

Risk Culture, a blurry spot? Status quo, Chancen und Herausforderungen der Operationalisierung

*Eine Untersuchung zur
Risikokultur im deutschen
Bankensektor.*



Risk Culture, a blurry spot? Status quo, Chancen und Herausforderungen der Operationalisierung

*Eine Untersuchung zur
Risikokultur im deutschen
Bankensektor.*

Risk Culture, a blurry spot?

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Dr. Thomas Siwik

September 2018, 16 Seiten, 1 Abbildung, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Inhaltsverzeichnis

A	Hintergründe und Motivation.....	6
B	Vorgehen der Studie	7
C	Ergebnisse der Studie	8
1	Risikobewusstsein und Antrieb deutscher Banken	8
2	Herausforderungen der Operationalisierung	10
D	Zusammenfassung und Ausblick	12
	Ihre Ansprechpartner.....	14

A Hintergründe und Motivation

2018 jährt sich zum elften Mal der Ausbruch der jüngsten globalen Finanz- und Wirtschaftskrise. Eine Zeit, die den Betroffenen noch lange in Erinnerung bleiben wird: Aus getrübtetem Risikobewusstsein und dem folglich laxen Umgang mit Risiken resultierten nicht nur Milliardenverluste, sondern vor allem enorme Reputations- und Vertrauenseinbußen, die das Bild der Banken bis heute in der Öffentlichkeit prägen.

Dabei ist jene Leichtsinnigkeit kein exklusives Phänomen einer einzelnen Branche. Nahezu in jedem Wirtschaftssektor fanden sich eindruckliche Fälle von Unbekümmertheit bis hin zu krasser Rücksichtslosigkeit, so beispielsweise in der Öl- und Automobilindustrie. Eine besondere Brisanz hat das systemische Versagen – auch aufgrund der immensen Schadenssummen und der Bedeutung für die Weltwirtschaft – aber zweifelsohne für die Finanzbranche gewonnen.

Seit der Krise wurden im Bankenwesen enorme Anstrengungen unternommen, um verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen. Gesetzgeber und Regulatoren starteten eine Welle von Initiativen, um das Verhalten von Finanzinstituten und ihren Mitarbeitern viel stärker zu reglementieren. Zusätzlich investierten die Banken selbst hohe Millionenbeträge in die Weiterentwicklung ihrer internen Kontrollsysteme und machten dabei große Fortschritte. Diese Umwälzungen werden mit der Umsetzung der geänderten Eigenkapitalanforderungen an Finanzinstitute, gemeinhin unter der Bezeichnung „Basel IV“ subsummiert, frühestens ab 2022 eine abnehmende Tendenz zeigen.

Diese Bemühungen scheinen allerdings – zumindest als alleinige Maßnahmen – nicht zu genügen. Wie aktuelle Zahlen der Conduct Cost Project (CCP) Research Foundation belegen, wurden allein die weltweit führenden 20 Banken von 2012 bis 2016 infolge von erneutem Fehlverhalten ihrer Mitarbeiter zu Geldstrafen von umgerechnet insgesamt 296 Milliarden Euro verurteilt – ein Plus von fast einem Drittel verglichen zur Kernkrisenzeit von 2008 bis 2012.¹

Diese Erkenntnis ist erschreckend, bestätigt jedoch, dass regulatorische Vorgaben und die Einführung interner Kontrollen in ihrer überwiegenden Zahl reaktiv sind und alleine selten die erforderliche Sicherheit gewährleisten können. Darüber hinaus fokussieren sie meist direkt auf das zuvor entdeckte Fehlverhalten, welches in den meisten Fällen lediglich das Symptom, jedoch selten die Ursache des zugrundeliegenden Problems darstellt.

Das CCP bezeichnet Verluste aus Fehlverhalten („conduct costs“) als den greifbarsten Indikator für die Kultur einer Bank mit der höchsten Relevanz und Objektivität.² Es ist die Risikokultur, also die im Institut vorherrschenden Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen bezüglich der Wahrnehmung, dem Eingehen und der Steuerung von Risiken,³ die in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt werden muss. Denn eben diese Werte und Einstellungen materialisieren sich schlussendlich im Verhalten der Mitarbeiter und sind in Situationen, in denen ein Risiko für das Haus entstehen kann, ein Spiegel der von den Führungskräften vorgelebten Risikokultur.

PwC beschäftigt sich seit Jahren branchenübergreifend mit dem Thema Risikokultur. Die Aufmerksamkeit liegt in dieser Studie auf der Betrachtung der Risikokultur in der Finanzindustrie. Im Rahmen einer deutschlandweiten Roadshow sowie diverser Roundtables mit Vertretern nationaler und internationaler Finanzinstitute entwickelte sich ein umfassender Blick auf die Branche. Die zahlreichen und zum Teil kontrovers geführten Diskussionen über die Bedeutung und den Wandel der Risikokultur hat PwC zum Anlass genommen, die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der vorliegenden Studie für das Fachpublikum zu manifestieren.

Die PwC-Studie *Risk Culture, a blurry spot?* untersucht den Status quo des allgemeinen Risikobewusstseins und die Hintergründe der Befassung mit Risikokultur im Allgemeinen und sodann die konkreten Herausforderungen für deutsche Banken in der Auseinandersetzung mit ihrer eigenen Risikokultur. Wir hoffen, mit dem vorliegenden Beitrag das Thema der Risikokultur greifbarer zu machen und Anregungen sowie Handlungsimpulse für eine Operationalisierung im eigenen Institut geben zu können.

¹ Vgl. Conduct Cost Project (CCP) Research Foundation, Report 2017, S. 9.

² Vgl. CCP Research Foundation, Report 2017, S. 6: „(...) likely to be amongst the most relevant, objective and ‘concrete’ indicators of a bank’s culture: a bank’s ‘conduct costs’.“

³ Definition der Risikokultur gem. EBA Guidelines on Internal Governance, S. 14, 26. Sep. 2017 (EBA/GL/2017/11).

B Vorgehen der Studie

Die Erstellung dieses Beitrags erfolgte von November 2017 bis Mai 2018. In dieser Zeit wurden ausgewählte Führungs- und Fachkräfte aus den Bereichen Strategie, Risikocontrolling, Compliance, Personalwesen und Revision von rund 100 deutschen Kreditinstituten befragt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte top-down vom Geschäftsleiter bis zum Abteilungsleiter je nach Institutsgröße. Unter den Teilnehmern befanden sich unter anderem Vertreter der als global⁴, national⁵ und anderweitig systemrelevant⁶ eingestuften Banken.

Für die Befragung kam ein standardisierter Fragebogen zum Einsatz, der anonymisiert ausgewertet wurde. Die Befragung umfasste zwei wesentliche Themenblöcke im Kontext der Risikokultur:

- Status quo des allgemeinen Risikobewusstseins und Hintergründe der Befassung mit dem Thema Risikokultur
- Herausforderungen der deutschen Banken beim Verständnis und bei der Verbesserung der eigenen Risikokultur

In die Interpretation der Ergebnisse und die Ableitung praktischer Handlungsempfehlungen flossen zudem Erkenntnisse aus den Auswertungen strukturierter Interviews mit Führungskräften deutscher Banken, Regulatorern und Fachexperten der Bankenberatung ein.



⁴ Global Systemically Important Bank, G-SIB.

⁵ Domestic Systemically Important Bank, D-SIB.

⁶ Other Systemically Important Institutions, O-SII.

C Ergebnisse der Studie

1 Risikobewusstsein und Antrieb deutscher Banken

Risikobewusstsein – nur knapp jeder zweite Entscheider sieht ein Umdenken

Das erste Ergebnis der Studie war zugleich auch die erste Überraschung. Auf die Frage, in welchem Umfang die Entscheider seit der Krise einen Wandel im Umgang mit Risiken wahrnehmen konnten, bestätigen nur 49 % ein „deutliches Umdenken“. Dagegen meinen 30 %, ein Wandel sei für sie „kaum zu erkennen“, und 15 % geben sogar an, seit der Krise habe sich nichts geändert.

Maßgeblicher Einfluss kommt in der Wahrnehmung der Befragten den bestehenden Anreizsystemen der Banken zu. So betrachten 51 % der Manager bzw. Fachexperten die aktuellen Bonusmodelle als „potenzielle Treiber für das Eingehen höherer Risiken“. Sogar 73 % stimmen der Aussage zu, dass zu ambitionierte Zielvorgaben die Mitarbeiter generell dazu verleiten könnten, höhere Risiken in Kauf zu nehmen.

Nichtsdestotrotz blickt die Branche alles in allem durchaus optimistisch auf die eigene Risikokultur. So betrachten 62 % der Befragten die eigene Risikokultur grundsätzlich als angemessen; gleichzeitig sagen 34 %, in ihrer Bank sei das nicht der Fall und sehen Bedarf für einen Kulturwandel. Zudem sieht eine deutliche Mehrheit die Notwendigkeit für einen weitergehenden, gesteuerten Kulturwandel.

Treiber für die Risikokultur – regulatorische Anforderungen und externe Erwartungen dienen als Motivatoren

Eine der unbestritten heftigsten Reaktionen auf die Finanzmarktkrise war eine geradezu revolutionäre Verschärfung des regulatorischen Umfelds. Aufgrund der schwach ausgeprägten Risikokulturen in Banken vor und während der Finanzmarktkrise nehmen neue Anforderungen der Aufsicht diese explizit in den Fokus.

So hat das Financial Stability Board (FSB) bereits im Jahr 2014 Empfehlungen an die Aufsichtsbehörden zur Beurteilung der Risikokultur ausgesprochen.⁷ Dabei wird auf ein Set von vier Indikatoren zurückgegriffen: Tone from the Top, Accountability, Incentives, Effective Communication and Challenge.

Empfehlungen anderer internationaler Aufsichtsbehörden an Finanzinstitute folgen diesem Konzept. Insbesondere die jüngste Veröffentlichung der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde EBA *Guidelines on Internal Governance* vom September 2017 ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben.

Aber auch für deutsche, bislang ausschließlich national regulierte Banken steigt mit der Veröffentlichung der fünften Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) der Handlungsdruck. Die neuen MaRisk verlangen ausdrücklich die Auseinandersetzung mit der eigenen Risikokultur entlang der FSB-Indikatoren.



⁷ Vgl. FSB (Hrsg.), *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture*, 2014, S. 3f.

39% der befragten Teilnehmer hält die Anforderungen und Erwartungen der Regulierungsbehörden für den Haupttreiber der eigenen Aktivitäten zur Stärkung der Risikokultur.⁸ Die zunehmende Regulierung wird von den Bankmanagern nicht nur kritisch gesehen. So stimmen 86% der Aussage zu, dass ein stärkerer Einfluss durch Regulierung und Bankenaufsicht hilft, die Risikokultur im Finanzsektor zu verbessern. Die deutschen Banken erhoffen sich von den Aufsichtsbehörden vor allem weitere Impulse zu konkreten Ansatzpunkten sowie ergänzende Leitlinien.

Uneins sind sich die Befragten allerdings in der Frage, wie Regulierer und Aufseher hierbei vorgehen sollen. Nur rund 50% der Institute sprechen sich für die Einführung strikter Anforderungen aus. Stattdessen wünschen sich viele der Befragten, dass die Regulierer Prinzipien und Empfehlungen formulieren und somit den Instituten einen Handlungsspielraum belassen.

Nutzen der eigenen Risikokultur – Bedeutung für Performance wird erkannt

Die Befragung brachte eine weitere hochinteressante Erkenntnis ans Licht. Denn neben der externen zeigt sich vermehrt auch eine intrinsische Motivation zur Auseinandersetzung mit der Risikokultur. Bereits jeder zweite Entscheider sieht einen nachhaltig positiven Einfluss einer angemessenen Risikokultur auf die Leistungsfähigkeit des eigenen Instituts.

Erfahrungen von PwC und Strategy& aus der Beratung deutscher und internationaler Kreditinstitute zum Thema der Unternehmens- und Risikokultur bestätigen zudem, dass mit Risikokultur deutlich mehr erreicht werden kann als regulatorische Compliance und Sprachfähigkeit gegenüber internen und externen Stakeholdern, so zum Beispiel:

- Stärkung der Konsistenz zwischen Strategie und Handeln
- Steigerung der Prozess- und Kontrollsicherheit
- Effizientere Entscheidungsfindung
- Erhöhung der eigenen Innovationskraft
- Verbesserung der Fehler- und Führungskultur
- Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Stärkung des Vertrauens in das Institut und seiner Reputation

Ein Vorteil bedarf einer besonderen Hervorhebung. Eine der größten Herausforderungen des modernen Risikocontrollings von Banken ist das Management von nicht-finanziellen Risiken (im Folgenden kurz: NFR). Unter den NFR werden unter anderem solche Risiken erfasst, die einen starken Verhaltensbezug beinhalten, wie zum Beispiel das Compliance- und das Reputationsrisiko und natürlich das Conduct-Risiko selbst. Genau an dieser Stelle kann eine richtig verstandene und gelebte Risikokultur entscheidenden Nutzen bringen.

Werte und Verhaltensgrundsätze determinieren in hohem Maße das konkrete Tun des Einzelnen. Eine starke Risikokultur wird damit für verhaltensbezogene NFR zum wichtigsten Instrument der Prävention, indem sie gewolltes Verhalten fördert beziehungsweise das Risiko von Fehlverhalten mindert. So kann nicht nur die Effektivität des Risikomanagements gesteigert, sondern langfristig sogar ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden.

Das Potential zur Minderung verhaltensgetriebener Risiken ist entsprechend groß; umgekehrt kann eine Vernachlässigung der eigenen Risikokultur zu äußerst nachteiligem Risikoverhalten führen, dessen Konsequenzen wir während der Finanzmarktkrise beobachten konnten. Der 2005 verstorbene US-amerikanische Ökonom und Pionier der modernen Managementlehre, Professor Peter Drucker, brachte die außerordentliche Bedeutung der Unternehmenskultur, welche die Risikokultur beinhaltet, mit dem ihm zugeschriebenen Zitat auf den Punkt:

„Culture eats strategy for breakfast.“

⁸ Bei dieser Frage war eine Mehrfachnennung durch die Befragten möglich.

2 Herausforderungen der Operationalisierung

Stand der Operationalisierung – Banken befinden sich größtenteils in frühen Stadien

Der zweite thematische Schwerpunkt der Studie untersuchte die konkreten Herausforderungen der Operationalisierung. Es wurde deutlich, dass insbesondere der erforderliche Abstraktionsgrad und die hohe Komplexität der Thematik sowie die spürbare Befürchtung, keine konkreten Ergebnisse erzielen zu können, als bedeutende Hemmnisse für eigene Aktivitäten wahrgenommen werden.

Die Mehrheit der deutschen Banken befindet sich noch in einem frühen Stadium der Operationalisierung geeigneter Verfahren und Prozesse. So verfügt lediglich knapp jedes dritte Institut über ein formelles Rahmenwerk für die Risikokultur. Bei knapp einem weiteren Drittel wird Risikokultur als Teil eines anderen Rahmenwerks thematisiert. Das verbleibende Drittel plant die Erstellung eines entsprechenden Rahmenwerks.

Auch international hat sich noch kein einheitlicher Marktstandard zum Vorgehen etabliert, obgleich sich die Erwartungen der Aufsichtsbehörden an potenzielle Prüfungen schon herauskristallisieren und einen guten Anhaltspunkt für die Entwicklung der hausinternen Ansätze geben.

Grundsätzlich sind Institute, die durch konkrete Vorfälle direkt betroffen waren, in Bezug auf Maßnahmen und nachhaltige Prozesse tendenziell fortschrittlicher im Vergleich zu nicht betroffenen Instituten. Im ersten Schritt ist den meisten Instituten die Entwicklung eines eigenen Verständnisses und die Sicherstellung der Sprachfähigkeit gegenüber internen und externen Prüfern besonders wichtig.

Risikokultur und Werte – ein offensichtliches Zusammenspiel

Die Entwicklung, Integration und Förderung einer institutsspezifischen Risikokultur setzt die Formulierung einer klaren Erwartungshaltung an den alltäglichen Umgang mit Risiken voraus. Eine formelle Verankerung von gemeinsamen Werten schafft die notwendige Transparenz und Klarheit. Aus dem Wertekanon des Instituts leitet sich der Verhaltenskodex ab, den auch die aktuellen MaRisk fordern.

Über einen breiten, formell definierten Wertekanon verfügt lediglich ein Viertel der Institute. Auch wenn ein Wertekanon formalisiert wurde, wird er nach Ansicht der Befragten von nur der Hälfte dieser Institute tatsächlich gelebt. Hier gilt es, den Worten Taten folgen zu lassen.

Dies korreliert erkennbar mit dem Optimierungspotenzial bei der Formalisierung der Risikokultur. So war bei 77% aller Befragten mit festgelegten Werten auch der Begriff der Risikokultur klar definiert.

Festlegung von Definition und Ambitionsniveau – die ersten Schritte sind besonders wichtig

Neben der Verankerung klarer Werte ist die Festlegung einer eigenen Definition des Begriffs Risikokultur entscheidend für ein strukturiertes Vorgehen. Es erfolgt dadurch eine erste Reduktion der Komplexität. Eine einfache sowie für die Mitarbeiter zugängliche Begriffsbestimmung ermöglicht zudem einen intuitiven Zugang zur Risikokultur.

Hier tun sich deutsche Banken insgesamt noch schwer, was neben der bereits erwähnten Komplexität auch auf die mehrschichtigen Verflechtungen der Risikokultur mit bestehenden Prozessen und Initiativen zurückzuführen ist. Dies manifestiert sich bei allein 21% der Befragten in einem ausschließlich intuitiven und informellen Umgang mit der eigenen Risikokultur. Ebenfalls bemerkenswert ist, dass bei immerhin 37% zwar der Begriff der Risikokultur definiert ist, dieser nach Ansicht der Befragten jedoch nicht einheitlich verstanden und folglich auch nicht einheitlich gelebt wird. Bei einem knappen Drittel der Institute besteht ein formaler Ansatz zur Risikokultur und ein einheitliches Grundverständnis; gleichwohl war das Bild uneinheitlich, ob sich das Handeln hiernach stets richtet.

Mangels einer fehlenden Legaldefinition von „Risikokultur“ ist es Aufgabe eines jeden Instituts, eine individuelle Interpretation zu entwickeln. Diese sollte konsistent mit dem eigenen Geschäftsmodell und der strategischen Ausrichtung sein, gleichzeitig aber auch die regulatorischen Erwartungen berücksichtigen.

Verantwortlichkeiten der Risikokultur – Vorstand und Senior Management sind Botschafter

Die Etablierung einer konsistenten Governance ist ein erfolgskritischer Faktor der Operationalisierung der Risikokultur. Die MaRisk erwarten in diesem Zusammenhang vor allem ein „klares Bekenntnis der Geschäftsleitung zu risikoangemessenem Verhalten, die strikte Beachtung des durch die Geschäftsleitung kommunizierten Risikoappetits durch alle Mitarbeiter und die Ermöglichung und Förderung eines transparenten und offenen Dialogs innerhalb des Instituts zu risikorelevanten Fragen“.⁹

⁹ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, MaRisk vom 27.10.2017, Erläuterungen zu Abschnitt AT 3 Tz. 1.

Vorstand und Senior Management spielen eine entscheidende Rolle, denn ein gesteuerter Kulturwandel beginnt stets von oben. Mit ihrer Vorbildfunktion tragen die Führungskräfte die Inhalte der angestrebten Risikokultur in die Organisation.

Überraschend sieht lediglich etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer die Gesamtverantwortung für die Risikokultur im eigenen Haus auf der Vorstandsebene, vermisst jedoch in Teilen das unabdingbare Bekenntnis des Vorstands sowie dessen Unterstützung für Initiativen zum kulturellen Wandel. Ein kleinerer Teil von 20% sieht die Verantwortlichkeit beim Risikocontrolling. Interessanterweise sieht gleichzeitig knapp ein Drittel der Teilnehmer die Verantwortlichkeit weder bei Vorstand noch in den Bereichen Risikocontrolling, Compliance oder Personalwesen.

Hinsichtlich der operativen Verantwortung für die entsprechenden Risikokulturprozesse sind in der Praxis noch keine einheitlichen Standards zu beobachten. Es existieren sowohl Modelle, in denen die operative Verantwortung einer bestehenden Funktion, insbesondere Compliance oder Risikocontrolling, zugewiesen wird, als auch solche, in denen sie auf mehrere Funktionen aufgeteilt wird, beispielsweise in der Verantwortung beider genannten Einheiten liegt. Eher selten werden derzeit explizite Verantwortlichkeiten für die Risikokultur festgelegt.

Die Verknüpfung von Governance und Risikokultur bleibt eine zentrale Herausforderung für die deutschen Institute. Die Vielzahl der relevanten bankinternen Stakeholder sowie die unvollständige Transparenz über die Aktivitäten und Prozesse im Zusammenhang mit der Risikokultur machen es den Banken derzeit schwer, eine klare und für alle verständliche Festlegung der eigenen risikobezogenen Rollen und Verantwortlichkeiten vorzunehmen.

Messung von Risikokultur – es fehlen verlässliche Metriken

Die Messung und Überwachung einer guten Risikokultur sind schwierig zu bewerkstelligen. 77% der Befragten erachten eine Messung der Risikokultur als sinnvoll, es mangelt jedoch an verlässlichen Metriken. 44% der Befragten sind skeptisch, ob eine solche Messung je realisierbar ist. Derzeit existieren in der Wahrnehmung der Befragten keine branchenweit akzeptierten beziehungsweise einheitlichen Metriken für das Monitoring der Risikokultur.

Eine Möglichkeit stellt die Verwendung von sogenannten Key Behavioural Indicators (KBIs) dar, welche auf kulturelle Schwächen und Stärken ausgerichtet sind, wie beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit, Fortbildungstage von Führungspersonal, etc. Dies ermöglicht einen klaren Fokus und die Überwachung der Wirksamkeit von eingeleiteten Maßnahmen zum Kulturwandel. Ein weiterer Vorteil ist eine objektive Darstellung aktueller Entwicklungen mit besonderer Aussagekraft für die Risikokultur. Die Verwendung der KBIs erfordert jedoch eine regelmäßige Validierung, um Angemessenheit und Aussagekraft zu bestätigen.

Feedback- und Fehlerkultur – Wissen muss auf dem aktuellen Stand gehalten werden

Nicht nur in den MaRisk wird explizit ein offener, transparenter Dialog gefordert. Kritische Faktoren sind in diesem Kontext der Umgang mit Fehlern sowie die im Hause existierende Feedback-Kultur. Diesbezüglich besteht in manchem deutschen Institut noch Entwicklungspotenzial.

Einerseits bescheinigen mehr als zwei Drittel der Befragten ihrem Institut einen offenen und transparenten Umgang mit Fehlern. Zugleich wünscht sich die Mehrheit der Entscheider (64%) mehr Feedback aus den Reihen der Mitarbeiter. Das Bottom-up-Feedback ergänzt den oft nur einseitigen Top-down-Prozess und sorgt so für eine ganzheitliche Gestaltung einer konstruktiven Feedback-Kultur. Auch dies sind Verhaltensweisen, die durch ein explizites Bekenntnis und eine entsprechende Vorreiterrolle des Vorstands und des Senior Managements gefördert und gefordert werden können.

International hat sich noch kein einheitlicher Marktstandard zum Vorgehen etabliert.



D Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die deutschen Banken – auch aufgrund der steigenden öffentlichen und regulatorischen Aufmerksamkeit – die Wichtigkeit der eigenen Risikokultur erkannt haben und den Willen zeigen, sich mit dieser stärker auseinander zu setzen.

Neben der reinen Erfüllung regulatorischer Anforderungen bietet eine starke Risikokultur eine Vielzahl von Vorteilen und Synergien. Insbesondere beim Management verhaltensbezogener nicht-finanzieller Risiken, wie zum Beispiel Compliance-, Reputations- und Conduct-Risiko, ist sie ein kaum verzichtbares Instrument der Prävention, welches gewolltes Handeln fördert und die Effektivität des gesamten Risikomanagements steigert.

In Bezug auf die konkrete Operationalisierung der entsprechenden Verfahren und Prozesse befindet sich die Mehrheit der deutschen Banken noch in einem frühen Stadium. Auch international

hat sich noch kein einheitlicher Marktstandard zum Vorgehen etabliert, gleichwohl Erwartungen der Regulierungsbehörden erste gute Anhaltspunkte bieten. Befassen sich Banken zum ersten Mal mit ihrer Risikokultur, geht es nicht um richtig oder falsch; vielmehr soll der Dialog innerhalb der Organisation eingeleitet werden.

Hier fehlt es den deutschen Instituten noch an Orientierung. Um die Komplexität der Risikokultur zu reduzieren und notwendige Strukturen zu schaffen, kann ein individueller Risikokulturprozess eine Lösung sein (siehe beispielsweise unten stehende Abbildung). Die benötigten Strukturen werden hier mittels miteinander verbundener Bausteine geschaffen. Elementspezifische Ergebnistypen je nach Baustein gewährleisten eine prozessweite Transparenz über sämtliche Aspekte der spezifischen Risikokultur des Hauses auf der Grundlage einer entsprechenden Governance.

Wie die Abbildung zeigt, kann sich der Risikokulturprozess in vier Bausteine gliedern:

1. Risikokultur-Rahmenwerk

Dieses Rahmenwerk zielt auf die notwendige Strukturierung des Themas ab und stellt ein einheitliches Verständnis der Risikokultur sicher. Es formalisiert die individuellen Ausprägungen der Risikokultur eines Instituts und definiert die Art und Weise der Herangehensweise an das Thema.

2. Assessment

In einem Risikokultur-Assessment wird regelmäßig, üblicherweise jährlich, die Aktualität des Rahmenwerks validiert und eine Inventur und Bewertung relevanter formeller sowie informeller Komponenten der Risikokultur vorgenommen.

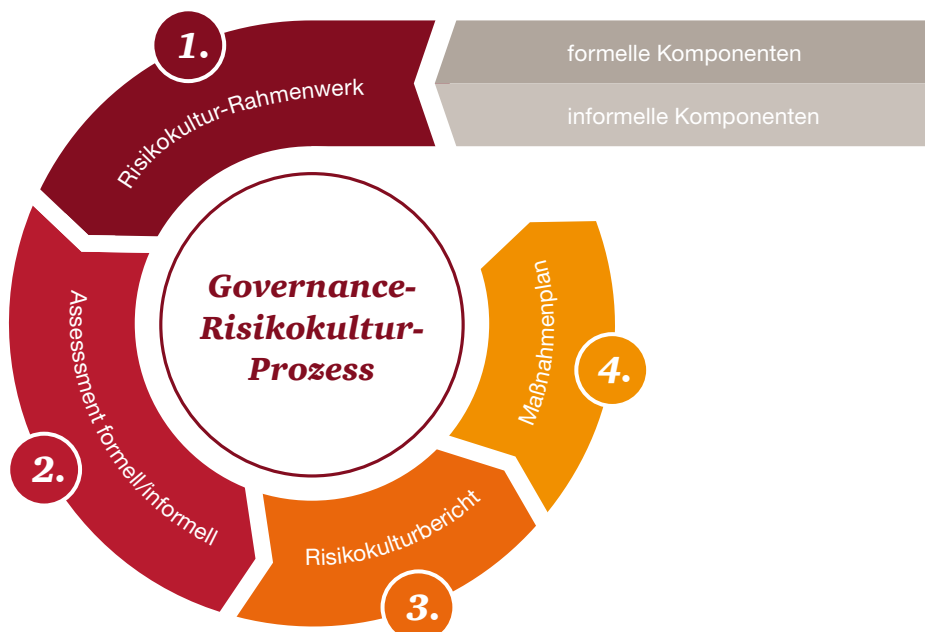
3. Risikokulturbericht

Mithilfe des Risikokulturberichts wird die Geschäftsleitung bzw. das Senior Management über die Ergebnisse des Risikokultur-Assessments informiert. Die Wirksamkeit aktueller Maßnahmen zur Förderung der Risikokultur wird ebenfalls überprüft. Zudem dient der Bericht als Grundlage zur Ableitung künftiger Maßnahmen.

4. Maßnahmenplan

Die Maßnahmen umfassen zielgerichtete Handlungsempfehlungen an die Geschäftsführung zur Verbesserung der Risikokultur.

Risikokultur-Prozess von PwC



Der Risikokulturprozess macht das Konzept der Risikokultur greifbar. Erfahrungen zeigen aber auch, dass eine Stärkung der Risikokultur aufgrund gefestigter Strukturen nicht durch einen disruptiven Wandel erreicht werden kann. Eher sollte ein evolutionärer Ansatz verfolgt werden, und zwar im Sinne einer Strategie der kleinen Schritte, indem die am deutlichsten ausgeprägten Stärken als Hebel eines Kulturwandels genutzt und gleichzeitig die größten Schwächen in ihrer negativen Wirkung begrenzt werden.

Maßnahmen für einen Kulturwandel sollten zudem niemals nur die Top-Down-Perspektive verfolgen, sondern bewusst die Kraft der gesamten Organisation nutzen. Hierfür ist es entscheidend,

die Träger der gewollten Kultur auf allen Ebenen der Hierarchie für den eingeleiteten Kulturwandel zu mobilisieren. Die Herausarbeitung einer „Mängelliste“ steht keineswegs im Vordergrund; vielmehr soll innerhalb der Organisation ein positiver Dialog eingeleitet werden.

Vor der Initiierung entsprechender Aktivitäten empfiehlt es sich, eine wohlbekannte Maxime zu beherzigen:

„Keine Kultur ist perfekt.“

Es gilt sie zu verstehen, bevor voreilige Maßnahmen eingeleitet werden, die keine oder gegenteilige Wirkung entfalten. Es ist wichtig, sich zu Beginn nicht zu viel vorzunehmen: Kulturwandel ist ein Marathon, kein Sprint.



Ihre Ansprechpartner



Dr. Peter Gassmann

Partner, Managing Director
Strategy& Europe
Tel.: +49 170 2238470
peter.gassmann@strategyand.de.pwc.com



Dr. Thomas Siwik

Partner, FS Risk Consulting
Tel.: +49 175 8971208
thomas.siwik@pwc.com



Markus Zillner

Partner, FS People & Organisation
Europe Leader
Tel.: +49 170 2208117
markus.zillner@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 10.600 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,09 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

