

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Janßen, S. (2019):
Risikoinventur und Risikokultur im Kontext der Mindestanforderungen an das
Risikomanagement (MaRisk) Hilligweg, G./ Kirspel, M./ Kirstges, T./ Kull, S./
Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2019 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte
Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 85-92, ISBN 978-3-643-14380-8.

Stefan Janßen

Risikoinventur und Risikokultur im Kontext der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)

1 Bankaufsichtliche Entwicklung von der Risikoinventur ...

Die aufsichtlichen Anforderungen an das Risikomanagement der Banken und Sparkassen entwickeln sich ständig weiter, ebenso wie auch Art und Umfang der von den Häusern betriebenen Geschäfte und der damit verbundenen Risiken. Die einfache Betrachtung bekannter Risiken ist dabei längst nicht mehr ausreichend, vielmehr geht es inzwischen um die umfassende quantitative und qualitative Einschätzung und Steuerung bestehender und potentieller Risiken. Einen wichtigen Schritt hin zu einem umfassenden Ansatz ging die Bankenaufsicht mit der Anforderung einer **Risikoinventur** im Jahre 2010.

Peter F. Drucker (Wien 1909 – Claremont (USA) 2005), dem bekannten US-amerikanischen Ökonom österreichischer Herkunft und Pionier der modernen Managementlehre, wird das Zitat „If you can’t measure it, you can’t manage it.“ zugeschrieben. Ausgesagt wird damit, dass wichtige Größen der Unternehmensführung **messbar** gemacht werden müssen, um auch **steuerbar** zu sein. Bei seiner Arbeit hat sich Drucker insbesondere mit den Erfolgsfaktoren von Unternehmen beschäftigt. Sein Fokus lag dabei vorwiegend auf Produktions- und Handelsunternehmen, weniger auf Kreditinstituten mit ihren Besonderheiten. Zu diesen Besonderheiten zählt es, dass der Umgang mit Risiken für Kreditinstitute einen Kernbestandteil ihres Geschäftsmodells darstellt und praktisch jeden Bereich eines Kreditinstituts maßgeblich berührt. Entsprechend gilt auch hier die Aussage von Drucker, d. h. auch die verschiedenen Risiken eines Kreditinstituts müssen messbar gemacht werden, um sie geeignet begrenzen und steuern zu können.

Die Erfolgsfaktoren von Produktions- und Handelsunternehmen sind bei der Analyse des Marktumfelds, der Geschäftsprozesse und der Ertragsquellen vergleichsweise leicht ermittelbar. Eine ganze Reihe der Risiken in Kreditinstituten werden jedoch erst dann deutlich erkennbar, wenn sie schlagend werden. Für eine Messung und Begrenzung – und damit Verhinderung der Materialisierung der Risiken – ist dies natürlich zu spät. In Bezug auf Kreditinstitute setzt Drucker somit eigentlich erst beim **dritten Schritt** an, blendet jedoch den ersten und zweiten Schritt aus.

Der **erste Schritt** besteht darin, dass die Risiken zunächst einmal identifiziert werden müssen. Dies ist keine triviale Aufgabe, sind doch Risiken und ihre Konzentrationen längst nicht immer deutlich erkennbar. Im **zweiten Schritt** ist dann die Wesentlichkeit der Risiken zu bestimmen und damit die Frage zu beantworten, ob ein geeignetes Mess- und Steuerungsinstrumentarium überhaupt erforderlich ist und eine entsprechende Begrenzung der Risiken sinnvoll und möglich ist. Dabei sollten quantitative und auch qualitative Überlegungen vorgenommen werden. Erst dann, wenn diese Fragen positiv beantwortet worden sind, ist tatsächlich das benötigte Instrumentarium zu entwickeln.

Darüber hinaus sind natürlich die Überlegungen zur Steuerung und Begrenzung von der Gesamtstrategie und Risikotragfähigkeit des jeweiligen Hauses abzuleiten und das erforderliche Instrumentarium sinnvoll in die bestehenden Steuerungsmechanismen einzupassen.

Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung von Risiken in Kreditinstituten und den Schwierigkeiten bei der Identifizierung und Bewertung ist dafür eine Vorgehensweise erforderlich, die in besonderem Maße sowohl umfassend als auch strukturiert ist und die auf geeignete Techniken für die Durchführung zurückgreifen kann. Dabei handelt es sich um die so genannte Risikoinventur, die seit dem Rundschreiben 11/2010 (BA) der BaFin vom 15.12.2010 in AT 2.2 der MaRisk explizit verbindlich von den Kreditinstituten gefordert wird.

Wie die obigen Überlegungen zeigen ist diese Anforderung absolut **sinnvoll und logisch**. Zudem stellt sie einen aufsichtlichen Paradigmenwandel hin zu einer verstärkten Berücksichtigung auch **qualitativer Aspekte** im Risikomanagement dar.

2 ... zur Risikokultur

Einen weiteren Schritt vollzog die Bankenaufsicht mit der im Rundschreiben 9/2017 (BA) der BaFin vom 27.10.2017 in AT 3 der MaRisk verankerten Forderung nach der Entwicklung, Förderung und Integration einer angemessenen Risikokultur. **Damit wird der qualitative Blick auf das Thema Risikomanagement erweitert.** Es geht nicht mehr nur um die auch qualitative Betrachtung einzelner Risiken, sondern nun auch um den Umgang mit Risiken ganz allgemein, d. h. mit einzelnen Risiken, mit der Gesamtheit aller Risiken sowie mit künftigen Risiken.

Die Bedeutung der Risikokultur kann dabei nicht hoch genug eingeschätzt werden. Der oben bereits zitierte Peter F. Drucker hat sich auch zur Thematik der Kultur prägnant geäußert, mit seinem bekannten Zitat „Culture eats strategy for breakfast“, dass das Verhältnis zwischen Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und tatsächlichem Handeln sehr schön illustriert.

Es geht in diesem Zusammenhang nicht um einen neuen Risikomanagementansatz. Risikokultur ist vielmehr das entscheidende **Bindeglied** zwischen den bestehenden operativen und methodischen Verfahren des Risikomanagements und deren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit in der Praxis. Eine ausgeprägte und institutsweit gelebte Risikokultur ist in der Lage, Methoden- und **Verfahrensschwächen zu kompensieren**. Dagegen sind auch die besten und ausgereiftesten Methoden, Systeme und Prozesse der Risikosteuerung und -überwachung nur bedingt wirksam, wenn es letztlich an einer angemessenen Risikokultur fehlt.

Risikokultur betrifft allgemein die **Art und Weise, wie Mitarbeiter mit Risiken umgehen**. Eine tragfähige Definition liefert das Institute of International Finance (IIF). Demnach beinhaltet der Begriff der Risikokultur die Werte, Überzeugungen, Normen, Traditionen und Einstellungen, die letztlich das Verhalten einzelner und von Gruppen von Individuen treiben in Bezug auf das Erkennen, Eingehen, Verstehen, Kommunizieren und Steuern von Risiken.¹ Aus dieser Definition leiten

¹ Vgl. IIF, 2009.

sich auch die Begriffsbestimmungen des Financial Stability Boards (FSB)² und des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (BCBS)³ ab.

Das FSB nennt auf dieser Basis vier zentrale Indikatoren oder Praktiken, die als Indizien für eine gelebte Risikokultur dienen können:

- Leitungskultur
- Verantwortlichkeit und Rechenschaft
- Offene Kommunikation und kritischer Dialog
- Anreizstrukturen.

Die zielorientierte und sachgerechte Steuerung der Risikokultur ist dabei eine komplexe und langwierige Angelegenheit. Es handelt sich hier um eine Daueraufgabe für die Geschäftsleitung. Zudem lässt sich eine angemessene Risikokultur nicht einfach „von oben herab“ verordnen. Vielmehr geht es um Grundüberzeugungen und innere Einstellungen von Menschen. Damit sind kontinuierliche Kommunikation und ein konsequentes Vorleben durch die Führungskräfte zentral bei der Umsetzung.⁴

3 Berührungspunkte zwischen Risikoinventur und Risikokultur

Zur Beurteilung der Wesentlichkeit der Risiken hat sich die Geschäftsleitung regelmäßig und anlassbezogen im Rahmen der Risikoinventur einen Überblick über die Risiken des Instituts zu verschaffen. Das Ergebnis dieser Analyse mündet in das Gesamtrisikoprofil des Instituts. Auf der Grundlage des Risikoprofils werden dann die Geschäfts- und die Risikostrategie entwickelt.

Üblicherweise werden die regelmäßige Risikoinventur und die folgende Überarbeitung des Risikoprofils in den Häusern jährlich vorgenommen. Direkt im Anschluss bilden dann die gewonnenen Erkenntnisse einen wichtigen Ausgangspunkt für die ebenfalls jährliche Überarbeitung der Strategien.

² Vgl. FSB, 2014.

³ Vgl. BCBS, 2015.

⁴ Vgl. Janßen, S./Schiwietz, M., 2018.

In der Verantwortung der Geschäftsleitung liegt auch die Entwicklung, Förderung und Integration einer angemessenen Risikokultur innerhalb des Instituts. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, ist, wie bei allen relevanten Teilen des Instituts bzw. seiner Abläufe, Prozesse und der angewandten Methoden, eine regelmäßige und anlassbezogene Auseinandersetzung mit der Thematik erforderlich. Da die Risikokultur wie oben dargestellt ein entscheidendes Bindeglied zwischen den operativen und methodischen Verfahren des Risikomanagements ist und zugleich auch wesentlich beeinflusst, welche Risiken in welchem Umfang vom Institut sachgerecht eingegangen werden können und damit einen Rahmen für die Geschäfts- und Risikostrategie absteckt, sollte die regelmäßige Auseinandersetzung mit der Risikokultur sinnvollerweise zusammen mit bzw. im Rahmen der Risikoinventur, der Überarbeitung des Risikoprofils sowie der Strategieprozesse erfolgen.

Die Betrachtung in diesem Rahmen liegt auch deshalb nahe, weil die Risikokultur als ein **Risikofaktor** begriffen werden kann, der unterschiedliche (alle) Risikoarten betrifft – also eine **Risikokonzentration**. In den MaRisk werden bei den Anforderungen an die Risikokultur mögliche Risikokonzentrationen explizit angesprochen. Die Fähigkeit des Instituts, mit Risiken angemessen umzugehen, ist zentral bei der Erstellung des Risikoprofils und beim Strategieprozess. Sie wird maßgeblich von der Risikokultur des Hauses abhängen.

Darüber hinaus kann die Risikokultur auch als so genanntes **Kulturrisiko** als eigenständige Risikoart – mit Verbindungen zu allen anderen Risiken – gesehen und damit entsprechend in Risikoinventur und Risikoprofil abgebildet sowie im Strategieprozess berücksichtigt werden.

Die ganzheitliche Beurteilung tatsächlicher und potentieller Risiken, d. h. auch ihrer Auswirkungen, im Rahmen der Risikoinventur kann also nicht unter Ausblendung der Risikokultur erfolgen. Gerade bei potentiellen, heute noch unerkannten, unbekanntem bzw. noch nicht eingegangenen Risiken stellt eine nachhaltige Risikokultur zudem ein Kernelement für einen angemessenen Umgang dar.

4 Praktische Vorgehensweise

Die Betrachtung der Risikokultur im Rahmen der Risikoinventur hat verschiedene Facetten. Zunächst kann aus dem bestehenden, „traditionellen“, angemessenen und wirksamen Risikomanagement nach AT 1 Tz. 1 der MaRisk, also der Festlegung von Strategien sowie der Einrichtung interner Kontrollverfahren unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit, **implizit** auf die Risikokultur geschlossen werden. Die internen Kontrollverfahren bestehen dabei aus dem internen Kontrollsystem und der internen Revision.

Aus der Analyse der Sachgerechtigkeit der Implementierung der Elemente des o. g. Risikomanagements sowie dem Vorkommen von Verstößen (und der Analyse dieser Verstöße) lassen sich wichtige Hinweise auf die Risikokultur ableiten. Die Erkenntnisse zum „traditionellen“ Risikomanagement sollten im Hause bereits vorhanden sein. Im Rahmen der Risikoinventur sollten sie in Bezug auf die Risikokultur zusammengeführt werden und es sollten dann entsprechende Schlussfolgerungen gezogen werden.

Vor dem Hintergrund der oben genannten vier zentralen Indikatoren des FSB für eine nachhaltige Risikokultur muss darüber hinaus eine **explizite Betrachtung** der Risikokultur erfolgen. Dazu können zunächst zur Entwicklung, Förderung und Integration einer nachhaltigen Risikokultur implementierte Abläufe, Prozesse und Methoden sowie zugehörige Regelungen analysiert werden. Dabei kann es sich z. B. um einen Verhaltenskodex, Bonusregelungen oder einen Lessons-Learned-Prozess (um bei Mängeln im Risikomanagement die Ursachen dafür zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu ihrer Behebung zu ergreifen, um Gegenmaßnahmen einzuleiten und die internen Prozesse und das Verhalten der Mitarbeiter entsprechend anzupassen) handeln.

Um ein aussagekräftiges Bild von der im Hause tatsächlich gelebten Risikokultur zu erhalten ist es unerlässlich, die Mitarbeiter bei der Risikoinventur einzubeziehen und auch „weiche“ Faktoren zu analysieren. Dazu bietet es sich an, die Mitarbeiter über Gesprächsrunden, strukturierte Interviews oder Fragebögen im Rahmen einer qualitativen Bewertung der Risikokultur **einzubinden**. Dies unterstützt zugleich die offene Kommunikation und den kritischen Dialog im Hause, die wichtige

Elemente einer nachhaltigen Risikokultur sind. Grundlage für diese Betrachtungen sollten die vier zentralen Indikatoren des FSB sein, bzw. von diesen Indikatoren abzuleitende Beurteilungskriterien.

Im Ergebnis gewinnt ein Institut im Laufe der Risikoinventur bei einer solchen Vorgehensweise ein umfassendes Bild der eigenen Risikokultur und somit eine gute Basis für die Strategieprozesse. Zugleich fördert dabei bereits der Prozess der Risikoinventur die Entwicklung einer belastbaren Risikokultur.

Quellenverzeichnis

Janßen, S./Schiwietz, M. (2018): Risikokultur in Kreditinstituten, Heidelberg: Finanz Colloquium Heidelberg.

IIF (2009): Reform in the financial services industry: Strengthening Practices for a more stable system. The Report of the IIF Steering Committee on Implementation (SCI), Washington, December 2014.

FSB (2014): Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. A Framework for Assessing Risk Culture, Basel, April 2014.

BCBS (2015): Guidelines Corporate governance principles for banks, Basel, July 2015.