-5

Abbildung 4: Fragen zur Bewertung der Risikokultur – Accountability

Nr.	Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter (Accountability)	FSB-Referenz
Risikoinhaber		
26	Ist klar, dass auch der Vertrieb für die Risikoaspekte bei den Geschäftsvorgängen verantwortlich ist – inklusive operationellem Risiko und Reputationsrisiko?	3.2.1.
27	Verstehen alle Mitarbeiter die Konsequenzen ihres Handelns, wenn sie sich nicht analog des Risikoappetits und der Risikostrategie verhalten?	3.2.1.
28	Werden betroffene Geschäftsbereiche sachgerecht und zeitnah über aufkommende Risiken informiert?	3.2.1.
29	Werden Führungskräfte beziehungsweise Risk Taker für das übermäßige Eingehen von Risiken bestraft – auch wenn diese Risiken mit einem hohen Ertrag für das Unternehmen einhergehen?	3.2.2.
30	Ist der Vorstand über den Eskalationsprozess bei Verstößen gegen die Risikostrategie und den Risikoappetit informiert?	3.2.3.
31	Gibt es einen Bericht je nach Geschäftsfeld, wie oft Kontrollen verletzt wurden?	3.2.3.
Eskalationsprozess		
32	Sind Eskalationsprozesse für Non-Compliance definiert?	3.2.4.
33	Sind sich die Mitarbeiter des Eskalationsprozesses bewusst?	3.2.5.
34	Glauben die Mitarbeiter, dass die kritische Auseinandersetzung mit Verstößen gegen Risikoappetit und Risikostrategie in der Bank gewollt ist?	3.2.5.
35	Gibt es Rückmeldungen an den Vorstand bei Limitüberschreitungen oder anderen qualitativen Verstößen gegen die Risikostrategie?	3.2.6.
36	Gibt es einen Whistleblowing-Prozess, der eine anonyme Meldung von Mitarbeitern erlaubt?	3.2.7.
Konsequenzen		
37	Sind klare Konsequenzen eingeführt, kommuniziert und bei jedem anwendbar, der Risiken eingeht, die exzessiv im Vergleich zum Risikoappetit stehen (unabhängig ob sich diese positiv oder negativ auf das Ergebnis auswirken)?	3.2.8.
38	Wirken sich Verstöße gegen interne Richtlinien, Verfahren oder Risikolimites sowie die Nichtbeachtung von Verhaltensregeln auf die Karriereentwicklung aus?	3.2.9.
39	Kann ein schwerer Verstoß Konsequenzen bis hin zu einer Kündigung aufweisen und wird dies auch gelebt?	3.2.9.

Quelle: Durch die Autoren erweiterte Darstellung in Anlehnung an FSB (2014), a.a.O. (Fn. 15), Seite 8; Ernst & Young (2014), a.a.O. (Fn. 16), Seite 5-6

Abbildung 5: Fragen zur Bewertung der Risikokultur – Kommunikation

Nr.	Offene Kommunikation und kritischer Dialog	FSB-Referenz
Alternative Sichtweisen		
40	Verfügt der Vorstand über das nötige Know-how, um Business-Line- und Risikomanagement-Experten konstruktiv zu hinterfragen?	3.3.1.
41	Unterstützt die Geschäftsleitung eine offene Kommunikation?	3.3.1.
42	Versteht der Aufsichtsrat die Risikoberichte?	3.3.1.
43	Gibt der Aufsichtsrat Berichte zurück, wenn diese nicht vollständig genug sind und fordert eine andere, klarere Darstellungsweise?	3.3.1.
44	Unterstützt die Kultur die Risikotransparenz?	3.3.2.
45	Unterstützt die Kultur einen konstruktiven Dissens und wird Raum für alternative Sichtweisen gegeben?	3.3.2.
Strukturen von Kontrollfunktionen		
46	Berichtet der Leiter der Risikocontrollingfunktion gemäß AT 4.4.1 MaRisk direkt an den zuständigen Vorstand?	3.3.3.
47	Wird der Leiter der Risikocontrollingfunktion bei risikorelevanten Fragestellungen schon im Vorhinein eingebunden?	3.3.3.
48	Werden alle betroffenen Bereiche und das Risikomanagement im Rahmen des Neue-Produkte-Prozesses eingebunden?	3.3.3.
49	Können die drei Funktionen nach MaRisk (Risikocontrolling, Compliance und Revision) wirklich unabhängig agieren?	3.3.4.
50	Haben die drei Funktionen direkten Zugang zur Geschäftsleitung und zum Aufsichtsorgan?	3.3.4.
51	Verfügt der Vorstand über einen uneingeschränkten Zugang zu den drei Funktionen nach MaRisk auch außerhalb von Vorstandssitzungen?	3.3.5.
52	Hat das Risikomanagement die Fähigkeiten, alle Produkte und Modelle zu verstehen?	3.3.5.
53	Ist sich das Risikomanagement seiner Rolle bei der Überwachung des Risikos bewusst?	3.3.5.
54	Findet eine klare Trennung des Risikomanagements vom Frontoffice (erste Verteidigungslinie) statt?	3.3.5.

Quelle: Durch die Autoren erweiterte Darstellung in Anlehnung an FSB (2014), a.a.O. (Fn. 15), Seite 9; Ernst & Young (2014), a.a.O. (Fn. 16), Seite 6



siert mögliche Fragestellungen, die bei der Umsetzung der Accountability zu beachten sind.

Umgang mit Risiken

Offene Kommunikation und kritischer Dialog: Hier schließt das Thema der Kommunikation nahtlos an. Beispielhaft sei der Diskurs Markt/Marktfolge im Kreditgeschäft bei abweichenden Voten zu sehen. Es ist immens wichtig, dass hierüber offen und kritisch diskutiert wird. Zu viele abweichende Voten sind genauso kritisch zu sehen wie keine abweichenden Voten. Eine Geschäftsleitung kann dies zum Beispiel mit der Einrichtung von Workshops und Audits fördern, die das Thema des Umgangs mit Risiken als Ziel haben. Letztlich gilt auch hier: Nur der dauerhafte Umgang mit diesen Aspekten wird zur Umsetzung einer Risikokultur führen.

Der einzige „messbare“ Aspekt der Umsetzung ist die Verankerung des Verhaltenskodexes im Anweisungswesen, welche zudem noch mit einer Öffnungsklausel ausgestattet worden ist.²⁰⁾ Dieser Kodex beinhaltet den Umgang mit Risiken. Es bietet sich an, die Unternehmens-

leitlinien um diese Aspekte zu ergänzen. Auch die Umsetzung beziehungsweise Aufrechterhaltung der Kommunikation ist über Kontrollfragen prüfbar. Diese werden in Abbildung 5 aufgegriffen.

Angemessene Anreizstruktur: Anreize und Anreizsysteme sind in der Instituts-VergV umfassend geregelt. Für die Umsetzung der MaRisk ist wichtig, dass Ziele und deren Entlohnung kaskadisch und konsistent aufgebaut werden. Letztlich determinieren Geschäfts- und Risikostrategie die nachhaltigen Ziele für die Bank sowie deren Mitarbeiter. Dies schreibt die InstitutsVergV auch explizit vor: „Die Vergütungssysteme einschließlich der Vergütungsstrategie müssen auf die Erreichung der Ziele ausgerichtet sein, die in den Geschäfts- und Risikostrategien des jeweiligen Instituts niedergelegt sind. Die Vergütungsparameter müssen sich an den Strategien ausrichten und das Erreichen der strategischen Ziele unterstützen.“²¹⁾

Es ist auszuschließen, dass die überproportionale Übernahme von Risiko für einzelne Mitarbeiter zu einer Ziel(über)erfüllung führen kann. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Mitarbeiter im Firmenkundenbereich nur Volumenziele ha-

ben, die nicht von Bonitäts- oder Deckungsbeitragszielen flankiert werden. Hierauf ist im Rahmen der Umsetzung der MaRisk zu achten. Abbildung 6 offeriert Kontrollfragen zur Umsetzung der angemessenen Anreizstruktur.

Beurteilung und Quantifizierung einer adäquaten Risikokultur

Quantifizierung versus Beurteilung: Letztlich handelt es sich bei dem Thema Risikokultur um ein komplexes Thema Quantifizierung versus Beurteilung, welches nur sehr schwer zu quantifizieren sein dürfte. Ob eine Quantifizierung sinnvoll ist, wird in der Literatur unterschiedlich gesehen. Andrae empfiehlt, keine Quantifizierung vorzunehmen.²²⁾ Letztlich kann eine Quantifizierung aber sinnvoll sein, wenn der Fokus auf große, systemrelevante Banken gelegt wird.

Aus Sicht der Autoren ist es für kleine und nicht systemrelevante Banken ausreichend, die Aspekte des Kapitels 3 qualitativ zu würdigen und mit dem Abschlussverfahren vorzugehen: Gibt es Gründe/Aspekte, die gegen die adäquate Umsetzung einer Risikokultur sprechen?

Abbildung 6: Fragen zur Bewertung der Risikokultur – Anreizstruktur

Nr.	Angemessene Anreizstruktur	FSB-Referenz
Vergütung und Leistung		
55	Unterstützt die Anreizstruktur die Unternehmens- und Risikokultur? Fördert sie das Risikobewusstsein?	3.4.1.
56	Ist hierzu ein klar dokumentierter Prozess vorhanden?	3.4.2.
57	Werden Mitarbeiter ermutigt, zum Wohle des Unternehmens zu handeln?	3.4.2.
58	Werden solche Verhaltensweisen belohnt?	3.4.3.
59	Umfasst die Anreizstruktur eine systematische Prüfung der Einhaltung der Risikokultur, zum Beispiel auch der Einhaltung von Risikolimiten?	3.4.3.
Nachfolgeplanung		
60	Gibt es einen Prozess für eine Nachfolgeplanung von Schlüsselpositionen?	3.4.5.
61	Ist sichergestellt, dass bei der Nachbesetzung von Toppositionen nicht nur Vertriebserfahrung, sondern auch umfassende Kenntnisse im Risikomanagement vorhanden sind?	3.4.5.
Talententwicklung		
62	Ist ein grundlegendes Verständnis der wesentlichen Elemente des Risikomanagements vorhanden?	3.4.6.
63	Wie wird der Aufbau dieser Fähigkeiten in den Entwicklungsplänen der leitenden Angestellten berücksichtigt?	3.4.6.
64	Ist das Instrument der Job-Rotation als Steuerungsinstrument zwischen Kontrollfunktionen und Abteilungen eingeführt?	3.4.7
65	Sind Weiterbildungsprogramme für alle Mitarbeiter installiert, die es ermöglichen, die relevanten Fähigkeiten im Risikomanagement weiterzuentwickeln?	3.4.8.

Quelle: Durch die Autoren erweiterte Darstellung in Anlehnung an FSB (2014), a.a.O. (Fn. 15), Seite 9-10; Ernst & Young (2014), a.a.O. (Fn. 16), Seite 6-7

Ist dies der Fall, muss tiefergehend analysiert werden, wird die Frage verneint, so ist von einer adäquaten Risikokultur auszugehen.

Für systemrelevante Institute – Aufbau eines Quantifizierungsmodells: Für die Beurteilung einer angemessenen Risikokultur eines systemrelevanten Instituts kann ein Quantifizierungsmodell in Form eines Prototyps aufgezeigt werden. Die Bewertung erfolgt auf Grundlage der

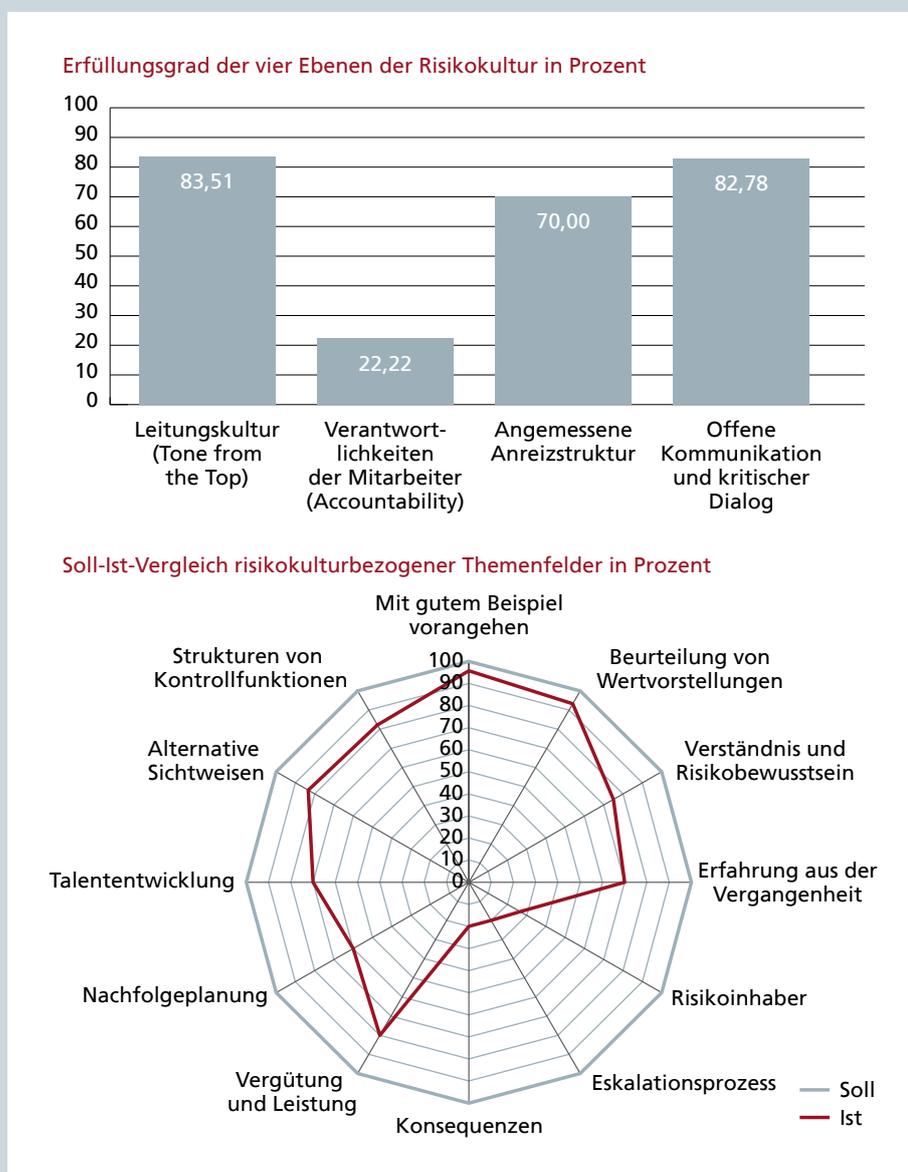
Vorgaben der FSB Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, welche schon Eingang in die Kontrollfragen des Kapitels 3 gefunden haben.

Die vier Quadranten zum Thema Leitungskultur, Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern, offene Kommunikation und kritischer Dialog sowie angemessene Anreizstruktur werden mittels eines Scoring-Modells (1-5) bewertet, sodass daraus

Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden können.²³⁾ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Wirkung der Einführung einer Risikokultur einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen wird. Abbildung 7 visualisiert die Ergebnisse dieses Prototyps anhand eines fiktiven Beispiels.

Zu erkennen ist, dass die Säulen Tone from the Top, offene Kommunikation und eine angemessene Anreizstruktur sich den Soll-Vorstellungen annähern. Demgegenüber fällt die Accountability ab, sodass hier Handlungsbedarf identifiziert werden kann. Welchen Scorewert sich ein Institut als Zielgröße setzt, hängt wiederum von der Größe und der Ausrichtung des Institutes zusammen. Je höher die Risikokultur aufseiten der Leitungsorgane gewichtet wird, desto höher sollte der (nachhaltig zu erzielende) Scorewert sein.

Abbildung 7: Ergebnisse des Prototyps zur Umsetzung der Risikokultur



Kritische Würdigung des Prototypen

Wird eine kritische Reflektion des Einsatzes eines Prototypen vorgenommen, so lässt sich ableiten, in welchen Bereichen Handlungsbedarf für die Institute besteht. Die Wiederholung dieses Self-Assessments im Zeitablauf und die Analyse der Veränderungen kann als kontinuierlicher Verbesserungsprozess wahrgenommen werden. Zudem wird grafisch und strukturiert aufbereitet, wo sich das Institut befindet. Durch die Strukturierung kann auch eine gewisse Vergleichbarkeit mit anderen Instituten geschaffen werden, zudem weist das Modell einen hohen Objektivierungsgrad auf.

Jedoch sollen Nachteile nicht unerwähnt bleiben. Letztlich handelt es sich bei dem Prototypen um eine Expertenschätzung, die immer auf der subjektiven Meinung der agierenden Personen basiert. Eine ehrliche Antwort würde in einer Unternehmenskultur, die weit vom Zielbild entfernt ist, zudem fraglich sein.

Letztlich ist die Expertenschätzung aber der einzig gangbare Weg zur Durchführung eines Self-Assessments. In Summe überwiegen die Vorteile, da der Prototyp

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Fragen aus den Abbildungen 3 bis 6 und fiktiver Daten. Berechnung der vier Felder jeweils auf Basis des Mittelwertes der Unterkategorien, skaliert auf 100 Prozent. Visualisierungen in Anlehnung an Casis (2016), a.a.O. (Fn. 23), Seite 5; Eichler, H. (2012): Prüfung und Neuausrichtung der Unternehmenskultur als Kernelement wirksamer Corporate Governance, in: Risk, Compliance & Audit, 04/2012, Seite 36.



den Instituten die Lücken in der bisherigen Umsetzung aufzeigt und so konkrete Steuerungsimpulse induziert.

Effektive Risikokultur als Schlüssel zum Erfolg

Die Umsetzung der Risikokultur stellt Banken und Finanzdienstleistungsinstitute vor neue Herausforderungen. Diese ist insbesondere für eine effektive Corporate Governance von entscheidender Bedeutung. Nach ersten empirischen Erkenntnissen einer Studie zu Risk Governance unter 96 deutschen Regionalbanken liefert die Einführung einer Risikokultur hinsichtlich der Risk-Governance-Effektivität einen Wertbeitrag. Zusammenfassend zeigt die Studie auf, dass diejenigen Kreditinstitute tendenziell erfolgreicher sind, die das Thema Risk Governance bereits umgesetzt haben.²⁴⁾ Die Umsetzung einer gelebten Risikokultur selbst ist jedoch nicht zu unterschätzen. Ein hoher Aufwand und die verzögerte zeitliche Wirkung, die zu einer Verhaltensänderung bei Mitarbeitern führen, sind zu berücksichtigen. Dies stellt auch die Führungskräfte des Hauses vor große Herausforderungen.

Vor diesem Hintergrund der genannten Aspekte sollte die Umsetzung der Risikokultur nicht nur als regulatorische Notwendigkeit, sondern auch als Möglichkeit angesehen werden, die Effektivität des Instituts zu verbessern. Letztlich ist eine funktionierende (Risiko-)Kultur unabdingbare Voraussetzung für jede Bank, die nächsten Jahre gut zu überstehen und sich strategisch richtig auszurichten.

Die Autoren vertreten in diesem Beitrag ihre persönliche Auffassung.

Fußnoten

- 1) Vgl. u.a. Steinbrecher, I. (2015): Risikokultur: Anforderungen an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, in: BaFin Journal, August 2015, S. 20-23.
- 2) Vgl. BaFin (2017.10b): Rundschreiben 09/2017 (BA) vom 27.10.2017, Anlage 1: Erläuterungen zu den MaRisk in der Fassung vom 27.10.2017, AT 3, Tz. 1 und AT 5, Tz. 2.
- 3) BCBS (2015): Guidelines – Corporate governance principles for banks, www.bis.org; Abfrage vom 10. Juni 2017, Seite 2.
- 4) Vgl. BCBS (2015), a.a.O. (Fn. 3), Tz. 30.
- 5) Vgl. BCBS (2015), a.a.O. (Fn. 3), Tz. 126.
- 6) Vgl. EBA (2016): Consultation Paper – Draft Guidelines on internal governance, EBA/CP/2016/16, Stand 28.10.2016, www.eba.europa.eu; Abfrage vom 11. Juni 2017.
- 7) Vgl. EBA (2016), a.a.O. (Fn. 6), Tz. 80 f.
- 8) Vgl. EBA (2016), a.a.O. (Fn. 6), Tz. 70.

- 9) Vgl. EBA (2016), a.a.O. (Fn. 6), S. 54.
- 10) Vgl. EBA (2016), a.a.O. (Fn. 6), Tz. 84.
- 11) Vgl. BaFin (2017.10b), a.a.O. (Fn. 2), AT 3, Tz. 1 und AT 5, Tz. 2.
- 12) BaFin (2017.10a): Anschreiben zur Veröffentlichung der MaRisk 6.0, GZ: BA 54-FR 2210-2017/0002, 27.10.2017, S. 4.
- 13) BaFin (2017.10b), a.a.O. (Fn. 2), AT 3, Tz. 1 Erl.
- 14) Vgl. EBA (2016), a.a.O. (Fn. 6), Tz. 84.
- 15) Vgl. FSB (2014): Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, S. 6-10, www.fsb.org; Abfrage vom 11. Juni 2017.
- 16) Vgl. Ernst & Young (2014): Assessing risk culture – questions firms should be asking, Januar 2014, S. 4-7, www.ey.com; Abfrage vom 17. Juni 2017.
- 17) BaFin (2017.10b), a.a.O. (Fn. 2), AT 4.2, Tz. 2 Erl.
- 18) Vgl. Bank Governance Leadership Network (2014): Developing effective and sustainable risk cultures in banks, 29.05.2014, www.ey.com; Abfrage vom 11. Juni 2017.
- 19) Hirschmann, S. (2015): Zehn Thesen zum Risikomanagement der Zukunft, in: die bank 02/2015, S. 30.
- 20) Vgl. BaFin (2017.10b), a.a.O. (Fn. 2), AT 5, Tz. 3 g).
- 21) § 4 InstitutsVergV (2013).
- 22) Vgl. Andrae, S. (2017): Unternehmens- und Risikokultur – Konzepte, Instrumente und deren Anwendung, in: BankPraktiker, 12. Jg., 04/2017, S. 134.
- 23) Ähnliche Ansätze findet sich u.a. in Casis (2016): MaRisk 6.0 – Handlungsbedarf aus der MaRisk Novelle 2016, in: NEWSletter, Ausgabe 1/2016, S. 5, www.casis-wp.de; Abfrage vom 17. Juni 2017; Ernst & Young (2015): Risk culture within organizations in the financial services industry – CFA Society Netherlands – 8 October 2015, S. 19, www.cfasociety.org; Abfrage vom 17. Juni 2017; Fritz-Morgenthal, S./Hellmuth, J./Packham, N. (2016): Vermessung der Risikokultur, in: die bank 07.2016, S. 46-50; Ritz, P. (2017): Risikokultur: Anforderungen aus den neuen MaRisk, in: BankPraktiker, 12. Jg., 04/2017, S. 114.
- 24) Vgl. Wiedemann, A./Stein, V./Quast, J. (2016): SREP Guidelines – Risk Governance leistet einen positiven Wertebeitrag, die bank 09/2016, S. 38-42.