

Umsetzung einer angemessenen Risikokultur



Inhalt

1 Zielsetzung des Dokumentes	3
2 Hintergrund	4
3 Definition Risikokultur	7
4 Regulatorische Anforderungen	8
5 Herausforderungen in der Umsetzung einer angemessenen Risikokultur	11
5.1 Übergreifende Anforderungen	11
5.2 Grundsätze einer angemessenen Risikokultur	14
5.2.1 <i>Leitungskultur/Tone from the top</i>	14
5.2.2 <i>Verantwortlichkeiten/Accountability</i>	16
5.2.3 <i>Wirksame Kommunikation und kritischer Dialog/Effective communication and challenge</i>	20
5.2.4 <i>Anreize/Incentives</i>	22
5.3 Ausgestaltung eines Verhaltenskodex	28
6 Zuständigkeiten für die Risikokultur	30
6.1 Rolle der Geschäftsleitung.....	30
6.2 Zuständige Organisationseinheit innerhalb des Unternehmens.....	30
6.3 Rolle des Aufsichtsrats.....	30
7 Überwachung der Risikokultur.....	31

1 Zielsetzung des Dokumentes

Im Bankenverband findet seit 2017 unter den Mitgliedern des Arbeitskreises Risikokultur - Verhalten und Compliance (RVC) ein intensiver Austausch über die Umsetzung einer angemessenen Risikokultur statt. Die Diskussionen haben gezeigt, dass die Häuser hierbei sehr unterschiedlich vorgehen und die individuelle Ausgestaltung der Umsetzung stets auch individuellen Gegebenheiten folgt. Gleichwohl war und ist der Austausch hilfreich, um Anregungen zu erhalten, wie das gewissermaßen „weiche“ Thema Risikokultur praktisch umgesetzt und im gesamten Unternehmen verankert werden kann.

Der Handlungsleitfaden dient dazu, die gewonnenen Erfahrungen strukturiert zusammenzufassen. Er stellt dabei unterschiedliche Lösungsansätze dar. Gemeinsames Verständnis des Arbeitskreises ist es, dass jedes Haus die für es geeignete Lösung zur Umsetzung finden muss. Insofern geben die nachfolgenden Ausführungen Anregungen für eine erfolgreiche Implementierung. Sie bewerten diese jedoch nicht und sind nicht geeignet, „best practises“ oder einen Branchenstandard für die Umsetzung abzuleiten.

Dank gilt insbesondere den nachfolgenden Instituten, die an der Erarbeitung dieses Leitfadens engagiert mitgewirkt haben:

- Aareal Bank AG
- B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA
- Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
- Deutsche Bank AG
- IKB Deutsche Industriebank AG
- M.M.Warburg & CO (AG & Co.) KGaA
- Oldenburgische Landesbank AG
- SÜDWESTBANK AG
- UniCredit Bank AG

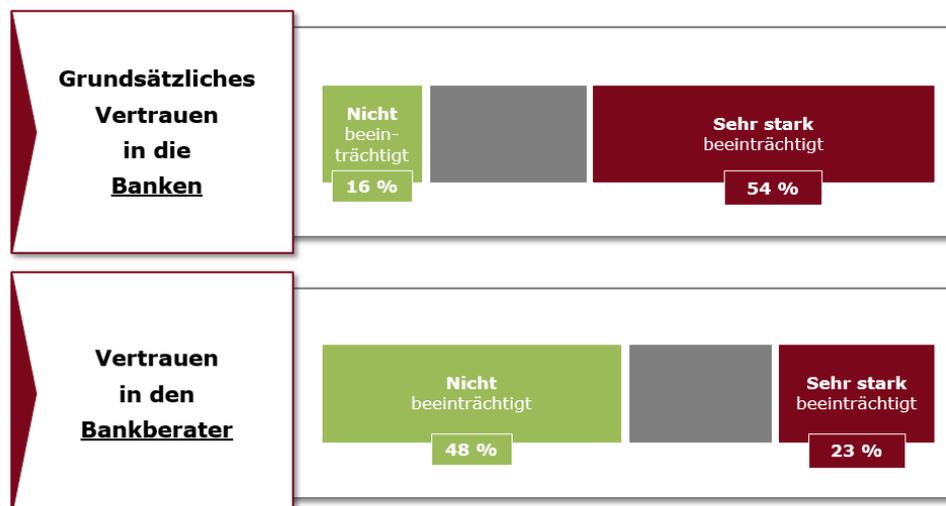
2 Hintergrund

Das Bankgeschäft lebt vom Vertrauen - Vertrauen in die einzelne Bank und Vertrauen in das Finanzsystem insgesamt. Jedoch wurde seit der Finanzmarktkrise eine große Anzahl von illegalen oder als illegitim erachtete Geschäftspraktiken aufgedeckt, bestraft und/oder geächtet, die regelmäßig auch Gegenstand der einschlägigen Fach- und Boulevardpresse waren. Zu nennen seien hier beispielsweise die Subprime Krise, die Manipulationen am Libor oder der Handel mit Dividendenscheinen (Cum-Cum, Cum-Ex). Diese Geschäftspraktiken und Ereignisse wurden durch einen offensichtlich nicht angemessenen Umgang mit Risiken oder, anders ausgedrückt, eine nicht angemessene Risikokultur in den Banken begünstigt.

Im Ergebnis hat die Reputation des Bankensektors erheblich gelitten. Während in Umfragen Kunden die eigene Bank bzw. den eigenen Bankberater überwiegend für vertrauenswürdig halten, so zeigt sich mit Blick auf die Bankenbranche insgesamt ein diametrales Bild: Mehr als die Hälfte der Befragten sieht einer Studie der GfK¹ zufolge das Vertrauen in Banken grundsätzlich als sehr stark beeinträchtigt an.

In Befragungen zeigt sich oft ein diametrales Bild: Der eigenen Bank wird mehr Vertrauen geschenkt als der Branche insgesamt

„Inwieweit hat die Finanzkrise Ihr grundsätzliches Vertrauen beeinträchtigt?“

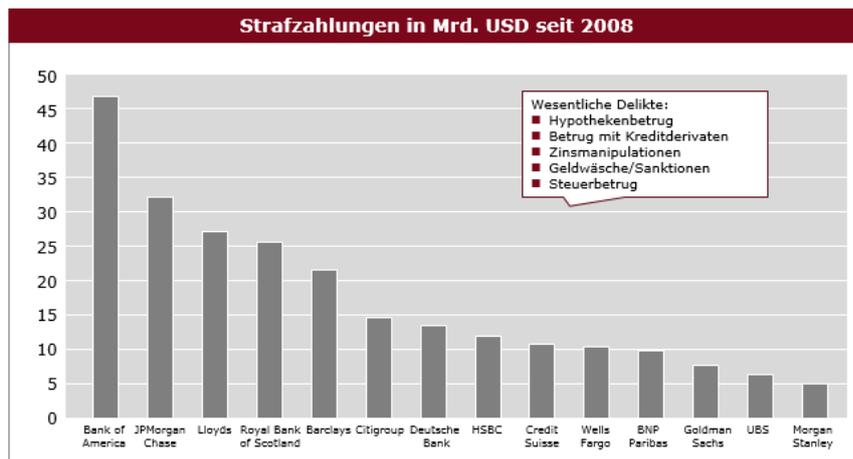


Quelle: GfK Finanzkrisenmonitor April 2009.

¹ <https://www.gfk-verein.org/compact/fokusthemen/banken-der-vertrauenskrise>

Die im Zuge der Skandale verhängten Strafen waren drakonisch: Weltweit belaufen sich die Strafzahlungen allein bei den 14 größten Häusern auf mehr als 200 Milliarden EUR.² Einzelne Institute sind vor diesen Forderungen, z. B. durch den Cum-Ex-Skandal bereits in die Insolvenz gegangen und vom Markt verschwunden. Hinzu kommt die strafrechtliche Verfolgung einzelner oder Gruppen von Bankmitarbeitern und Führungskräften. Banken, die in den USA rechtskräftig verurteilt wurden, erhalten einen „Bewährungshelfer“, einen so genannten Monitor, der eigene Umsetzungsanforderungen an das jeweilige Haus richtet.

Strafzahlungen im Nachgang der Finanzmarktkrise belaufen sich auf über 200 Mrd. EUR



© Bundesverband deutscher Banken e.V.

Quelle: eigene Darstellung i.A. an Manager Magazin, Juni 2018.

Die Themen Risikokultur und Reputationsrisiken stehen im Rahmen der aufsichtlichen Prüfung mittlerweile stärker im Fokus. Zum einen drohen den Banken in diesen Zusammenhang über den aufsichtlichen Bewertungs- und Überprüfungsprozess (SREP) zusätzliche Kapitalanforderungen. Zum anderen haben internationale und nationale Regulierungsbehörden zahlreiche Anforderungen formuliert, die bereits von den Instituten umzusetzen sind (vgl. Kapitel 4).

Auch treten ethische Beurteilungen in den Fokus, die für die Banken erhebliche Reputationsrisiken nach sich ziehen können. Institute müssen demnach nicht nur prüfen, was legal bzw. illegal ist, sondern auch, was von einzelnen Interessengruppen oder der breiten Bevölkerung als illegitim angesehen wird oder angesehen werden könnte.

Herausfordernd ist zudem die sich stetig ändernde Rechtsprechung: Mithin wird die Grenze zwischen „hard law“ und „soft law“ durch Gerichtsurteile unschärfer. Gerichte tendieren dazu,

² <http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/banken-strafen-diese-behoerden-verlangen-die-hoechsten-bussen-fotostrecke-161835-19.html>

Unternehmen zu compliance-relevanten Sachverhalten beim Wort zu nehmen. Insofern dürfen auch Aussagen zur Risiko- und Compliancekultur in Unternehmensleitlinien und Kodizes nicht als unverbindlich verstanden werden.

In der Gesamtschau zeigt sich somit, dass das Aufsichtsrecht nur ein Motivator sein kann, damit sich Institute dem Thema Risikokultur widmen, um hieraus den für sich größtmöglichen Nutzen zu ziehen. Ziele einer verbesserten Risikokultur könnten daher sein:

- Verbesserung der eigenen Reputation
- Verbesserung der Reputation der Finanzbranche insgesamt (Vorbildfunktion)
- Vertrauen beim Kunden gewinnen
- Neuer/intensiverer Dialog mit Stakeholdern
- Ökonomische Risiken (Reputation, Compliance, Bußgelder, etc.) minimieren
- Compliance mit aufsichtsrechtlichen Vorgaben
- Kombinierte und dadurch verbesserte Geschäfts- und Risikosteuerung

3 Definition Risikokultur

Mit der fünften MaRisk-Novelle hat die BaFin das international in den Fokus gerückte Thema Risikokultur als einen der zentralen Punkte in die Überarbeitung einfließen lassen. Dabei handelt es sich nicht um einen völlig neuen Risikomanagementansatz, sondern um eine zielgerichtete Weiterentwicklung der auch schon bisher bestehenden Erwartungshaltung der Aufsicht hinsichtlich eines systematisch vernünftigen Risikoverhaltens auf allen Ebenen des Instituts, also des Umgangs mit und der Einstellung zu Risiken. Die spezifische Risikokultur in einem Institut beeinflusst die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen. Dies spiegelt sich auch in den Definitionen zur Risikokultur des Finanzstabilitätsrates und der BaFin wider. Diese können Grundlage für eine Definition der Risikokultur im eigenen Haus sein, müssen aber die individuellen Besonderheiten eines Instituts stets berücksichtigen.

Financial Stability Board (FSB), 2014¹/Baseler Ausschuss (2015)¹:

"A 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."

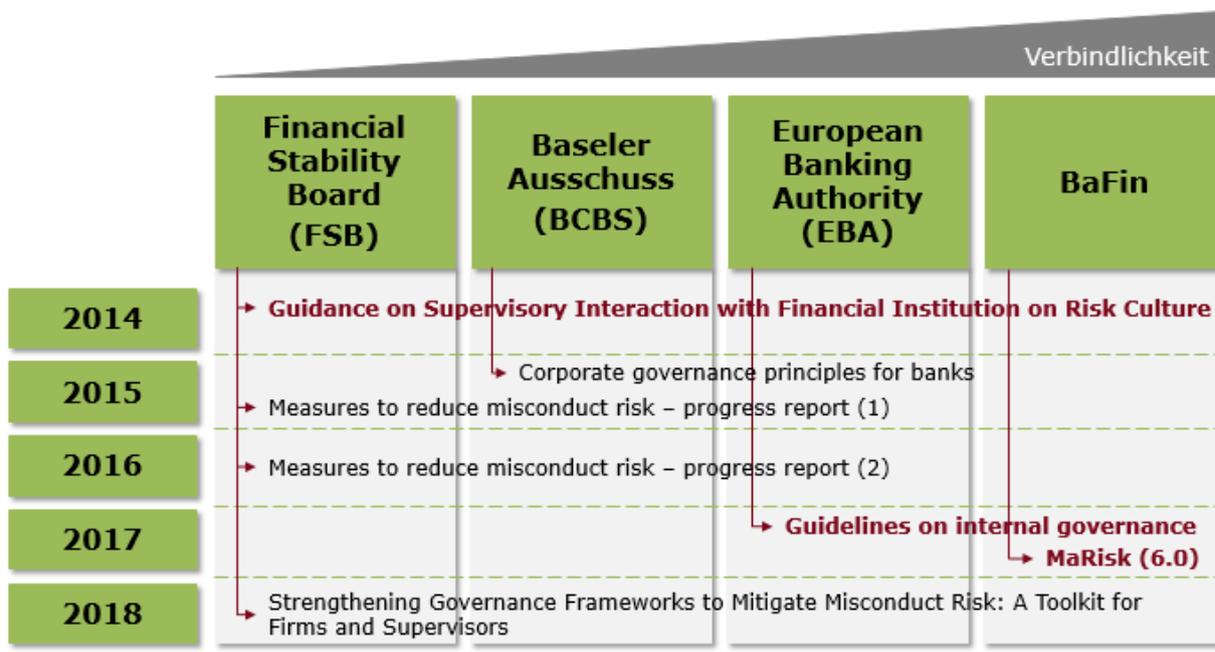
Definitionen

BaFin, 2017 (MaRisk, 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 auch unter Risikogesichtspunkten ausgewogen sind.“

4 Regulatorische Anforderungen

Im Nachgang der Finanzkrise wurde das Thema Risikokultur sowohl auf Ebene der internationalen Standardsetzer als auch von den europäischen und deutschen Aufsichtsbehörden aufgegriffen. Die nachfolgende Grafik stellt die wichtigsten Regulierungsinitiativen und deren Grad an Verbindlichkeit dar.



Nach § 25a KWG trägt die Geschäftsleitung einer Bank gesamthaft die Verantwortung für ein wirksames Risikomanagement und für dessen Weiterentwicklung. Die konkrete Ausgestaltung des Risikomanagements richtet sich dem Proportionalitätsgedanke folgend nach Art, Umfang, Komplexität sowie dem Risikogehalt der Geschäftstätigkeit.

Die Anforderungen an die Ausgestaltung einer angemessenen Risikokultur als wesentlichen Teil des Risikomanagements finden in Deutschland ihren Niederschlag in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), die § 25a KWG konkretisieren und die Verwaltungspraxis der BaFin darstellen. Die entsprechenden Anforderungen finden sich einerseits im Modul „Gesamtverantwortung der Geschäftsleiter“ als auch in den „Organisationsrichtlinien“:

MaRisk AT 3

Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung

„Hierzu zählt auch die Entwicklung, Förderung und Integration einer angemessenen Risikokultur innerhalb des Instituts und der Gruppe.“

MaRisk AT 5

Organisationsrichtlinien

„Die Organisationsrichtlinien haben vor allem Folgendes zu beinhalten:

[...]

g) abhängig von der Größe des Instituts sowie der Art, dem Umfang, der Komplexität und dem Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten, einen Verhaltenskodex für die Mitarbeiter.“

Teil der Risikokultur ist es, die gewünschten/nicht gewünschten Geschäfte, Verhaltensweisen und Praktiken zu definieren und die Mitarbeiter hierauf einzuschwören. Unabhängig davon, ob dies durch einen verschrifteten Verhaltenskodex (vgl. Kapitel 5.3) oder in erster Linie durch persönliche Ansprache erfolgt, ist es für eine erfolgreiche Implementierung unabdingbar, dass die Geschäftsleitung und die Führungskräfte das gewünschte Verhalten konsequent vorleben und so für die Mitarbeiter erfahrbar machen.³

Hilfreich sind zudem die Hinweise der BaFin aus dem Anschreiben zur 5. MaRisk-Novelle. So geht das Thema Risikokultur aus Sicht der Aufsicht über die in den MaRisk bereits bestehenden Elemente (Festlegung und Kommunikation strategischer Ziele und des Risikoappetits, Kontrollen und Kontrollfunktionen) hinaus. Die Risikokultur soll u. a. folgende Ziele verfolgen:

- Verankerung einer bewussten Auseinandersetzung mit Risiken im Tagesgeschäft in der Unternehmenskultur,
- Schaffung eines Risikobewusstseins auf allen Hierarchieebenen,
- Förderung eines kritischen Dialogs durch die Führungsebenen,
- Motivation der Mitarbeiter, entsprechend dem Wertesystem und Verhaltenskodex zu agieren,
- Überzeugen, sich ethisch und ökonomisch wünschenswert und innerhalb festgelegter Risikotoleranzen zu verhalten.

Bei der Implementierung einer angemessenen Risikokultur sollten ferner die Vorgaben der EBA und des Finanzstabilitätsrates (FSB) berücksichtigt werden. Dabei definieren die FSB-Leitlinien „Risiko-Governance“, „Risikoappetit“ und „Vergütung“ als die grundlegenden Elemente einer angemessenen Risikokultur und geben folgende Kennzeichen für eine angemessene Risikokultur vor:

³ vgl. BaFin E-Mail an die Verbände der Kreditwirtschaft vom 27. Oktober 2017

- Tone from the top (vgl. Kapitel 5.2.1)
- Accountability (vgl. Kapitel 5.2.2)
- Effective communication and challenge (vgl. Kapitel 5.2.3)
- Incentives (vgl. Kapitel 5.2.4)

Darüber hinaus enthält das FSB-Toolkit aus dem Jahre 2018 zahlreiche praktische Elemente.⁴

Die EBA Internal Governance-Leitlinien⁵ greifen die obigen vier FSB-Kennzeichen einer angemessenen Risikokultur auf und gliedern sie in ein Rahmenwerk für ein angemessenes Geschäftsgebaren ein (Kapitel IV: Risikokultur und Wohlverhaltensregeln (business conduct)):

- Risikokultur
 - Risikokultur sollte ein Schlüsselement des Risikomanagements sein.
 - Forderung nach integrierter und institutsweiter Risikokultur durch interne Richtlinien (Policies), Kommunikation und Mitarbeitertraining und zwar nicht nur für Risikospezialisten, sondern für alle Unternehmensbereiche.
 - Definition der vier tragenden Kennzeichen: Tone from the top, Accountability, Effective communication, Incentives.
- Unternehmenswerte und Verhaltenskodex
 - Das Leitungsorgan soll hohe ethische und berufliche Standards entwickeln, annehmen und fördern.
 - Die Einhaltung dieser Standards ist zu überwachen.
 - Die Standards dienen der Risikoreduzierung (OpRisk, Reputationsrisiko).
 - Es besteht Bedarf an klaren und dokumentierten Richtlinien.
- Interessenkonflikte
 - Forderung nach Richtlinien und Maßnahmen, um Interessenkonflikte zu identifizieren und zu managen.
- Hinweisgeberverfahren (Whistleblowing-Verfahren)
 - Aufbau von geeigneten Verfahren, um Regelverletzung intern zu melden.
 - Diese Verfahren sollten außerhalb der normalen Berichtswege platziert werden.
 - Kommunikation und Dokumentation für alle Mitarbeiter – Verhinderung der Brandmarkung der meldenden Person und Zusicherung von Vertraulichkeit.

⁴ <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/P200418.pdf>

⁵ EBA/GL/2017/11. Im Folgenden: EBA-Leitlinien.

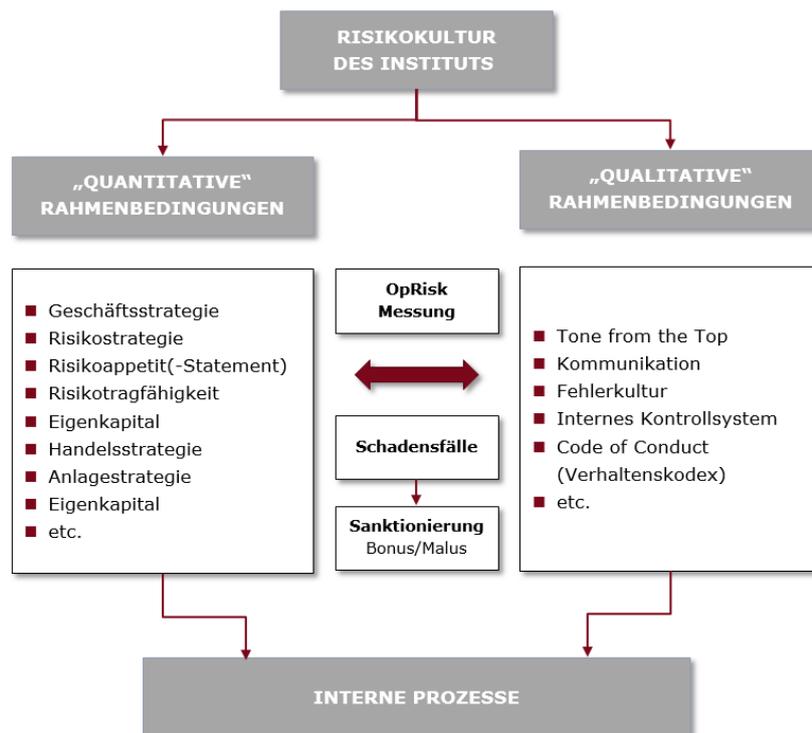
5 Herausforderungen in der Umsetzung einer angemessenen Risikokultur

5.1 Übergreifende Anforderungen

Die EBA-Leitlinien verlangen in Titel IV – Risikokultur und Wohlverhaltensregeln (*business conduct*) unter Punkt 9 Risikokultur in Tz. 94:

Eine solide und konsistente Risikokultur sollte ein Schlüsselement eines wirksamen Risikomanagements eines Instituts sein und es dem Institut ermöglichen, solide und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Ganz generell wird also eine adäquate Risikokultur als Grundlage für ein funktionierendes Risikomanagement eines Instituts angesehen. Dies soll an folgendem Schaubild verdeutlicht werden:



Die Risikokultur bestimmt sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Rahmenbedingungen des gesamten Geschäftsbetriebs eines Instituts und prägt ausgehend von der Geschäftsleitung über alle nachgeordneten Ebenen und Konzerngesellschaften hinweg die Prozesse zur wirksamen Steuerung und Minimierung der mit dem Geschäftsmodell des Instituts bzw. der Gruppe verbundenen Risiken.

Zentrale Elemente zur Vorgabe und Ausgestaltung der Risikokultur des Instituts sind die Geschäftsstrategie sowie die Risikostrategie mit einem von der Geschäftsleitung entweder gesondert oder als Bestandteil der Risikostrategie unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Kriterien definierten Risikoappetit-Statement. Zu einem wirksamen Risikomanagement sind geeignete Verfahren zur Messung aller relevanten Risiken ggfs. mit Bestimmung „weicher“ Faktoren zur Überprüfung der Risikosituation des Instituts festzulegen. In diesem Zusammenhang kann - allerdings mit der Folge ggfs. aufwändiger Nachverfolgungsprozesse - auch eine Bestimmung der Anzahl und Qualität von Regelverstößen als Indikator für die Risikosituation in Betracht kommen.

Neben einer soliden und konsistenten Risikokultur zum Zweck der Schaffung eines wirksamen Risikomanagements verlangen die EBA-Leitlinien in Teilziffer 95:

Institute sollten eine integrierte und institutsweite Risikokultur auf der Grundlage eines umfassenden Verständnisses und einer ganzheitlichen Sicht ihrer Risiken und deren Management entwickeln, wobei auch dem Risikoappetit des Instituts Rechnung zu tragen ist.

Die Vorgaben dieser Leitlinie werden regelmäßig durch einen Top-Down-Ansatz erfüllt werden können. Alle (Führungs-)Ebenen des Instituts sowie alle nachgeordneten Konzerneinheiten werden nach den Vorgaben der Konzern-Geschäftsleitung gesteuert. Im Rahmen der Steuerung der Risiken nachgeordneter Konzerngesellschaften werden individuelle Gegebenheiten einzelner Einheiten berücksichtigt. Im Konfliktfall wird sich anbieten, grundsätzlich den jeweils schärferen Ansatz zu verfolgen.

Im Sinne einer im Ergebnis konsistenten Risikokultur können sich also grundsätzlich einheitliche globale Vorgaben für alle Unternehmens- und Konzerneinheiten empfehlen. Diese Vorgaben können im Sinne einer integrierten Risikokultur gegebenenfalls auch unter Berücksichtigung bereichsspezifischer Detailprozesse ausgestaltet werden.

Eine ganzheitliche Sicht aller Risiken und ihrer Steuerung kann es erforderlich machen, die von der Geschäftsleitung festgelegten Vorgaben für den Risikoappetit des Instituts mit dem Gesamtkonzept der Risikokultur zu verknüpfen und sie in dieses Konzept einzupassen. All diese Vorgaben finden demzufolge Eingang in die Risikomanagementmaßnahmen eines jeden Kreditinstitutes.

Als übergreifende Anforderungen zur Umsetzung einer angemessenen Risikokultur bestimmen die EBA-Leitlinien in Tz. 96

Institute sollen eine Risikokultur mittels Richtlinien, Kommunikation und Fortbildungen der Mitarbeiter bezüglich der Tätigkeiten, Strategie und des Risikoprofils des Instituts entwickeln und Kommunikation und Mitarbeiterfortbildungen anpassen, um der

Verantwortung der Mitarbeiter bezüglich Risikoappetit und Risikomanagement Rechnung zu tragen.

Die Mitarbeiter eines Instituts sind im Auftrag und unter Aufsicht der Geschäftsleitung selbst für einen angemessenen Umgang mit den sich in ihrem jeweiligen (Aufgaben-)Bereich ergebenden Risiken verantwortlich. Alle Mitarbeiter sollen sich ihrer jeweiligen Verantwortung in Bezug auf das Risikomanagement in vollem Umfang bewusst sein. Dabei liegt die primäre Verantwortung für das tägliche Risikomanagement unter Berücksichtigung des Risikoappetits und der Risikotragfähigkeit des Instituts in dem jeweiligen Geschäftsbereich (erste Verteidigungslinie) und nicht etwa nur bei Risikospezialisten oder internen Kontrollfunktionen. Geschäftsleitung und die nachgeordneten Fachbereiche, wie z. B. Compliance, Human Resources, Legal, Risikocontrolling, Abwicklung, sollen gemeinsam dafür sorgen, dass die sich aus der jeweiligen Risikokultur ergebenden Vorgaben in allen (Fach-)Bereichen und bei allen Tätigkeiten für das Institut und entsprechend auch in nachgeordneten Konzerngesellschaften bekannt sind sowie beachtet und umgesetzt werden.

Welche Maßnahmen zu empfehlen sind, um dieses Ziel zu erreichen, wird einerseits bezogen auf das Institut, sein Geschäftsmodell und die sich daraus ergebenden Risiken und andererseits unter Berücksichtigung der jeweiligen sorgfältig zu definierenden (Mitarbeiter-)Zielgruppe festzulegen sein. Eine angemessene Unterstützung und Begleitung durch die Geschäftsleitung des Instituts ist hierfür erforderlich. Beispiele für geeignete Maßnahmen werden in den nachfolgenden Kapiteln aufgezeigt.

5.2 Grundsätze einer angemessenen Risikokultur

5.2.1 Leitungskultur/Tone from the top

i.) Regulatorische Norm

Nach Tz. 98a. der EBA-Leitlinien ist die Leitungskultur wichtiger Bestandteil der Risikokultur. Das Leitungsorgan soll die Risikokultur fördern, überwachen, bewerten und weiterentwickeln. Im Rahmen der Leitungskultur ist das Leitungsorgan für die Festlegung der Kernwerte und Erwartungen des Instituts zuständig und kommuniziert diese zusammen mit den Führungskräften an die Mitarbeiter.

ii.) Mögliche Lösungsansätze

Rolle der Geschäftsleitung und Überprüfung der Geschäftsleitung

Das Konzept des „Tone from the top“ geht davon aus, dass sich Mitarbeiter am Verhalten ihrer Führungskräfte orientieren. Halten diese die festgelegten Grundsätze, Werte, Prozesse und Regeln nicht ein, werden die Mitarbeiter ihnen nicht die notwendige Bedeutung beimessen, um sie als Orientierung für ihr tägliches Handeln zu nutzen.

Der Geschäftsleitung kommt insofern eine maßgebliche Rolle in der Implementierung, Förderung und Weiterentwicklung der Risikokultur zu. Die Geschäftsleitung ist regelmäßig der Motor für Veränderungen der Risikokultur. Die Mitglieder der **Geschäftsleitung** haben persönlich eine **Vorbildfunktion** und sind gehalten, die Kernwerte vorzuleben. Dabei sollten sie in Fragen zur Risikokultur und zum Risikoprofil geschlossen und einheitlich auftreten.

Die Überprüfung, ob die Geschäftsleitung ihrer Aufgabe mit Bezug zum Verhaltenskodex gerecht wird, erfolgt regelmäßig durch das Aufsichtsorgan. Sofern der Deutsche Corporate Governance Kodex Anwendung findet, ist eine Evaluierung der Zusammenarbeit des Vorstandes dort vorgeschrieben.

Erfahrungen aus Unternehmen, die bereits einen so genannten Monitor erlebt haben, zeigen, dass Entscheidungsprozesse nachvollziehbar dokumentiert werden müssen. Darüber hinaus können sich Monitore ggf. auch unangekündigt in Telefonkonferenzen einwählen; insofern ist eine konsistente Sprechkultur, die die Unternehmenskultur widerspiegelt und Entscheidungen nachvollziehbar entstehen lässt, anzustreben.

Kommunikation der Kernwerte im Unternehmen

Die **Geschäftsleitung** ist **für** die **Kommunikation** der Kernwerte im Unternehmen **verantwortlich**. Dabei ist zum einen von großer Bedeutung, dass der Vorstand einheitlich kommuniziert und widersprüchliche Signale z. B. zwischen Vertriebs- und Risikovorstand vermeidet. Zum anderen sollte sich der Vorstand bei der Kommunikation der Kernwerte nicht auf die erste Führungsebene beschränken, sondern die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen direkt ansprechen, um eine etwaige uneinheitliche Verbreitung der Unternehmenswerte zu verhindern.

Ein Instrument, um Mitarbeiter aller Hierarchieebenen direkt zu erreichen, können bspw. regelmäßige **Vorstandsfrühstücke** sein (siehe auch Kapitel 5.2.3). Ebenfalls geeignet erscheinen etwa **Videobotschaften** und **Grußkarten**. Begleitend können spezielle Aktionen die Kernwerte in das Unternehmen hineinragen (z. B. **Plakate, Klebezettel, Notizblöcke, Flyer, Schulungen, Newsletter**). Auch **Rollenspiele**, in denen konkret Dilemma-Situationen aufgegriffen und Handlungsmöglichkeiten durchgespielt werden, haben sich als effektiv erwiesen. In einem Institut hat die Ausstattung der Fahrstühle mit Spiegeln: „Schauen Sie in den Spiegel, dann wissen Sie, wer für Risikokultur zuständig ist“ erheblich zur Sensibilisierung beigetragen.

Ungeachtet der direkten Ansprache aller Mitarbeiter durch den Vorstand sind natürlich alle Führungskräfte für die Etablierung einer angemessenen Risikokultur im Unternehmen in besonderer Weise verantwortlich. Daher kommt neben dem „Tone from the top“ auch dem so genannten „**Tone from the middle**“ eine besondere Bedeutung zu.

Das **Jahresgespräch** bzw. Zielerreichungsgespräch ist eine Gelegenheit, mit den Mitarbeitern über die Einhaltung der Risikokultur zu sprechen. Hierdurch kann auch konkret die Erwartungshaltung an die Mitarbeiter erörtert werden, und es können entsprechende Anreize geschaffen werden (siehe auch Kapitel 5.2.4: Anreize).

Fehlerkultur

Ziel der Risikokultur ist es, dass alle Mitarbeiter Risiken in ihren Entscheidungen angemessen berücksichtigen sowie externe (z. B. Gesetze, Rechtsvorschriften) und interne (z. B. Prozesse, Kompetenzen, Kontrollen) Vorgaben beachten.

Um eine angemessene Risikokultur zu implementieren und weiterzuentwickeln, ist eine gute Fehlerkultur im Unternehmen von großer Bedeutung. Materialisierte **Risiken** sowie **Verstöße** gegen externe oder interne Vorgaben sollten im Unternehmen **offen kommuniziert** werden können und an Verbesserungen bzw. zukünftiger Vermeidung gemeinsam und konstruktiv gearbeitet werden. Sollte der offene Umgang mit Fehlern im Einzelfall nicht möglich sein, dürfte das nach § 25a KWG erforderliche **Whistleblowing-System** auch über die im Gesetz genannten Anwendungsfälle hinaus unterstützen. Hier können relevante Sachverhalte vertraulich oder gänzlich anonym gemeldet werden, ohne dass die Betroffenen Nachteile zu befürchten haben. Gänzlich ungeeignet und kontraproduktiv für eine erfolgreiche **Speak-up-Culture** ist das Abtun derartiger Meldungen durch den Vorstand, anstatt die Hinweise zum Anlass für Verbesserung zu

nehmen. Im Gegenteil: Es sollte das Aufdecken von Optimierungsbedarf im Unternehmen gefördert werden. Auch die Aufsicht dürfte bei der Beurteilung der Risikokultur in einem Institut berücksichtigen, ob und wie die Geschäftsleitung sich mit den gewonnenen Informationen befasst bzw. inwieweit diese in einen **Lessons-learned-Prozess** einfließen.

5.2.2 Verantwortlichkeiten/Accountability

i.) Regulatorische Norm

Die Mitarbeiter auf deren Verantwortung aufmerksam zu machen, stellt ein weiteres Kennzeichen einer angemessenen Risikokultur dar. Verankert ist dieser wesentliche Indikator der Risikokultur in Tz. 98 b. der EBA-Leitlinien. Danach sollen Geschäftsleitung und Mitarbeiter des Unternehmens ihre Tätigkeit an den Kernwerten ausrichten und ihren Beitrag zur Einhaltung des festgelegten Risikoappetits und der Risikotragfähigkeit verstehen. Sie sollen sich darüber bewusst sein, dass sie für ihre Handlungen und Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Risikoverhalten des Instituts zur Verantwortung gezogen werden können.

In Tz. 96 wird zudem festgelegt, dass Institute eine Risikokultur mittels Richtlinien, Kommunikation und Fortbildungen der Mitarbeiter bezüglich der Tätigkeiten, Strategie und des Risikoprofils des Instituts entwickeln und Kommunikation und Mitarbeiterfortbildungen anpassen sollten, um der Verantwortung der Mitarbeiter bezüglich Risikoappetit und Risikomanagement Rechnung zu tragen.

ii.) Mögliche Lösungsansätze

Für die Umsetzung ist es wesentlich, dass den Mitarbeitern **deutlich kommuniziert** wird, dass ihnen bei Zuwiderhandlungen gegen Prozesse, Regeln und Unternehmenswerte **disziplinarische Konsequenzen** als Folge unerwünschten Verhaltens (wie z. B. Kürzung der Bonifikationen, Abmahnungen und im Extremfall auch Kündigungen) drohen und welche Folgen andererseits gewünschtes Verhalten hat (z. B. Zahlung von Bonifikationen).

Elementar für eine praktische Umsetzung einer angemessenen Risikokultur ist es, bei den Mitarbeitern des Instituts die Bereitschaft zu entwickeln, selbstständig Verantwortung zu übernehmen. Eine wichtige Maßnahme in diesem Zusammenhang ist die Definition von **klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten**, bei welcher alle relevanten Themenfelder abgedeckt und zugeordnet sind. Dies setzt eine transparente und nachvollziehbare Aufbau- und Ablauforganisation voraus. Insbesondere die transparente Ablauforganisation verlangt eine zugängliche und verständliche schriftlich fixierte Ordnung. Dies klingt zwar in der Theorie zunächst trivial, gestaltet sich in der Praxis jedoch meist schwierig. Vor allem bei bereichsübergreifenden Prozessen bestehen häufig Schnittstellenthematiken.

Des Weiteren ist es von großer Bedeutung, das Bewusstsein, vor allem bei Führungskräften, aber letztlich bei jedem Mitarbeiter zu fördern, dass er „Owner“ des entsprechenden Verantwortungsbereiches ist. Daraus folgt letztlich die Konsequenz der persönlichen Rechenschaft für das eigene Verhalten, vor allem im Umgang mit Risiken.

In einem idealen kulturellen Umfeld fühlen sich die Mitarbeiter unabhängig von ihrer formellen Rolle und Aufgabe verantwortlich für das Institut als Ganzes. Aus diesem Grund ist es ebenfalls Bestandteil der Accountability der Mitarbeiter, Auffälligkeiten zu melden (bspw. über einen Whistleblowing-Prozess).

Weitere Details zur Verantwortung können beispielsweise im Verhaltens- und Ethikkodex der jeweiligen Institute geregelt werden.

In Bezug auf die Thematik der Accountability könnten sich die nachfolgende Fragen stellen:

Ist eine Zielgruppendefinition bzw. Differenzierung bei der Vermittlung von Accountability notwendig und sind dementsprechend auch unterschiedliche Konzepte zu erarbeiten? Wie kann es hierbei gelingen, diesen Prozess dennoch einfach zu halten?

Wichtig für die erfolgreiche Implementierung einer angemessenen Risikokultur ist eine **adressatengerechte Kommunikation** und Dokumentation der entsprechenden Verantwortungsbereiche. Hierbei hat es sich in größeren Häusern bewährt, bei der Zielgruppendefinition zwischen dem Top-Management, dem Management und den weiteren Mitarbeitern zu unterscheiden.

Die Teilnahme von einem mit der Risikokultur betrauten Unternehmensbereich (z. B. Compliance) an TOP-Management-Meetings wird zur Förderung einer angemessenen Risikokultur als sinnvoll erachtet.

Dem Management ist genau zu Bewusstsein zu führen, welche Rolle es im Rahmen einer Kampagne zur Förderung der Risikokultur einnimmt. Hierbei könnten **Management-Schulungen** unterstützen, die Erwartungshaltung des Unternehmens hinsichtlich der Umsetzung von Accountability aufzuzeigen.

Damit auch bei den restlichen Mitarbeitern des Unternehmens eine angemessene Risikokultur im Bewusstsein verankert wird, könnte es als Ergänzung sinnvoll sein, so genannte „**Kulturbotschafter**“ zu etablieren. Deren Aufgabe ist es, als Multiplikatoren zu fungieren und so gerade zu Anfang der Implementierungsphase wichtige Impulse zu senden.

Welche Möglichkeiten gibt es, den Mitarbeitern ihre Verantwortung für Risiken bewusst zu machen? Und welche Konsequenzen hat die eigene Verantwortlichkeit?

Um den Mitarbeitern ihre Verantwortung für Risiken bewusst zu machen, sollten sämtliche Aktivitäten, soweit dies sinnvoll ist, vom „**Tone from the top**“ begleitet werden. Entscheidend ist hierbei aber auch der „**Tone from the middle**“ des direkten Vorgesetzten (vgl. hierzu auch Kapitel 5.2.1).

Aus diesem Grund ist wichtig, dass die Unternehmenswerte von den Führungskräften zusammen mit der Geschäftsleitung selbst entwickelt und die Bedeutung von Risikokultur von ihnen selbst abgeleitet wird. Ansonsten werden sie nicht dahinterstehen und können die Bedeutung der Risikokultur des Unternehmens nicht authentisch vermitteln.

Ferner müssen den Mitarbeitern entsprechende **zeitliche Ressourcen** eingeräumt werden, um sich mit der Thematik auseinandersetzen zu können. Bei der Implementierung benötigt es eine gute Unterstützung durch die Führungskräfte, um einen Wandel - so er für notwendig erachtet wird - innerhalb des Instituts herbeizuführen.

Aufschlussreich dürfte es in diesem Zusammenhang sein, im Unternehmen zu evaluieren, welche Inhalte des Wertekanons auch in den Ebenen unterhalb der Führung ankommen. Denn für das Gelingen der Accountability ist es unerlässlich, dass die Mitarbeiter in den operativen Einheiten (erste Verteidigungslinie) ihre Verantwortungen erkennen.

Bei Verantwortlichkeit kommen auch die besonderen Funktionen ins Spiel. Die mit der Umsetzung von Risikokultur betraute Organisationseinheit sollte nicht **als Geschäftsverhinderer** gesehen werden, sondern vielmehr als zuverlässiger **Partner**, welcher die Mitarbeiter und das Institut vor Fehlentscheidung (hinsichtlich unkalkulierbarer Risiken) und den entsprechenden Konsequenzen bewahrt. In dieser Hinsicht sollte den Mitarbeitern aufgezeigt werden, dass aufsichtsrechtliche Vorgaben den Mitarbeiter nicht in seiner Arbeit einschränken, sondern diesen vor Fehlentscheidungen schützen. Auf diese Weise kann innerhalb des Instituts aktiv dafür geworben werden, dass sich regelkonformes Verhalten lohnt und anderenfalls entsprechende Sanktionen drohen. Während es in der Vergangenheit eher Standard war zu fragen, wie weit eine Regel ausgelegt werden kann, werden heute Geschäftsentscheidungen nicht nur in Hinblick auf **Legalität**, sondern auch im Hinblick auf die **Legitimität** beurteilt. Hierbei ist die resultierende Entscheidung nicht binär (Geschäft abschließen oder nicht), sondern es werden Kompromisse gesucht. Hilfreich bei der Beurteilung eines Sachverhaltes könnte hier auch ein **Perspektivwechsel** sein: Wie würde ein Richter die Entscheidung aktuell oder auch in fünf oder zehn Jahren bewerten?

Insofern muss im gesamten Institut verstanden werden, dass eine angemessene und gelebte Risikokultur nur miteinander und nicht gegeneinander funktionieren kann.

Im Folgenden wird eine Übersicht möglicher Maßnahmen dargestellt:

Möglichkeiten	Vorteile	Nachteile
Videobotschaft der Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> ■ direkte Ansprache der Mitarbeiter ■ Thematik bekommt Gewicht ■ Mehrfachverwendung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ fehlende Interaktion ■ lediglich einseitige Botschaft ■ Produktionskosten
Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellenwert Accountability wird deutlich ■ Interaktion führt zur Bewusstseinschärfung ■ Mitarbeiter können Fragen stellen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gefahr, dass Thematik in Diskussion untergeht
Safety-Card	<ul style="list-style-type: none"> ■ wichtige Themen auf einen Blick darstellbar ■ z. B. als Schreibtischunterlage jederzeit präsent 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ einfach und verständlich ▪ nicht zu viele Informationen
Workshops Kommunikation von Vorfällen	<ul style="list-style-type: none"> ■ macht Null-Toleranz-Prinzip deutlich ■ hoher Lerneffekt ■ hoher Praxisbezug/gute Anschaulichkeit ■ akute Risiken werden dargestellt ■ Darstellbarkeit der Konsequenzen von Fehlverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zeitlicher Aufwand ■ zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ keine laufenden Fälle ▪ es dürfen keine Rückschlüsse auf Beteiligte gezogen werden können
Interne Veröffentlichungen (z. B. Intranet)	<ul style="list-style-type: none"> ■ kostengünstig ■ jederzeit für jeden Mitarbeiter zugänglich 	
Skype-Calls/externe Referenten (z. B. LKA, Staatsanwälte...)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Praxisbezug ■ Erfahrungsberichte ■ Sensibilisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation

Welche Konsequenz sollte bei Fehlverhalten folgen und wie erfolgt die Verknüpfung zum Risiko?

Um den Mitarbeitern das risikobewusste Handeln näher zu bringen, sollten ihnen klar die persönlichen sowie strafrechtlichen Folgen aufgezeigt werden, welche ein Fehlverhalten nach sich ziehen kann. Selbst ohne Verurteilung sind schon staatsanwaltschaftliche Ermittlungen, auch in Hinblick auf die eigene Reputation sowie die Dauer von solchen Verfahren, äußerst unangenehm.

Insofern ist es ratsam eine **Präventionsstrategie** zu fahren, denn (Aufsichts-)Behörden suchen eher nach einem Schuldigen als nach einem Systemversagen.

Mit **Aufklärungskampagnen**, wie beispielsweise über Videos, können die Folgen von Fehlverhalten für das Unternehmen aufgezeigt werden. Für die Verdeutlichung der Konsequenzen ist ebenfalls eine Verknüpfung zwischen Beurteilungs- und Bonussystemen sinnvoll. Von Mitarbeitern, die sich einer angemessenen Risikokultur verweigern, steht die Aufhebung des Arbeitsvertrages oder die Kündigung als Ultima Ratio zur Verfügung.

5.2.3 Wirksame Kommunikation und kritischer Dialog/Effective communication and challenge

i.) Regulatorische Norm

Die Anforderungen an eine wirksame Kommunikation sind zum einen in Tz. 98c der EBA-Leitlinien niedergelegt. Hiernach sollte eine solide Risikokultur eine von offener Kommunikation und kritischem Dialog geprägte Umgebung fördern, in der bei Entscheidungsprozessen ein breites Spektrum an Sichtweisen unterstützt wird, die Erprobung aktueller Praktiken möglich ist, eine konstruktive kritische Haltung der Mitarbeiter und ein von einem offenen und konstruktiven Engagements gekennzeichnetes Umfeld in der gesamten Organisation gefördert wird.

ii.) Mögliche Lösungsansätze

Mögliche Instrumente einer wirksamen Kommunikation wurden teilweise in den Vorkapiteln schon angesprochen. Dieses Kapitel dient daher der Ergänzung der bereits genannten Vorschläge.

Mit dem Kriterium einer wirksamen Kommunikation und einem kritischen Dialog hat die Bankenaufsicht – neben dem Grundsatz der Verantwortlichkeit (Accountability) – noch einmal bestärkt, dass es für eine wirksame Risikokultur nicht nur auf die Geschäftsleitung und das obere Management ankommt, sondern jeder Mitarbeiter seinen Teil dazu beitragen kann.

Um die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, an einer wirksamen Risikokultur mitwirken zu können, muss ihnen das Thema „Risikokultur“ in erster Linie näher gebracht werden. Das heißt zum einen, **verständlich** und **einfach** zu **erklären**, was der Begriff Risikokultur bedeutet, und zum anderen, welche Rolle dem jeweiligen Mitarbeiter dabei zukommt (vgl. Kapitel 5.2.2). Für ersteres ist wichtig zu erklären, dass „die“ Risikokultur im Unternehmen den grundsätzlichen Ansatz zum Umgang mit Risiken im Unternehmen beschreibt, und zwar ganzheitlich. Ein Beispiel zum besseren Verständnis: Wenn im Rahmen der Strategien ein Geschäftsziel verbunden mit einem bestimmten Risikoappetit festgelegt, bestimmte Limite hierfür definiert und Instrumente zur Kontrolle ihrer Einhaltung ausgearbeitet wurden, muss diese Logik konsistent im Unternehmen gelebt werden. Jede Bonifikation muss bei Erreichung der definierten Limite enden (s. hierzu nachfolgend, Kapitel 5.2.4). Dass das Thema ganzheitlich betrachtet wird, muss dem Mitarbeiter vermittelt werden, damit er sicher versteht, dass sich das „Leben der Risikokultur“

nicht nur in bestimmten Entscheidungen erschöpft, sondern bei allen Handlungen zu berücksichtigen ist.

Damit der Mitarbeiter in die Lage versetzt wird, der von der Geschäftsleitung definierten Risikokultur zu folgen, müssen ihm die Risiken seiner Tätigkeit, der definierte Risikoappetit sowie die quantitativen und qualitativen **Limite** mitgeteilt werden – soweit sie ihn betreffen. Bei finanziellen Risiken, die vor allem bei der Geschäftstätigkeit zu beachten sind, sollte das jeweils zuständige Vorstandsmitglied beispielsweise den Markt-, Marktfolge- und Kontrolleinheiten die entsprechende Risikotaxonomie sowie die ICAAP-/ILAAP-Limite⁶ in Form einer Präsentation zu Beginn eines Geschäftsjahres und bei wesentlichen Anpassungen erläutern. „Nichtfinanzielle“ Risiken betreffen demgegenüber typischerweise alle Mitarbeiter. Der Grad der Verwirklichung kann sich unterscheiden. Mit **Trainings** durch die Kontrollfunktionen (insb. Compliance, Risk Controlling und ggf. der Information Security, Outsourcing usw.) muss den Mitarbeitern an erster Stelle verdeutlicht werden, welche Risiken mit ihrer Tätigkeit einhergehen (bspw. Anfälligkeit für CEO-Fraud, Phishing, Data-Kidnapping, Social Engineering, bei Entwicklung von Kunden-Apps und Plattformen u. a. möglicher Abzug von Kundeninformationen durch Cyber-Attacken, Verstoß gegen rechtliche Vorgaben, Reputationsrisiken bei unangemessenen Äußerungen eines Vertreters des Unternehmens bei Verbänden und in der Öffentlichkeit usw.).

Wenn der Mitarbeiter versteht, welchen Risiken er mit seiner Tätigkeit unterliegt, kann er mit ihnen umgehen. Um zu wissen wie, muss ihm mitgeteilt werden, welche quantitativen und/oder qualitativen Limite bzw. Vorgaben die Geschäftsleitung hierfür gesetzt hat (bei rechtlichen Verstößen Null-Toleranz, Outsourcing wesentlicher Funktionen nur bei Sicherung von Zugriffs- und Kontrollrechten der internen Kontrollfunktionen usw.).

Wenn dies nachvollzogen werden kann, wird der Mitarbeiter damit auch in die Lage versetzt, entsprechende Kontrollen zu verstehen und weiterzuentwickeln. Diese Weiterentwicklung der Kontrollen für seine Tätigkeit darf er nicht lediglich im Zuständigkeitsbereich von Funktionen der zweiten Verteidigungslinie, wie Risk Controlling und Compliance, verorten, sondern muss sich selbst dafür verantwortlich fühlen (vgl. wiederum zuvor, Accountability, Kapitel 5.2.2). Damit er hier mitgestalten kann, muss ein Umfeld eines **bereichs- und hierarchieübergreifenden konstruktiven und offenen Austausches** geschaffen werden. Dies ist eine der größten Herausforderungen, da es bedeutet, auch mit Kritik oder offenen Widersprüchen umgehen zu müssen. Mit dieser Herausforderung sind nicht nur Führungskräfte, sondern auch Kollegen konfrontiert, deren bisherige Vorgehensweise gegebenenfalls Gegenstand einer solchen Diskussion sein kann. „Das haben wir immer schon so gemacht“ darf kein alleinstehendes Argument mehr sein, wenn sich dahinter keine nachvollziehbare Begründung verbirgt. Den Führungskräften kommt die Rolle zu, dieses Umfeld zu fördern. Dazu gehört:

⁶ ICAAP: Internal Capital Adequacy Assessment Process; ILAAP: Internal Liquidity Assessment Process.

- Im Rahmen von Jour fixes sind **klare Regeln zum offenen Austausch** festzulegen, bspw. dass keine Repressalien drohen, der einzelne aber selbstverständlich noch den „guten Ton“ bewahren sollte.
- Die Führungskraft sollte offen sein für konstruktive Kritik und kritische Stimmen. Ein Eingehen auf die Kritik muss stets sachlich bleiben und den Mitarbeiter ermuntern, in einen Dialog einzutreten (**speak up culture**). Dies gilt umso mehr für „stille“ Kolleg(inn)en. Die Führungskraft sollte nur im Notfall zum „letzten Wort“ greifen. Es reicht aber nicht, den Mitarbeitern nur das Wort zu erteilen. Vielmehr müssen die vorgebrachten Bedenken auch im Entscheidungsprozess angemessen berücksichtigt werden (**listening culture**).
- Die Führungskraft muss bei sich und ihren Mitarbeitern darauf achten, sich eindeutig und **klar zu artikulieren**, insbesondere wenn es darum geht, Verantwortlichkeiten für Themen im Team zu benennen.
- Die Führungskraft hat ferner darauf zu achten, **Zuständigkeiten** ihrer Mitarbeiter **klar zu definieren**. Nur dann fühlt sich der Mitarbeiter auch verantwortlich.

Auch den Führungskräften wiederum ist dieser offene Austausch von den höheren Ebenen vorzuleben, damit sie ihn weitergeben können. Der Vorstand hat dabei die **Rolle des „Vorreiters“** (vgl. Tone from the top, Kapitel 5.2.1). Der Belegschaft insgesamt kann der Vorstand die Bedeutung dieses offenen Austauschs gut vermitteln, wenn er offene Gesprächsformate sucht und demonstriert.

5.2.4 Anreize/Incentives

i.) Regulatorische Norm

Gemeinhin wird unter einem Anreizsystem die Gesamtheit der einem Individuum gewährten materiellen und immateriellen Anreize verstanden, die für den Empfänger einen subjektiven Wert (Anreizwert, Befriedigungswert) besitzen.

Die derzeit bestehenden Gesetzeswerke sowie die gegebene Aufsichtspraxis⁷ beinhalten eine Vielzahl sowohl monetärer (intern: Vergütungsbestandteile, extern: Geldbußen) als auch nicht monetärer Anreize (intern: Disziplinarmaßnahmen, verpflichtende Schulungen, extern: Haftstrafen) zur Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens für eine verbesserte Risikokultur sowohl auf Ebene der Bank als auch auf der Ebene der Mitarbeiter. Im Sinne einer verbesserten Risikokultur kodifizieren nicht zuletzt zusätzlich Gesetzeswerke aus Drittstaaten mit extraterritorialer Wirkung das Verhalten der inländischen Mitarbeiter. So können Verstöße gegen Vorschriften eines Drittstaates auch dann von diesem sanktioniert werden, wenn sich das beanstandete Verhalten außerhalb des eigenen Staatsgebietes vollzieht (z. B. UK Bribery Act, Foreign Corruption Protection Act).

⁷ insbesondere zu den Rechtsgebieten Wertpapierrecht, Marktmissbrauchsrecht, Kartellrecht, Sanktionen und Embargos, Betrugsprävention, Anti-Geldwäsche und Arbeitsrecht

Vorgaben zur monetären Beeinflussung der Risikoneigung eines Mitarbeiters finden sich insbesondere in der Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV) sowie in der MaComp, BT 8. So müssen die Leistungsgüte und -menge eines Mitarbeiters messbar sein, die Höhe der variablen Vergütung sowie die Häufigkeit der Anpassung fixer Gehaltsbestandteilen müssen die zuvor festgestellte Leistungsgüte widerspiegeln. Bei Risikoträgern (Material Risk Takern) muss die Bank organisatorische Maßnahmen ergreifen, um den hiervon betroffenen Personenkreis zu identifizieren und bedarfsweise variable Vergütungsbestandteile aufzuschieben bzw. zurückzufordern. Die Höhe der Vergütung aus variablen Gehaltsbestandteilen ist bei Mitarbeitern aus den Risikokontrollfunktionen von der Leistungserreichung der Geschäftsbereiche, die sie kontrollieren, zu entkoppeln.

Externe Sanktionen ergeben sich insbesondere in Form von Geldbußen nach dem Kartellrecht, dem WpHG bei Verstößen gegen das Wertpapierrecht⁸ und dem Arbeitsrecht⁹. Regelungen über die mögliche Höhe von Bußen sowie über die einzubeziehenden Personen finden sich zusätzlich im Ordnungswidrigkeitengesetz¹⁰. Strafrechtlich bewährt sind ebenfalls Verstöße gegen Vorgaben aus dem Wertpapier-/Marktmissbrauchsrecht sowie dem Arbeitsrecht.¹¹

Auf Basis zuvor genannter Vorgaben hat Compliance bereits heute die Pflicht zu überprüfen, inwiefern sich die Vergütungssysteme einer Bank auf die Risikokultur auswirken oder Kundenbeschwerden zu angemessenen personellen und/oder organisatorischen Konsequenzen führen.

Zur gezielten Weiterentwicklung der Risikokultur in den Banken und deren Bewertung durch Aufsichtsbehörden hat das Financial Stability Board nicht zuletzt aus den Ergebnissen eigener Analysen mittels eines Toolkits Handlungsfelder für weitergehende Maßnahmen identifiziert, um Lücken zu ggf. bereits bestehenden regulatorischen Vorgaben zu schließen.¹² Anhand und mehr oder weniger analog zu den zugrunde liegenden Quellen hat auch die BaFin zwischenzeitlich Indikatoren zur Förderung der Risikokultur entwickelt. Einer dieser Indikatoren umfasst die begleitende Etablierung geeigneter Anreizstrukturen¹³.

Hierfür können grundsätzlich materielle und immaterielle Anreize sinnvoll sein.

ii.) Mögliche Lösungsansätze

Charakteristisch für Anreizsysteme des Finanzsektors waren bisher sicherlich vorwiegend die monetäre Ausrichtung des Anreizsystems und der an dem Geschäftsergebnis oder einem indivi-

⁸ Vgl. §120 WpHG.

⁹ Vgl. §25 (1) ArbSchG, §22 ArbZG in Verbindung mit § 9 Abs. 2 OWiG.

¹⁰ Vgl. §3 17 (2), 30; 46 OWiG.

¹¹ Vgl. §119 WpHG),§26 ArbSchG, §23 ArbZG, §266a StGB, §46 OWiG.

¹² Vgl. Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risks: A Toolkit for Firms and Supervisors, 20 April 2018.

¹³ Vgl. BaFin-Journal Mai 2014.

duellen Arbeitsergebnis orientierte Zielcharakter. Musterbeispiel bildet dabei die ergebnisorientierte Vergütung („Leistungsgehalt“). Diese ist an erster Stelle durch einen finanziellen Anreiz geprägt, typischerweise in Form der Bonuszahlung als variable Gehaltskomponente.

In Folge der globalen Bank- und Finanzkrise stieß insbesondere diese Systematik bekanntermaßen auf zunehmende öffentliche Kritik. Nach Meinung vieler Beobachter war es bei der Honorierung von Managern, vor allem im Finanzsektor, zu Exzessen gekommen. Besonders negativ wurde dabei wahrgenommen, dass Manager mit „goldenem Handschlag“ verabschiedet wurden, die ihrem Unternehmen bzw. der Allgemeinheit geschadet hatten. Erschwerend kam schließlich hinzu, dass die Festlegung der Gehälter oftmals in einer Art „Closed Shop“ wenig transparent stattfand.

Im Lichte dieser Ereignisse arbeiten Aufsicht und Gesetzgeber bereits seit 2008/2009 kontinuierlich daran, Beschränkungen in diesem Bereich einzuführen. So sind monetäre Anreize beispielsweise zwischenzeitlich in der Instituts-VergV umfassend geregelt. Hiernach müssen Ziele und deren monetäre Entlohnung kaskadisch und konsistent im Institut aufgebaut werden.

Transparenz wird durch umfassende Dokumentations- und Veröffentlichungspflichten geschaffen. Die Geschäfts- und Risikostrategie determinieren heute möglichst **nachhaltige Ziele** sowohl für die Bank als auch für deren Mitarbeiter. Das gesamte Vergütungssystem einschließlich der Vergütungsstrategie muss auf die Erreichung dieser Ziele ausgerichtet sein. Dabei ist insbesondere auszuschließen, dass die überproportionale Übernahme von Risiko bei einzelnen Mitarbeitern zu einer Ziel(über)erfüllung und damit zur Erreichung von Bonuszahlungen führen kann. In Fällen, in denen das Verhalten eines Mitarbeiters aufgrund schwerwiegender Verletzungen externer oder interner Regelungen für die Bank zu erheblichen Verlusten oder einer regulatorischen Sanktion geführt hat, besteht (für bedeutende Institute) nunmehr die Verpflichtung zum **Zurückbehalt** („Deferral“) variabler Vergütungsbestandteile und auch die Möglichkeit, diese zurückzufordern (sog. „**Clawback-Vereinbarung**“).

Ableitung Leitbild „positive (intrinsische) Incentivierung“

Welche Anreizstrukturen der Förderung der Risikokultur im Sinne der MaRisk Modul AT 3 am dienlichsten sind, ist sicherlich interpretierbar und diskussionswürdig. Jedes System, ob materiell oder immateriell ausgestaltet, hat seine Stärken und Schwächen in Bezug auf Anreizintensität und Steuerungswirkung.

Bereits die Begriffe „Risikokultur“ und „Risikoappetit“ zeigen allerdings, dass es in diesem Kontext um weit mehr geht, als um Zahlen, Daten oder Fakten. Die Anforderungen richten sich an die Menschen selbst, an ihre inneren Haltungen und Einstellungen im Umgang mit dem Risiko. Risikokennziffern werden logarithmiert und computergestützt berechnet, die Risikokultur eines Unternehmens aber wird vom Management und allen Angestellten gemeinsam gelebt oder eben nicht.

Darüber hinaus dürfte Übereinstimmung herrschen, dass ethisch wünschenswertes Verhalten keinesfalls nur durch Gehaltssteigerungen erreicht oder incentiviert werden sollte. Gerade hier sollten **Auszeichnungen** und andere **karrierefördernde Instrumente** und **nicht allein monetäre Treiber** wichtige Anreize darstellen. Extrinsische Anreize, wie etwa Prämien, führen zudem bekanntermaßen meist nur zu kurzfristigen Effekten und können auf mittlere Frist sogar kontraproduktiv wirken („**Plateau-Effekt**“).

Die Frage, wie transparent und offen der Dialog zu risikorelevanten Fragen geführt wird, ist ebenfalls eine bedeutende Frage der Unternehmens- bzw. neuen Risikokultur, die nicht allein mit Hilfe von monetären Vergütungsbestandteilen zu beeinflussen ist. Ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander und Verhalten gegenüber anderen Marktteilnehmern, Kunden, Investoren sowie Interessen und Anspruchsgruppen ist das Ergebnis persönlicher Einstellung und Haltung, weniger eine Frage des Geldes. Nichts Gegenteiliges gilt sicher mit Blick auf korrespondierende Kardinaltugenden wie Integrität, Urteilskraft, Entscheidungsstärke und Besonnenheit.

All dies legt nahe, dass die Institute zumindest im hier fraglichen Regelungskontext gerade **nicht auf weitere monetäre Treiber setzen**, sondern bevorzugt ein vorwiegend immateriell geprägtes Integritätsmanagement fördern sollten. Quasi als unerlässliches Gegenstück zur heutigen Regulierungspraxis und gestützt auf die Arbeitshypothese, dass man nachhaltige (monetäre) Vergütungsstrukturen auf Basis der zuvor beschriebenen Ausgangssituation unter der InstitutsVergV zwischenzeitlich als gegeben unterstellen darf.

Die Förderung eines solchen Integritätsmanagements bewirkt, dass sich die Mitarbeiter verstärkt mit ihrer Eigenmotivation zum verantwortlichen Handeln auseinandersetzen. Hier geht es nicht darum, die Mitarbeiter von außen zu beeinflussen, sondern die bereits „mitgebrachte“ Grundmotivation zu nutzen. Einen Ansatz, der die aktuelle (zumeist extrinsisch und stark regelgebundene) Regulierungspraxis damit bestmöglich komplettiert.

Konkrete immaterielle Anreizstrukturen

Mit Blick auf ein immateriell „belohnend“ geprägtes Integritätsmanagement, können beispielhaft die folgenden Gestaltungsmöglichkeiten genannt werden:

- „Tone from the top“: Klares Bekenntnis der Geschäftsleitung zu risikoangemessenem Verhalten (**Wertschätzung** z. B. durch **Kamingespräche**)
- **Lob** des unmittelbar Vorgesetzten unter Einbindung des gesamten Teams (z. B. fester Agendapunkt im Jour fixe)
- **Erfolge teilen**: Bankweite Veröffentlichung von „Erfolgsmeldungen“ z. B. per Hausmitteilung, Mitarbeiterzeitschrift, sonstigen Tools bzw. Netzwerken, wie z. B. StarMind „Wussten Sie schon?“)
- Verhinderte Schäden positiv unterlegen (z. B. durch Spenden oder Anschaffungen, die der Allgemeinheit der Mitarbeiter zu Gute kommen, z. B. Obstkörbe, „Kicker-Tische“, einen firmeneigenen Fitness-Raum)

- **Individuelle Anerkennung** - Verleihung einer Auszeichnung, eines „Nenntitels“ oder durch Übertragung einer Expertenfunktion
- Schaffung **spezieller Stellenprofile**, die sich schwerpunktmäßig mit der Risikokultur beschäftigen, z. B. Referent für Ethik- und Verhaltensfragen
- Sonstige **individuelle Belohnungen** in Form von Sonderurlaub/Freizeitgewährung für Reisen, Teilnahmemöglichkeiten an Sport-, Musik-, Kultur- und Freizeit-Events (z. B. Kochabende), bestmöglich kombiniert mit Workshops, Vorträgen oder Seminaren zum Thema Risikokultur
- Übergreifende Incentivierung des gesamten Teams (ebenfalls z. B. in Form von Sport-, Musik-, Kultur- und Freizeit-Events)
- Feste **Verankerung im Beurteilungs- und Fördergespräch/Zielvereinbarungen**. Immaterielle Faktoren wie Kundenzufriedenheit/Kundenbeschwerden, Revisionsfeststellungen oder Schulungsergebnisse etc. sollten in die Bonusberechnung einfließen
- Erarbeitung **Schulungskonzept** mit klaren Aussagen und Inhalten zum Thema Risikokultur, Nachhaltigkeit und Incentivierung
- „**Ideenpool**“, in den Mitarbeiter Ideen und Vorschläge für belohnenswerte Sachverhalte und evtl. auch Belohnungen einbringen können
- Etablierung **branchenweiter Initiativen**, z. B. in Form von Preisen („BdB- Preis zur Förderung der Risikokultur“, einer Stiftung „Risiko-Dialog“ oder geförderten Referenten-/Dozententätigkeiten
- Zusätzlich zu den turnusmäßigen Personalgesprächen, bei denen i.d.R. der Mitarbeiter eine Beurteilung durch seinen Vorgesetzten erhält, kann ein sogenanntes **Upward-Feedback**, das heißt, eine Beurteilung des Vorgesetzten durch den Mitarbeiter, eingeführt werden.

Entscheidend beim Einsatz von Belohnungssystemen bleibt jedoch auch im hiesigen Kontext: Jedes Institut verfolgt letztlich individuelle Ziele und muss individuelle strategische oder personelle Herausforderungen meistern. Für den Erfolg wird deshalb auch in diesem Zusammenhang entscheidend sein, weitestgehend maßgeschneiderte Maßnahmen für die jeweilige Zielgruppe und den konkreten Bedarf zu finden. Natürlich wird ein kleines Institut den Aufwand bei der Umsetzung zunächst entsprechend klein halten wollen. Das ist nachvollziehbar und nach dem in den MaRisk verankerten Proportionalitätsprinzip auch sachgerecht.

Mit der Vielfalt an Möglichkeiten, die heute denkbar sind, ist jedoch auch dies darstellbar und keine unlösbare Aufgabe. Die zuvor genannten Gestaltungsmöglichkeiten können insoweit auch nur eine kleine Auswahl darstellen. Mit ihnen werden erste Impulse in diesem Feld für kommende Aktivitäten denkbar und Erfolgsbeispiele aus der Praxis im Optimalfall für das eigene Unternehmen übersetzbar. Sie sollen einen Beitrag zur weiteren Debatte um das Themengebiet leisten.

Zu guter Letzt determiniert die individuelle Geschäfts- und Risikostrategie die nachhaltigen Ziele für die Bank sowie deren Mitarbeiter. Die InstitutsVergV schreibt dies im Kontext monetärer

Anreizstrukturen wie gezeigt explizit vor. Sämtliche in der Praxis angedachten Incentivierungsparameter sollten sich daher an diesen nachhaltigen Zielen ausrichten und ihr Erreichen unterstützen. Hierauf ist im Rahmen der Umsetzung zu achten. Ebenso sollte die Geschäftsleitung die Umsetzung durch ein glaubwürdiges Bekenntnis zu risikoadäquatem Verhalten („Tone from the top“) und einen offenen und transparenten Dialog über alle Ebenen hierzu begleiten.

5.3 Ausgestaltung eines Verhaltenskodex

i.) Regulatorische Norm

Die EBA-Leitlinien fordern in Tz. 99, dass das Leitungsorgan hohe ethische und berufliche Standards entwickeln, annehmen, einhalten und fördern soll und für die Umsetzung solcher Standards Sorge tragen sollte (durch einen Verhaltenskodex oder ein vergleichbares Instrument).

Die deutsche Aufsicht fordert nach MaRisk AT 5 von Kreditinstituten, dass diese sicherstellen, ihre Geschäftsaktivitäten nur auf der Grundlage von Organisationsrichtlinien zu betreiben. Ein Teil der Organisationsrichtlinien ist nach MaRisk AT 5 Tz.3g ein Verhaltenskodex für die Mitarbeiter.

Dem Proportionalitätsgedanken der MaRisk folgend, gilt auch hier, dass die genaue Ausgestaltung und der notwendige Detaillierungsgrad von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten des jeweiligen Instituts abhängen. Während ein verschriftlichter Kodex bei größeren Instituten mit weiter verzweigten Geschäftsaktivitäten als sinnvolles Instrument angesehen wird, ist ein schriftlicher Verhaltenskodex für kleine, wenig komplexe Institute mit geringer Risikoexposition nach Einschätzung der Aufsicht sogar gänzlich verzichtbar. Hier ist die persönliche Ansprache der Mitarbeiter durch die Führungskräfte das direktere und im Zweifel auch effektivere Mittel, die Mitarbeiter auf die gemeinsamen Werte und Ziele einzuschwören.

ii.) Mögliche Lösungsansätze

Unabhängig davon, ob ein Institut einen schriftlichen Verhaltenskodex erstellen möchte oder auf die persönliche Vermittlung von Werten und Zielen setzt, sind die nachfolgenden Aspekte von Bedeutung, um das gewünschte Verhalten erfolgreich im gesamten Unternehmen zu implementieren. Die Aspekte entstammen v. a. der in dem BdB-Arbeitskreis „Risikokultur, Verhalten und Compliance“ vorgenommenen Analyse und Diskussion des in Branchenkreisen als vorbildlich geltenden Verhaltenskodex des weltgrößten Kosmetikunternehmens L’Oreal.

- Der Verhaltenskodex bzw. die Werte und Unternehmensziele sind allen Mitarbeitern eines Instituts in geeigneter Weise bekannt zu machen. Sofern der Verhaltenskodex in schriftlicher Form vorliegt, bietet sich dazu – auch um die **jederzeitige Einsehbarkeit** sicher zu stellen – eine Veröffentlichung im Intranet an **leicht auffindbarer** Stelle an. Insbesondere bei erstmaliger Bekanntgabe und auch im Falle des Verzichts auf eine schriftliche Niederlegung sollte das erwartete Verhalten zudem durch die Geschäftsleitung bzw. den Vorstand in entsprechenden Informationsveranstaltungen, wie z. B. **Mitarbeiterversammlungen** (Town Halls), thematisiert werden.
- Um **neue Mitarbeiter** nachhaltig bezüglich der Bedeutung des Verhaltenskodex zu sensibilisieren, sollten die Inhalte des Verhaltenskodex in den ersten Wochen nach Unternehmens-eintritt vermittelt werden. Dies kann z. B. durch den Leiter des Compliance-Bereichs in einem persönlichen Gespräch erfolgen. In größeren Häusern stößt dieses Vorgehen an Grenzen.

Dort bietet sich die Aushändigung des Verhaltenskodex gepaart mit einer entsprechenden Gruppenschulung auf Basis von Praxisfällen an.

- Unerlässlich für die Glaubwürdigkeit und die erfolgreiche bereichs- und hierarchieübergreifende Verinnerlichung der Werte ist ein **klares Kommitment der Geschäftsführung/des Vorstandes** sowie das einheitliche Vorleben und die einheitliche Kommunikation des Wertegerüsts durch die Führungskräfte auf allen Ebenen („**walk the talk**“).
- Die institutsweite Implementierung und laufende Weiterentwicklung des Verhaltenskodex kann durch einen **Chief Ethic Officer** begleitet werden. Der Chief Ethic Officer wird idealerweise durch dezentrale Kultur- und Wertebotschafter, die aus allen Unternehmensbereichen benannt werden können, unterstützt.
- Die Verwendung von **Open-Talk-Formaten**, z. B. organisierte Frühstücksrunden, unterstützt den bereichsübergreifenden Austausch zu kulturellen Fragestellungen und hat sich in der Praxis bereits bewährt.
- Zur Veranschaulichung der Inhalte des Verhaltenskodex und des gewünschten Verhaltens haben sich die Verwendung von Piktogrammen und die **Beschreibung von Dilemmasituationen** mit der Angabe von Handlungsalternativen als sinnvoll erwiesen.

Beispiel

Sachverhalt: Einer unserer Kreditkunden hat angefragt, ob es möglich wäre, dass er Zins- und Tilgungszahlungen bar und mit Schecks über verschiedene Konten bezahlt. Ist dies in Ordnung? Wie soll ich mich verhalten?

Handlungsanweisung: Derartige Zahlungswege akzeptieren wir nicht. Da es sich um einen Versuch der Geldwäsche handeln könnte, informieren Sie bitte unverzüglich den Geldwäsche-Beauftragten der Bank.

- Hilfreich kann auch die Erstellung eines „**Single Rule Book**“ sein, das jedem Mitarbeiter zur Verfügung steht, und in dem die maßgeblichen Handlungsanweisungen mit maximal fünf Klicks erreichbar sind. Diese Datenbank könnte auch konkret auf die jeweilige Tätigkeit bezogenen Aufgabenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen enthalten (mit Bestätigung oder sonstiger Verifizierung der Kenntnisaufnahme)

Ähnlich wie das verbreitete Rating von Geschäftsberichten (i.S.v. der Beurteilung der Aussagekraft von Geschäftsberichten) werden inzwischen auch die Verhaltenskodizes verschiedener Unternehmen von z. B. Beratungsunternehmen verglichen und bewertet. Wie oben erwähnt, wird der L'Oréal-Verhaltenskodex dabei regelmäßig sehr positiv bewertet. Dennoch sollte man der Versuchung widerstehen, sich bei der Entwicklung seines eigenen Verhaltenskodexes zu sehr an gut bewerteten Verhaltenskodizes anderer Unternehmen zu orientieren. Damit sich Mitarbeiter und die alltäglichen Arbeitssituationen in dem Verhaltenskodex wiederfinden, sind gerade **institutsindividuelle Aspekte angemessen zu berücksichtigen**. Zudem sind für die Akzeptanz und Verinnerlichung der Inhalte die Verwendung einer **klaren Sprache** sowie die Begrenzung des Umfangs des Verhaltenskodex sinnvoll.

6 Zuständigkeiten für die Risikokultur

Nachdem die Begrifflichkeiten und Lösungsansätze für die einzelnen Elemente einer angemessenen Risikokultur dargestellt wurden, geht der Leitfaden nun weiter darauf ein, bei wem die Verantwortung für die Umsetzung der Risikokultur liegt bzw. liegen könnte.

6.1 Rolle der Geschäftsleitung

Gemäß Tz. 23 j der EBA-Leitlinien hat das Leitungsorgan die Aufgabe, eine angemessene Risikokultur, die auf das Risikobewusstsein und das Risikoverhalten des Instituts ausgerichtet ist, festzulegen und ihre Umsetzung zu überwachen. Wie oben bereits beim Tone from the top (Kapitel 5.2.1) dargestellt, soll die Geschäftsleitung die Risikokultur des Instituts fortlaufend fördern, überwachen und bewerten, die Auswirkungen der Risikokultur auf die Finanzstabilität, das Risikoprofil und eine stabile Unternehmensführung des Instituts berücksichtigen und soweit erforderlich, Änderungen vornehmen. Die Geschäftsleitung hat die Kernwerte und Erwartungen des Instituts zudem zu kommunizieren. Das Verhalten seiner Mitglieder sollte die unterstützten Werte widerspiegeln.

6.2 Zuständige Organisationseinheit innerhalb des Unternehmens

Wer unterhalb der Geschäftsleitung für die Erarbeitung von Vorschlägen zur Umsetzung einer angemessenen Risikokultur sowie für deren Überwachung zuständig ist, wird in den Papieren der Aufsicht nicht festgelegt. Oftmals wird diese Aufgabe bei den sogenannten Second-Line-Funktionen Compliance oder Risikocontrolling verortet werden. Dies ist aber nicht zwingend. Die Institute sollten den zuständigen Bereich danach auswählen, wer die größte Schnittmenge bei der Ausgestaltung und Überwachung der wesentlichen vier Elemente der Risikokultur aufweisen kann.

6.3 Rolle des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat gemäß Tz. 33 f) der EBA-Leitlinien die Aufgabe, zu überwachen, ob die Risikokultur konsequent umgesetzt wird. Gemäß Tz. 59 b. sollen der Risiko- und der Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats regelmäßige Berichte, ad-hoc-Informationen, Mitteilungen und Stellungnahmen von den Leitern der internen Kontrollfunktionen betreffend [...] Risikokultur [...] erhalten. Aufgrund der Sachnähe des Themas, sollte die Risikokultur im Risikoausschuss behandelt werden.

7 Überwachung der Risikokultur

Im SREP wird die Umsetzung der Risikokultur im Rahmen der Governance- und Risikomanagementbeurteilung berücksichtigt. Gemäß Kapitel 5.4 der EBA-SREP-Leitlinien¹⁴ sollten die zuständigen Behörden bewerten, ob das Institut über eine solide Unternehmens- und Risikokultur verfügt, die für die Art, den Umfang und die Komplexität seiner Geschäftstätigkeit angemessen ist und die auf fundierten, klar zum Ausdruck gebrachten Werten beruht, welche dem Risikoappetit des Instituts Rechnung tragen. Die Behörden werden dabei überprüfen, ob

- das Leitungsorgan die Hauptverantwortung für das Institut trägt und dessen Strategie festlegt
- das Leitungsorgan Governance-Grundsätze, Unternehmenswerte und geeignete Standards festlegt, einschließlich unabhängiger Whistleblowing-Verfahren
- die ethischen Standards der Unternehmens- und Risikokultur des Instituts ein Umfeld effektiver Anstöße schaffen, das vielfältige Standpunkte im Rahmen von Entscheidungsprozessen fördert (z. B. durch die Aufnahme unabhängiger Mitglieder in die Ausschüsse des Leitungsorgans)
- alle betroffenen Mitarbeiter auf klare und einheitliche Weise über die Richtlinien und Strategien informiert werden, und ob die Risikokultur auf allen Ebenen des Instituts Anwendung findet.

Die von der Aufsicht hier formulierten Anforderungen geben nur grobe Leitlinien zum Thema Risikokultur vor. Weitere Lösungsansätze, um die Umsetzung der Risikokultur durch die entsprechende Organisationseinheit oder den Aufsichtsrat/Risikoausschuss zu überwachen, können sein:

- Ob das Verhalten der Geschäftsleitung dem Verhaltenskodex entsprochen hat, kann durch eine **anonymisierte Befragung des Senior-Managements** evaluiert werden. Dieses Vorgehen kann als Absicherungs-Instrument genutzt werden. Es ist nur dann effektiv, wenn das Senior-Management tatsächlich offen seine Meinung äußert.
- Hilfreich ist es in diesem Zusammenhang, auch auf Mitarbeiterebene zu evaluieren, welche Inhalte des entsprechenden Wertekanons auch in den unter der Führung liegenden Ebenen ankommen. Denn für das Gelingen der Accountability ist es unerlässlich, dass die Mitarbeiter in den operativen Einheiten (erste Verteidigungslinie) ihre Verantwortung erkennen.
- Ferner können hierzu die Berichte der internen und externen Kontrollfunktionen im Hinblick auf die Einhaltung von selbst gesetzten Regeln und Prozessen ausgewertet werden. Eine erhebliche Anzahl bemerkenswerter Verstöße spricht gegebenenfalls gegen die Umsetzung einer angemessenen Risikokultur.

¹⁴ EBA/GL/2014/13.

So erreichen Sie den

Bankenverband

Bundesverband deutscher Banken
Postfach 040307
10062 Berlin
+49 30 1663-0

bankenverband@bdb.de
bankenverband.de

Herausgeber:

Bundesverband deutscher
Banken e. V.

Inhaltlich Verantwortlicher:

Torsten Jäger

Berlin, Dezember 2019