

Der „Tone from the Top“: Eine empirische Analyse der Risikokultur in Sparkassen

Prof. Dr. Arnd Wiedemann
Prof. Dr. Volker Stein

Stiftung für die Wissenschaft

 Finanzgruppe



Impressum

Herausgeber:

Stiftung für die Wissenschaft
(in Nachfolge Wissenschaftsförderung der
Sparkassen-Finanzgruppe e.V.)

Geschäftsstelle:

Simrockstraße 4, 53113 Bonn

Postanschrift:

Postfach 14 29, 53004 Bonn

Telefon: (02 28) 2 04-57 31

Fax: (02 28) 2 04-57 35

E-Mail: stiftung-wissenschaft@dsgv.de

Internet: www.stiftung-wissenschaft.de

Redaktion:

Gregor Mauer

Gabriele Schöne

Gestaltung:

weber preprint service, Bonn

Druck:

www.warlichdruck.de

Quelle Titelbild:

Deutscher Sparkassenverlag

Der „Tone from the Top“: Eine empirische Analyse der Risikokultur in Sparkassen

Forschungsprojekt,
gefördert durch die Wissenschaftsförderung
der Sparkassen-Finanzgruppe e.V.

Projektleitung:

Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann und Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Projektteam:

Christiane Bouten, M.Sc., Patrick Hertrampf, M.Sc. und Nicolas Mues, M.Sc.

Danksagung

Die Autoren danken der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. ausdrücklich für die finanzielle Förderung dieser Studie sowie Herrn Gregor Mauer von der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. für seine Unterstützung sowie insbesondere die Kontaktabbauungen in die Sparkassen hinein. Den Interviewpartnern sei herzlicher Dank für ihr Mitwirken ausgesprochen, ebenso allen Personen, die unseren Fragebogen ausgefüllt haben.

Universität Siegen
März 2021



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
1 Einführung und Übersicht	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Studie	8
2 Von der Organisationskultur zur Risikokultur	9
2.1 Allgemeines Organisationskulturmodell	9
2.2 Konkretisiertes Risikokulturmodell	9
2.2.1 Artefakte der Risikokultur	10
2.2.2 Werte der Risikokultur	11
2.2.3 Grundannahmen der Risikokultur	11
3 Risikokultur im Rahmen der Aufsicht	12
3.1 Übersicht zur Entwicklung der Regulierungsinitiativen zur Risikokultur	12
3.2 Standardsetzung auf internationaler Ebene	12
3.2.1 Grundlegung durch das Institute of International Finance	12
3.2.2 Leitlinien des Finanzstabilitätsrats	13
3.2.3 „Corporate Governance Principles for Banks & Structural Changes in Banking after the Crisis“ des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht	17
3.3 Standardsetzung auf europäischer Ebene	18
3.3.1 Leitlinie für das Risikomanagement in Banken der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde	18
3.3.2 Leitlinie zur internen Governance der EBA	19
3.3.3 Leitlinie zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP) der EBA	20
3.4 Standardsetzung auf deutscher Ebene	20
3.4.1 MaRisk der nationalen Gesetzgebung	20
3.4.2 Risikokultur auf Verbandsebene	21
4 Risikokultur in der wissenschaftlichen Literatur	24
4.1 Dreiklang aus Risikokultur, Risikobereitschaft und Risikomanagement	24
4.2 Anforderungen an eine Risikokultur	25
4.3 Implementierung einer Risikokultur	26
5 Quantitative empirische Studie: Fragebogenerhebung	29
5.1 Erläuterung der Methodik	29
5.2 Auswertung der situativen Variablen	30
5.3 Auswertung des „Tone from the Top“	35
5.4 Umsetzung der Risikokultur innerhalb der Sparkasse	39
5.5 Wirkungszusammenhänge	39
6 Qualitative empirische Studie: Strukturierte Interviews	41
6.1 Erläuterung der Methodik	41
6.2 Befunde der qualitativen Inhaltsanalyse	43
6.2.1 Kategorie A: Risikogrundsätze	43
6.2.2 Kategorie B: Regeln/Kodifizierungen	47
6.2.3 Kategorie C: Organisation der Risikokultur	47
6.2.4 Kategorie D: Methoden & Instrumente	49
6.2.5 Kategorie E: Indikatoren einer gesunden Risikokultur	49
6.3 Zusammenfassende Auswertung der Kategorien	50
7 Fazit und Ausblick	53
Literaturverzeichnis	55
Die Autoren	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur von Edgar Schein	9
Abbildung 2:	Entwicklung der Regulierungsinitiativen zur Risikokultur	12
Abbildung 3:	Indikatoren einer Risikokultur nach FSB 2014.....	15
Abbildung 4:	Elemente einer soliden Risikokultur laut EBA-Leitlinie zur internen Governance.....	19
Abbildung 5:	Änderung des AT 3 in der 5. Novelle der MaRisk 2017 gegenüber den MaRisk 2012	21
Abbildung 6:	Indikatoren zur Risikokultur	22
Abbildung 7:	Umsetzung einer angemessenen Risikokultur gemäß BdB	23
Abbildung 8:	Dreiklang der Interdependenzen.....	24
Abbildung 9:	Semantische Differentiale zur Frage „Wie bewerten Sie Ihre übliche Kommunikation mit den Mitarbeitern in Bezug auf Risikothemen?“	30
Abbildung 10:	Aussagen zur Umsetzung der Risikokultur	30
Abbildung 11:	Altersverteilung der Befragten.....	31
Abbildung 12:	Vorstandserfahrung der Befragten	31
Abbildung 13:	Abteilung vor Vorstandstätigkeit.....	32
Abbildung 14:	Mitarbeiterkapazitäten (MAK) der befragten Sparkassen	32
Abbildung 15:	Anzahl der Kunden der befragten Sparkassen [in Tausend]	33
Abbildung 16:	Gesamtkapitalquote der befragten Sparkassen.....	34
Abbildung 17:	Zinsrisikoeffizient der befragten Sparkassen.....	34
Abbildung 18:	Betriebsergebnis vor Bewertung in Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme der befragten Sparkassen	35
Abbildung 19:	Polaritätsprofil zum „Tone from the Top“	36
Abbildung 20:	Polaritätsprofil zum „Tone from the Top“ in absteigender Reihenfolge	36
Abbildung 21:	Umsetzung der Risikokultur in den befragten Sparkassen.....	38
Abbildung 22:	Ablauf der qualitativen empirischen Studie	41
Abbildung 23:	Finales Kategoriensystem für die qualitative empirische Studie.....	43
Abbildung 24:	Grundsätze und Werte der Risikokultur.....	50
Abbildung 25:	„Tone from the Top“.....	51
Abbildung 26:	Kommunikation von Risikokultur	51
Abbildung 27:	Accountability und Vergütung	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kommunikationsverhalten anhand des Erfahrungshintergrunds (Geschäftsbereiche) der befragten Vorstände.....	37
Tabelle 2:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Kommunikationsverhalten und der Umsetzung der Risikokultur.....	40

1 Einführung und Übersicht

1.1 Problemstellung

Der Umgang mit Risiken – also mit den Auswirkungen von Ungewissheit auf die zukünftige Zielerreichung – wird allgemein schwieriger, da die heutigen Risikolandschaften in ihrer Qualität gegenüber der Vergangenheit komplexer geworden sind. Nicht nur sind Risiken miteinander vernetzt und verstärken sich wechselseitig mit akzelerierender Eigendynamik, sondern sie erfordern auch, getrieben durch die sozialen Medien und die Digitalisierung, Reaktionen in Echtzeit.

Die Finanzkrise von 2007 und 2008 hat die Bedeutung einer nachhaltigen Risikosteuerung eindrucksvoll vor Augen geführt, weil sie unter anderem gezeigt hat, dass bei einer zu starken Fokussierung auf den Ertrag die Risikoanfälligkeit von Geschäftsmodellen aus den Augen zu geraten droht. Es herrschte ein zu starkes Vertrauen in Risikomodelle, die ausschließlich auf quantitativen Berechnungen aufbauten. Die verschiedenen Anspruchsgruppen, aber auch die Ratingagenturen und Aufsichtsbehörden, gaben an, dass die erheblichen finanziellen Verluste der Institute auch auf ihre schwache organisatorische Risikokultur zurückzuführen sind (Hussaini 2019). Die globalen wirtschaftlichen Turbulenzen machten auch deutlich, wie sehr es an einer reglementierten Risikobereitschaft in Banken mangelte (Bezzina et al. 2014, S. 588).

Dies griffen die Regulierungsbehörden auf, indem sie seitdem versuchen, einen geeigneten ethischen Rahmen für Banken sicherzustellen. Eine der wichtigsten Aufgaben ist dabei die Stärkung und Weiterentwicklung der Risikokultur (McConnell 2013, S. 26). Die Regulierungsbehörden wollen auf der einen Seite Impulse geben, auf der anderen Seite aber auch durch ihre Regeln Fehlentwicklungen vermeiden. In diesem Spannungsfeld sollen auch die Einflussfaktoren der unterschiedlichen Geschäftsmodelle, der Größe und der Komplexität der Institute Berücksichtigung finden (Carretta et al. 2017, S. 212). Auf diese Weise wollen sie die Banken zu eigenen Anstrengungen motivieren, ohne dabei zu viele Restriktionen zu setzen.

Daher wurde im Jahr 2009 erstmals auf internationaler Ebene über die Ausgestaltung einer geeigneten Risikokultur in Banken diskutiert. Die Bankenaufsicht griff die Überlegungen auf und integrierte sie in das aufsichtsrechtliche Überwachungssystem. Konkret fand das Thema Risikokultur auf europäischer Ebene im Februar

2010 durch die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) Eingang in die Leitlinie für das Risikomanagement in Banken („High Level Principles for Risk Management“). Auf nationaler Ebene ist der Begriff der Risikokultur in der 5. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) verankert worden.

Die Finanzmarkt- und Bankenaufsicht fordert nunmehr explizit eine Risikokultur ein. Da stellt sich die Frage, was genau unter dem Begriff zu verstehen ist. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) zitiert in seinem Interpretationsleitfaden zu den Mindestanforderungen des Risikomanagements die Definition der Governance-Leitlinie der EBA aus dem Jahr 2017 zur Risikokultur:

„Die Normen, Einstellung und Verhaltensweisen eines Instituts in Zusammenhang mit Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement sowie die Kontrollen, die für Entscheidungen über Risiken maßgeblich sind. Die Risikokultur beeinflusst die Entscheidungen der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter im Tagesgeschäft und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen.“

Diese Definition der Risikokultur greift damit auf weitere Grundbegriffe zurück. Das Risikobewusstsein eines Kreditinstituts wird allgemein auf dem Kontinuum von Risikoaversion über Risikoneutralität bis hin zur Risikofreude verortet. Mithilfe der Risikoinventur werden Risiken systematisch identifiziert, analysiert und bewertet. Es ist wichtig, dass sich im Laufe der Zeit letztlich bei allen Mitarbeitern im Unternehmen ein Risikobewusstsein bildet, damit das Risikomanagement dauerhaft so funktioniert wie geplant. Das bedeutet, die Sinne werden geschärft, um Risiken zu erkennen, und entsprechende Kompetenzen werden erworben, um verantwortlich mit Risiken umzugehen. Die Risikobereitschaft wiederum unterliegt klaren gesetzlichen Limitationen, die quantitativ in einem eindeutigen und nicht zu überschreitenden Wert, der Risikotragfähigkeit, zusammengefasst werden. Sie begrenzt den Handlungsrahmen der Risikobereitschaft: Je mehr Risiken ein Kreditinstitut eingeht, desto höher fällt das einzuhaltende Risiko deckungspotenzial bzw. das Kapital aus, welches als Sicherheit hinterlegt werden muss (MaRisk AT 4.1). Die Aufgabe des Risikomanagements ist es insgesamt, Sorge dafür zu tragen, dass eine Organisation ihre Ziele im Rahmen der regulatorisch festgelegten Grenzen erreicht. Der standardisierte Risikomanagementprozess

– bestehend aus Identifikation, Analyse, Steuerung und Überwachung aller möglichen Risiken – unterstützt die Entscheidungsträger und dient als tägliches Werkzeug für alle Akteure in einem Kreditinstitut.

In diesem Gesamtkontext der Risikokultur kommt der Geschäftsleitung eine entscheidende Rolle zu: Sie legt die konkrete Risikobereitschaft eines Institutes fest, kommuniziert sie, sorgt für ihre Einhaltung und Kontrolle und verantwortet sie. Damit ist – neben aller Regulatorik – immer auch breiter Raum für individuelle Einflüsse gegeben: In den Abstimmungsprozess der Geschäftsleitung fließen die individuellen Risikobereitschaften der einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung ein, die ihrerseits von emotionalen Eigenschaften wie Optimismus, Selbstbewusstsein oder Verlustängsten geprägt sind. Auch die Kommunikation ist hochgradig personenabhängig: Nicht zuletzt deshalb verweist die Bankenaufsicht in diesem Zusammenhang auf den „Tone from the Top“, also die Art und Weise, wie die Geschäftsleitung die Vermittlung von Risikokultur konkret vornimmt und welche Leitungskultur sich hieraus ergibt.

Die Risikokultur mitsamt dem „Tone from the Top“ prägt dann die gespürte Verantwortlichkeit der Mitarbeiter und setzt den Rahmen für offene Kommunikation und kritischen Dialog, die im Risikomanagement als entscheidend gelten. Sie beeinflusst damit die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat unmittelbar Auswirkungen auf die Risiken, die diese eingehen.

Parallel zur aufsichtsrechtlichen Bedeutung des Themas ist auch in der Wissenschaft ein gesteigertes Interesse an der kulturellen Steuerung von Risiken zu beobachten. Seit 2013 verstärken sich auf internationaler Ebene merklich die Forschungs- und Publikationsaktivitäten zum Thema Risikokultur. Forschungsergebnisse mit Bezug zur Finanzkrise offenbaren, dass Banken mit einer schwachen Risikokultur häufig ein ebenso schwaches Risikomanagement aufwiesen, dafür jedoch in ihrer Risikobereitschaft sehr offensiv agierten. Aus den Forschungsbeiträgen lässt sich auch die Erkenntnis ableiten, dass die Konkretisierung der Risikokultur über drei Anforderungen in ein Institut getragen werden kann: Stärkung von Verantwortung, Flexibilität und Resilienz der Mitarbeiter. Im Kern gilt es, das Verständnis der Mitarbeiter für den von der Bank gewählten Risikoansatz zu fördern. Folglich ist die Bedeutung der kulturellen Dimension von Risikosteuerung mittlerweile unbestritten, und Risikomanagement integriert wie selbstverständlich finanztechnische Regulatorik mit modernen Personalführungsinstrumenten und der Organisationsentwicklung.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Studie

Sowohl die praxisorientierte Fragestellung der Etablierung und Stärkung einer Risikokultur in Finanzinstituten – konkret in Sparkassen – wie auch die forschungsorientierte Fokussierung auf den „Tone from the Top“ bilden das Erkenntnisinteresse der hiermit vorgelegten Studie des Siegener Forschungsteams. Es soll gezeigt werden, wie die Risikokultur in Sparkassen ausgeprägt ist und insbesondere, wie die Leitungen von Sparkassen die Risikokultur als Führungskonzept leben.

Ziel der Studie ist es, die Risikokultur von Sparkassen im Sinne des „Tone from the Top“ empirisch zu erfassen: Als was wird Risikokultur von der Leitung einer Sparkasse gesehen, wie wird sie kommuniziert und wie glaubwürdig wird sie vorgelebt? Wie kann der „Tone from the Top“ im Hinblick auf die angestrebte Risikokultur konkret und vor allem sachgerecht ausgestaltet werden? Hat diese kulturelle Dimension der Risikosteuerung das Potenzial, als funktionales Äquivalent zur finanztechnischen Regulierung zu dienen, d.h. eine weitere (Über-)Regulierung durch alternative Mechanismen abzu-bremsen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird zunächst grundlegend Risikokultur eingeführt (Kapitel 2), mit besonderem Blick auf die Leitungskultur und den „Tone from the Top“. Im Anschluss werden die aufsichtsrechtlichen Vorgaben auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene beschrieben (Kapitel 3). Da aufsichtsrechtliche Anforderungen lediglich zu erfüllende Nebenbedingungen darstellen sollten, werden zudem Grundlagen zur Risikokultur aus der wissenschaftlichen Literatur erläutert (Kapitel 4).

Methodisch wird für die Risikokulturanalyse eine Kombination aus einem objektivierenden empirischen Verfahren und einem interpretativen empirischen Verfahren eingesetzt. Die quantitative Studie (Kapitel 5) in allen Sparkassen in Deutschland (379 zum Zeitpunkt der Erhebung) wies eine Rücklaufquote von 52 % (N = 197 Fragebögen) auf. Eine Auswertung empirischer Studien aus aller Welt aus dem Jahr 2018 belegt, dass die Rücklaufquote von Befragungen zwischen 10 % bis bestenfalls 35 % liegt; die vorliegende Studie liegt damit weit über dem Durchschnitt. Die qualitative Studie besteht aus persönlichen, strukturierten Interviews mit acht Sparkassenvorständen (Kapitel 6).

Abgeschlossen wird die Ergebnispräsentation mit einer Interpretation der Befunde (Kapitel 7) und den umfassenden Literaturangaben.

2 Von der Organisationskultur zur Risikokultur

2.1 Allgemeines Organisationskulturmodell

Organisationskultur allgemein umfasst die Werte, kollektive Einstellungen, eingeübte Verhaltensweisen und Gebräuche einer Organisation und prägt das soziale Verhalten ihrer Mitglieder. Sie sorgt dafür, dass Individuen zu einer Identität finden können und ihre Einstellungen gleichrichten (Ulrich 1984, S. 312–313). Organisationskultur wird nicht allein durch das Verhalten der Mitglieder einer Organisation geprägt, sondern sie prägt ihrerseits auch das Verhalten der Organisationsmitglieder (Scholz 2000, S. 799).

Systematisch verstehen lässt sich Organisationskultur mithilfe des dreistufigen Organisationskulturmodells von Schein (1992), auch „Levels of Culture“ genannt (vgl. Abbildung 1). Unterschieden werden die drei Ebenen „Artefakte“, „Werte“ und „Grundannahmen“. Während die Grundannahmen, die während der Sozialisation von Menschen in ihrer Gesellschaft in der Regel gar nicht mehr hinterfragten Fundamente kollektiver Erwartungen, Gedanken und Gefühle bezeichnen, stellen die Werte die eigentlichen normativen Orientierungen dar, die ständiger kollektiver Reflexion unterliegen. Auf der sichtbaren Ebene manifestieren sich Werte und Grundannahmen dann in Artefakten, also in Dingen, die ihrerseits kulturelle Einstellungen widerspiegeln, etwa Architektur, Design oder das organisationstypische Verhalten der Mitglieder einer bestimmten Organisationskultur. Diese Artefakte werden auch von Organisationsexternen wahrgenommen und beeinflussen das Bild, das diese von der Organisation haben. In Bezug auf Kreditinstitute steht die Artefakte-Ebene des Kulturmodells für Aspekte wie den Kleidungsstil der Mitarbeiter, die Umgangsfor-

men in den Kundengesprächen oder bestimmte Produkte, die direkt mit dem Kreditinstitut in Verbindung stehen. Für die Mitarbeiter sind es die Strukturen und Prozesse, die für sie innerhalb der Bank erkennbar sind. Zusammengefasst kann hier von einer von außen wahrnehmbaren Haltung gesprochen werden (Schein 2017, S. 26).

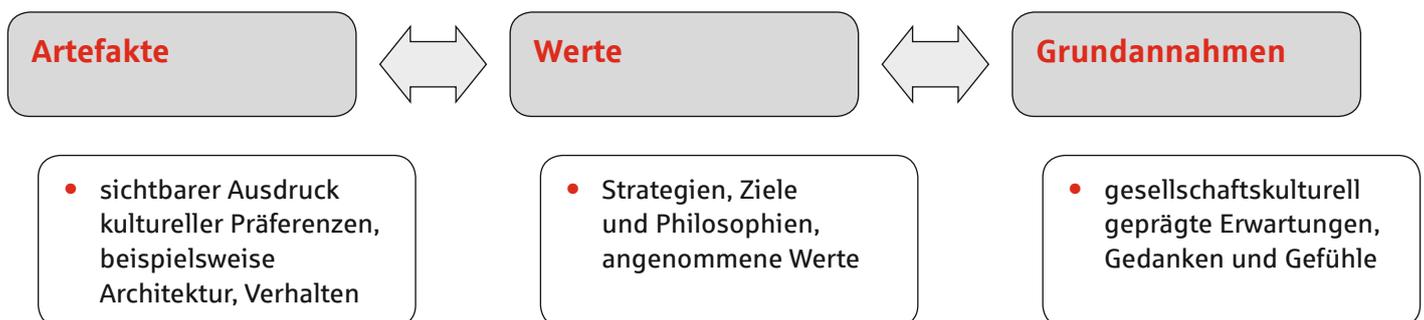
Organisationskultur erstreckt sich immer über alle drei Ebenen hinweg (Schein 2017, S. 25). Will man Organisationskultur bewusst gestalten, muss man die Ausprägungen der kulturellen Normen auf allen drei Ebenen analysieren und dann vor allem die Werte und die Artefakte der gewünschten Organisationskultur annähern. Eine Organisationskultur wird als stark wahrgenommen, wenn sie eine hohe Stimmigkeit zwischen den drei Ebenen aufweist.

2.2 Konkretisiertes Risikokulturmodell

Risikokultur konkretisiert Organisationskultur für den speziellen Fokus des Risikos. Die von einem Institut vorgegebene beziehungsweise angestrebte Risikokultur wird stets das individuelle Verhalten der einzelnen Mitarbeiter prägen. Gerade deshalb ist es wichtig, die gewünschten Einstellungen zur Risikokultur des Kreditinstituts deutlich zu machen.

Eine starke Risikokultur zeichnet sich dadurch aus, dass das Kreditinstitut breit von ihr durchdrungen ist, sodass sämtliche Mitarbeiter die auf Risiken bezogenen Präferenzen ihres Instituts kennen und verstehen und auf dieser Basis dazu beitragen können, diese umzusetzen. Eine ausgeprägte Risikokultur erweitert das Risiko-

Abbildung 1: Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur von Edgar Schein



management und lässt die Bedeutung von Risiken in sämtlichen Entscheidungen einer Bank aufleben. Sie führt dazu, dass die risikobezogenen Normen in den Köpfen aller Mitarbeiter präsent sind und sich im Verhalten niederschlagen.

Die Risikokultur füllt das Risikomanagement mit Leben. Das Risikomanagement bildet den formalen Rahmen. Es definiert die anzuwendenden Prozesse und die einzuhaltenden Risikolimits. Die Risikokultur verknüpft die mathematischen Modelle mit Erfahrungswerten und sozialen Normen. Sie erweitert die Risikosteuerung zugleich auf alle Mitarbeiter eines Kreditinstituts und integriert über die drei organisationskulturellen Ebenen (Stein und Wiedemann 2019) eine menschliche Komponente in die Risikoentscheidungen (Roeschmann 2014, S. 278).

2.2.1 Artefakte der Risikokultur

Artefakte der Risikokultur (Stein und Wiedemann 2019, S. 141) können aus zwei Perspektiven betrachtet werden – aus der Mitarbeiterperspektive und aus der Kundenperspektive. Aus der Mitarbeiterperspektive ist es entscheidend, dass die Mitarbeiter der Bank die Risikokultur verstehen, um sie nach außen tragen zu können. Dies bedeutet, dass jeder Mitarbeiter sich mit dem Begriff des Risikos in seinem alltäglichen Umfeld auseinandersetzen und die Wesentlichkeit seiner eingegangenen Risiken bewerten muss. Um dies sicherzustellen und auch den jeweiligen individuellen Handlungsspielraum zu definieren, sind Prozesse einzurichten und institutsweite Risikotoleranzen festzulegen. Im Sinne des „Tone from the Top“ ist es die Aufgabe des Vorstandes und der Führungskräfte, sich stetig über ihre Vorstellungen zur Risikokultur auszutauschen und Aktionspunkte für deren konkrete Umsetzung festzulegen. Es geht nicht allein darum, die Einhaltung von Vorgaben zu kontrollieren, sondern auch um das vorausschauende Austarieren der Balance zwischen Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement (Cohen 2015, S. 355). Risikobewusstsein und Risikobereitschaft zeichnen sich hauptsächlich im Verhalten der Mitarbeiter ab. Das Risikomanagement ergänzt eine quantitative skalierbare Ebene, welche wiederum Bestandteil der Artefakte der Risikokultur sein kann. Dies wird in den Modellen der Risikosteuerung deutlich: Beispielhaft sei genannt, wie Banken die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken kalibrieren, Risikokonzentrationen innerhalb der Bank zulassen oder von Kreditrisikominderungsstechniken Gebrauch machen.

Während die Risikokultur unmittelbar auf die Mitarbeiter wirkt, ist ihr Effekt auf die Kunden eher indirekter Natur. Aus Kundensicht wird die Risikokultur einer Bank dann besonders erkennbar, wenn ein Schaden eintritt. Bei-

spielsweise kann sich im Fall einer Kundeninsolvenz der Umgang der einen Bank mit dem Kunden von dem Verhalten einer anderen Bank unterscheiden. Doch auch die Beratungsleistungen einer Bank sind Ausdruck der Risikokultur. Rückblickend wird, wenn eine Bank in eine Krise geraten ist, oftmals eine dysfunktionale Risikokultur festgestellt, ausgedrückt zum Beispiel durch eine übertriebene und rücksichtslose Risikobereitschaft (Palermo et al. 2017, S. 157). Eine regelmäßige Risikobewertung und die entsprechende Berichterstattung hierüber können Transparenz schaffen und die für die Kunden nicht unmittelbar sichtbaren risikobehafteten Tätigkeiten einer Bank dokumentieren. Im Kreditgeschäft kommen Broschüren zur Erklärung des Ratingprozesses und -ergebnisses zum Einsatz und im Wertpapiergeschäft enthalten die Kundeninformationen auch Aussagen zu den Risiken.

Begrenzt von den regulatorischen Anforderungen der Bankenaufsicht, wird die quantitativ ausgerichtete Risikotoleranz über den „Tone from the Top“ kommuniziert. Der „Tone from the Top“ kann über die Kommunikationskanäle eines Institutes verbreitet werden. Die institutsweite Kommunikation stellt für eine Bank technologisch keine allzu große Hürde dar. Die Herausforderung besteht vor allem in der Klarheit der inhaltlichen Botschaft sowie in der Glaubwürdigkeit. Letztere beginnt mit dem Vorleben der Risikokultur auf der Geschäftsleitungsebene und in der interpersonell konsistenten Kommunikation.

Ebenso herausfordernd ist die Umsetzung der gewünschten Risikoziele. Artefakte der Risikokultur sind daher alle Maßnahmen, die sich dieser Herausforderung widmen, da sie für alle Mitarbeiter in der Bank spürbar sind (Cohen 2015, S. 355). Belohnungen für risikokonformes Verhalten sowie im umgekehrten Fall auch Strafen sind ein mögliches Instrumentarium, um die gewünschte Risikokultur konkret zu implementieren. Zu den Belohnungen kann zählen, dass der Grad der Einhaltung der Risikovorgaben im Rahmen der Leistungsbewertung des einzelnen Mitarbeiters Berücksichtigung findet. Bei einem Strafenkatalog gilt es, differenziert vorzugehen. Während klare Verstöße oder Kompetenzüberschreitungen geahndet werden müssen, dürfen Strafen umgekehrt nicht dazu führen, dass sie einer angestrebten positiven Fehlerkultur im Wege stehen. Für Mitarbeiter sollte bei Fehlern nicht das Gefühl der Angst entstehen. Vielmehr ist es Aufgabe des Managements, zum Beispiel über „Lessons-Learned-Sitzungen“ Erfahrungsberichte im Umgang mit Fehlern auszutauschen und hieraus zu lernen. Nicht zuletzt sollen regelmäßige Erhebungen beispielsweise über Scorecards nicht nur die Implementierung einer Risikokultur unterstützen, sondern als Artefakte auch für eine Kultur eintreten.

2.2.2 Werte der Risikokultur

Werte in Bezug auf eine Risikokultur spiegeln das kollektive, weitgehend einvernehmliche Verständnis eines Kreditinstituts wider, welchen Visionen, Strategien und Zielen im Umgang mit Risiken es sich verpflichtet fühlt. In ihrer Gesamtheit bilden die Werte die Richtschnur bei der Entscheidungsfindung sämtlicher Projekte und Aufgaben. Werte, insbesondere moralische und ethische Werte, lassen sich zwar definieren und auch kommunizieren, sie können aber nicht einfach vorgegeben werden. Viele sozial geprägte Erfahrungen in einer Gruppe entstehen erst in einem gemeinsamen Lernprozess. Sie sind teils nicht direkt beobachtbar, sondern verwirklichen sich in einer gemeinsamen Dynamik. Richtig verankert in einer Bank sind sie dann, wenn sie sich im Verhalten der Mitarbeiter auch niederschlagen. Dieses kommt jedoch erst zum Vorschein, wenn Ziele und Verhaltensweisen derartig in den Köpfen der Mitarbeiter eingepreßt sind, dass diese sie automatisch ausführen, ohne bewusst darüber nachzudenken (Schein 2017, S. 28). Eine Bank kann daher zum Beispiel für Werte wie Freundlichkeit oder Qualität stehen, der Erfolg der Umsetzung hängt allerdings entscheidend davon ab, ob sich dies auch im Verhalten der Mitarbeiter widerspiegelt und diese die angestrebten Werte auch selbst verinnerlicht haben und vertreten.

Dies gilt gleichermaßen für die Risikokultur. Es ist die Aufgabe der Geschäftsleitung, über ihren „Tone from the Top“ die Werte der Risikokultur zum Leben zu erwecken. Mithilfe eines Verhaltenskodex könnten die angestrebten Werte einer Bank hinsichtlich des gewünschten Risikoverhaltens eindeutig kommuniziert werden. In dessen Entwicklung sollten alle Mitarbeiter mit eingebunden werden, sodass die gewünschte soziale Dynamik entstehen kann. So wird auch die Akzeptanz der Werte gefördert. Ein solcher Kodex sollte auch regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Auch kann mit einem Kodex ein Beitrag geleistet werden, die Bank mit einem gemeinsamen Verständnis und Be-

wusstsein zum Risiko zu durchdringen (Cohen 2015, S. 356).

2.2.3 Grundannahmen der Risikokultur

Grundannahmen im Rahmen der Risikokultur sind im „Erbgut“, in der „DNA“ eines Instituts angelegt und werden von den Mitarbeitern als selbstverständlich empfunden. Sie können daher auch als gefühlte Kultur verstanden werden. Wenn sich die umgesetzten Überzeugungen und Werte als zuverlässige Basis erweisen, werden sie in einem Institut langfristig etabliert. In dem Moment, wo sie als instituts- oder sogar organisationsweiter (d.h. für die gesamte S-Finanzgruppe gültiger) selbstverständlicher Standard (ähnlich wie in der Vor-Corona-Gesellschaft zum Beispiel das Händeschütteln zur Begrüßung oder das Kopfnicken als Zeichen der Zustimmung) aufgenommen werden, werden sie zu Grundannahmen. Die Mitarbeiter müssen dann hinsichtlich ihrer Implementierung nicht mehr explizit aufmerksam gemacht oder geschult werden, ihr kulturelles Handeln geschieht unbewusst (Schein 2017, S. 32).

Auch Sparkassen besitzen eine solche DNA. Ein Beispiel ist hier schnell gefunden: Gerade im digitalen Zeitalter nutzen Kunden soziale Medien und Internetplattformen, um sich schnell und einfach über Produkte zu informieren. Dennoch wird immer wieder deutlich, dass Kunden bei Geldfragen lieber auf die persönliche Beratung zählen. Genau hier setzt die DNA der Sparkassen an: Für sie ist das höchste Gut, eine kompetente Beratung in Filialen mit einer gewissen Wohlfühlatmosphäre zu gewährleisten (Vogelsang 2019, S. 44). Ebenso kulturell verankert, ist die persönliche Beziehung zum Kunden. Ähnlich wie Akzeleratoren bei Start-up-Unternehmen versuchen auch Sparkassen, ihren Kunden als Helfer und Berater zur Seite zu stehen und eine langfristig angelegte Partnerschaft zu etablieren. Das Netzwerken zwischen Kunden und Berater, als auch zwischen Anlegern und Investoren, liegt den Sparkassen seit jeher in den Genen und bildet die Grundlage für eine außerordentliche Geschäftsbeziehung (Vogelsang 2019, S. 45).

3 Risikokultur im Rahmen der Aufsicht

3.1 Übersicht zur Entwicklung der Regulierungsinitiativen zur Risikokultur

Der Begriff Risikokultur findet in der Kreditwirtschaft seit der Finanzkrise 2008 besondere Beachtung in der aufsichtsrechtlichen Überwachung. Die Richtlinien, Empfehlungen und Vorgaben reichen von der internationalen Ebene als Standardsetzer bis hin zur Umsetzung auf europäischer und nationaler Ebene. Die stetigen Überarbeitungen und Weiterentwicklungen einzelner Leitlinien verdeutlichen sowohl die Relevanz des Themas für die qualitative Aufsicht als auch den Grad an Verbindlichkeit für die Institute. Abbildung 2 veranschaulicht die wichtigsten Regulierungsinitiativen und deren zeitliche Entwicklung.

Der Begriff Risikokultur wurde in Deutschland erst im Oktober 2017 mit der 5. Novelle der MaRisk aufsichtsrechtlich verankert. Auf internationaler Ebene wurde der Begriff bereits Ende 2009 durch das Institute of International Finance (IIF) zur Erklärung der Finanzkrise 2007/2008 verwendet und definiert. Darauf aufbauend hat der Finanzstabilitätsrat (Financial Stability Board, FSB) die Bedeutung einer guten Risikokultur herausgearbeitet. Zudem hat das FSB ein Framework mit Fokus auf das Thema Risikokultur entwickelt und im April 2014 veröffentlicht. Ein weiterer Impulsgeber auf internationaler Ebene ist der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht

(Basel Committee on Banking Supervision, BCBS). In 2015 wurde das Thema Risikokultur in die Richtlinien „Corporate Governance Principles for Banks“ (BCBS 328) aufgenommen. Somit haben die internationalen Standardsetzer fortlaufend einen Rahmen geschaffen, welcher dann auf europäischer Aufsichtsebene durch die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) konkretisiert, weiterentwickelt und letztlich umgesetzt wurde.

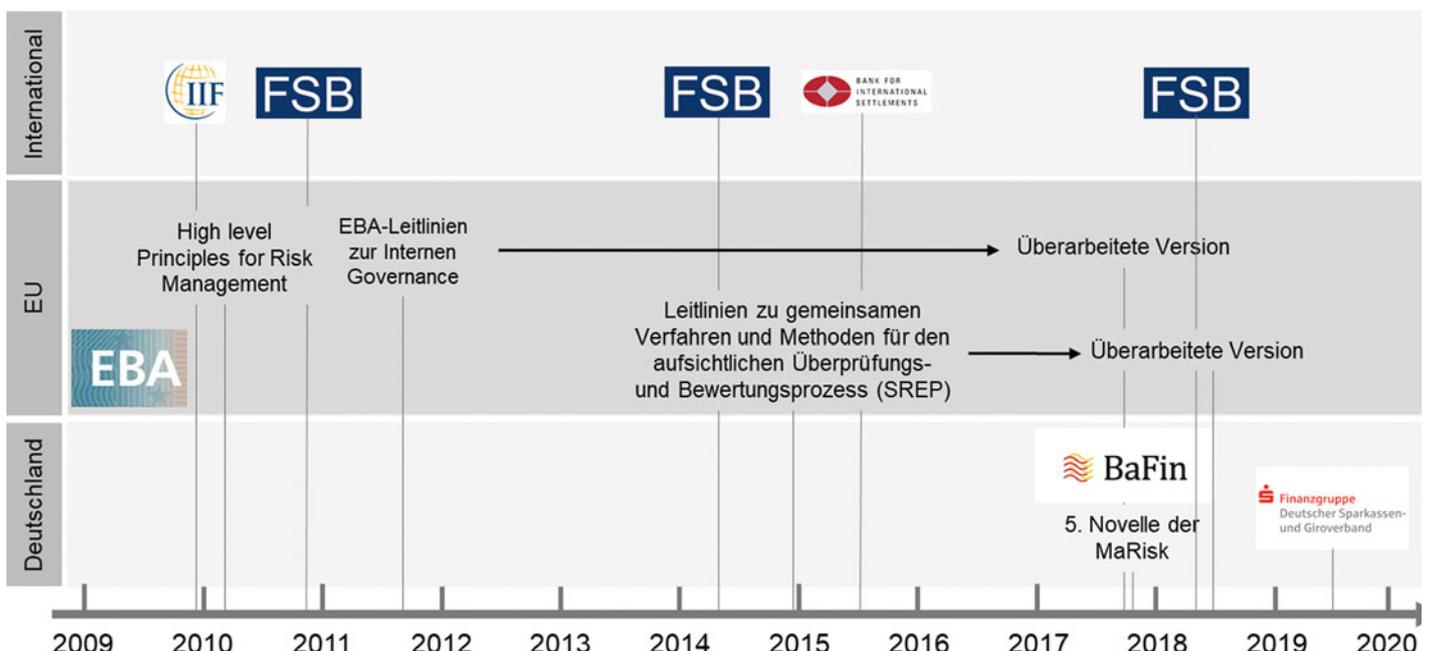
Ziel dieses Kapitels ist es, das bisherige Verständnis zur Risikokultur, welches in den letzten zehn Jahren stetig vorangetrieben wurde, abzubilden und Interdependenzen zwischen den aufsichtsrechtlichen Vorgaben und Leitlinien herauszuarbeiten. Dadurch können Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich gemacht werden, sodass eine Grundlage für die weiteren Ausführungen geschaffen und ein tiefergehendes Verständnis für das Thema Risikokultur in seiner Gesamtheit entwickelt werden kann.

3.2 Standardsetzung auf internationaler Ebene

3.2.1 Grundlegung durch das Institute of International Finance

Eine der ersten Erläuterungen des Begriffs der Risikokultur im Finanzbereich erfolgte durch das Institute of

Abbildung 2: Entwicklung der Regulierungsinitiativen zur Risikokultur



International Finance (IIF) im Jahr 2009. Das IIF ist der globale Verband der Finanzindustrie mit fast 450 Mitgliedern aus 70 Ländern. Seine Mission ist es, die Finanzindustrie bei der umsichtigen Bewältigung von Risiken zu unterstützen, solide Branchenpraktiken zu entwickeln und sich für eine Regulierungs-, Finanz- und Wirtschaftspolitik einzusetzen, die im allgemeinen Interesse der Mitglieder liegt und die die globale Finanzstabilität und ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum fördert. Zu den IIF-Mitgliedern gehören Geschäfts- und Investmentbanken, Vermögensverwalter, Versicherungsgesellschaften, Staatsfonds, Hedgefonds, Zentralbanken und Entwicklungsbanken.

Nach der Finanzkrise lag der Fokus der IIF-Mitglieder auf einem stärkeren Engagement für eine wesentliche und nachhaltige Verbesserung der wirtschaftlichen Lage durch die Industrie. In diesem Zusammenhang wurden insbesondere die internen Risikomanagementprozesse und Verfahren analysiert und verbessert. Ein wichtiger Bestandteil dieser Prozesse ist die Schaffung und Verbesserung einer Risikokultur. Ziel ist es, die bislang eher vertriebsorientierte Unternehmenskultur in eine stärker auf Risiken ausgerichtete Kultur zu überführen.

Eine solche Risikokultur soll laut dem IIF-Bericht (2009) durch Maßnahmen wie zum Beispiel Änderungen an den Arbeitsinhalten oder an den Richtlinien und Verfahren zur Einführung zusätzlicher Risikokriterien für die Bewertung von Kredit- und Handelsentscheidungen gefördert werden. Darüber hinaus werden als Maßnahmen die Überarbeitung und Neuausrichtung der Vergütungspolitiken durch Einbeziehung von Risikokriterien, die Entwicklung einer stärker risikofokussierten Kultur und die Hervorhebung der Rolle des Risikos als gemeinsamer Nenner bei der Entscheidungsfindung in Unternehmen auf allen Ebenen angeführt.

Das erklärte Ziel der IIF-Mitglieder nach der Finanzkrise war die Umsetzung einer effektiven und allgegenwärtigen Risikokultur. Das IIF definiert Risikokultur dabei als ...

... die Normen und Traditionen des Verhaltens von Einzelpersonen und Gruppen innerhalb eines Unternehmens, die bestimmen, wie sie die Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, identifizieren, verstehen, diskutieren und damit umgehen.

Es wird betont, dass sich die Risikokultur im Laufe der Zeit verändern und weiterentwickeln kann. So wie sich ein Kreditinstitut stetig weiterentwickelt, verändern sich auch organisationskulturelle Aspekte, welche durch starke Persönlichkeiten an der Spitze, Fusionen und Übernahmen oder Krisenzeiten geprägt sein können. Dem Management kommt hierbei eine besondere

Bedeutung zu: Ein gutes Management kann kulturelle Defizite beheben oder auch Stärken identifizieren und fördern. Daher kann die Risikokultur durch die Geschäftsführung (positiv) beeinflusst werden. Die Bedeutung des Themas für das IIF wird durch die Formulierung von konkreten Empfehlungen zusätzlich hervorgehoben. Demnach muss das Management ein Interesse daran haben, die Risikokultur des Unternehmens zu stärken und auf diese Weise auch die Widerstandsfähigkeit/ Resilienz des Unternehmens zu verbessern.

Aufbauend auf bisherigen Erkenntnissen hat das IIF nochmals separat herausgestellt, dass insbesondere die Geschäftsführung die Verantwortung für die Entwicklung einer adäquaten Risikokultur trägt. Vorstände und Geschäftsleitungen müssen ein Bewusstsein dafür entwickeln, Kultur nicht als Selbstverständlichkeit anzusehen, sondern aktiv in ihrer Vorbildfunktion gewünschtes Verhalten aufzuzeigen und vorzuleben. Dadurch kann eine produktive, aber auch risikosensitive und disziplinierte Kultur auf allen Geschäftsebenen gefördert werden. Dies kann eine Anpassung bisheriger Governance- und Risikomanagement-Prozesse auslösen. Es ist wichtig, alle beteiligten Prozesse aufeinander abzustimmen.

Die Verantwortung für die Qualität, Stärken und Schwächen der Risikokultur des Unternehmens liegt demnach auf der Ebene des Top-Managements, das sich dem Thema aktiv annehmen muss. Eine Risikokultur aufzubauen, zu implementieren und nachhaltig zu gestalten, ist ein immerwährender Regelkreis („work in progress“). Erst die Schaffung einer robusten Risikokultur versetzt ein Institut in die Lage, die gewählte Unternehmens- und Risikostrategie innerhalb seiner definierten Risikobereitschaft erfolgreich umsetzen zu können. Dafür ist es notwendig, dass alle Mitarbeiter wissen, welche Risiken sie eingehen dürfen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen und bei Bedarf auch Einwände zu erheben. Damit sind gleichzeitig die Schlüsselmerkmale einer starken Risikokultur angesprochen. Die Ausführungen machen deutlich, dass durch die Risikokultur Entscheidungen auf allen Ebenen eines Unternehmens beeinflusst werden, so dass sich die Risikokultur letztendlich auch im Unternehmenswert widerspiegelt.

3.2.2 Leitlinien des Finanzstabilitätsrats

Mit den Ursachen und den Auswirkungen der Finanzkrise und der Bedeutung einer guten Risikokultur hat sich ebenfalls die internationale Aufsicht beschäftigt. Der Finanzstabilitätsrat (Financial Stability Board, FSB) hat im November 2010 den „SIE report“ (Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Recommendations for Enhanced Supervision) veröffentlicht, der in Kooperation

mit dem Internationalen Währungsfonds (International Monetary Fund, IMF) erarbeitet wurde.

Auf internationaler Ebene werden die systemrelevanten Institute als SIFI bezeichnet, wobei die Abkürzung SIFI für „Systemically Important Financial Institutions“ steht. Kernthemen des Berichts sind die notwendige Intensität und erforderliche Wirksamkeit der SIFI-Aufsicht. Es wurde festgestellt, dass vor der Krise die Arbeit der Aufsicht zu stark auf die Risikomanagementprozesse und zu wenig auf die Ergebnisse des Risikomanagements ausgerichtet gewesen sei. Der SIE-Bericht beinhaltet daher 32 Empfehlungen, um die Aufsicht effektiver und zuverlässiger zu gestalten. Der Begriff der Risikokultur wird in diesem Bericht aber (noch) nicht explizit verwendet.

Die Fortschritte bei der Umsetzung der Empfehlungen wurden durch eine FSB-Gruppe überwacht und im Rahmen eines Fortschrittsberichts („Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Progress Report on Implementing the Recommendations on Enhanced Supervision“) im Oktober 2011 dokumentiert. In diesem Bericht wird der Begriff der Risikokultur erstmals benutzt. Eine Erkenntnis im Bericht ist, dass in den Instituten nur wenige Veränderungen in Bezug auf die Risikokultur zu beobachten sind. Bei verwandten Themen, wie der Konzeption und Formulierung einer Risikobereitschaft, sind allerdings erste Fortschritte in vielen Instituten festzustellen. Der schleppende Fortschritt wurde damit begründet, dass die Funktion des Chief Risk Officers (CRO) und die damit verbundene Position innerhalb des Instituts noch nicht verankert seien. Es fehle auch an Kommunikations- und Berichtsfunktionen, die eine effektive Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionen sicherstellt. Die Aufsicht sieht sich dabei selbst in der Verantwortung, ihre Rolle als übergeordnete Kontrollinstanz zu intensivieren, um die Veränderungen in den Instituten wirksam bewerten zu können.

Neu befeuert und intensiviert wurde das Thema vom FSB im April 2014 mit der Veröffentlichung eines Frameworks zur Risikokultur – „Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture – A Framework for Assessing Risk Culture“. Das FSB konstatiert, dass verschiedene Definitionen von Kultur existieren. Als Aufsichtsorgan fokussiert sich das FSB auf

... die Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Institution in Bezug auf Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement oder auf die Risikokultur der Institution.

Diese Definition unterscheidet sich recht deutlich von der Definition des IIF und verwendet die Begriffe „risk awareness“, „risk taking“ und „risk management“. Das

Framework des FSB beinhaltet neben einer Beschreibung der Grundelemente einer soliden Risikokultur auch die Darstellung von Indikatoren für eine ebensolche Risikokultur. Genannt werden der „Tone from the Top“, die Verantwortlichkeit, die effektive Kommunikation und Herausforderung und Anreizsysteme. Zunächst wird herausgestellt, dass eine solide Risikokultur

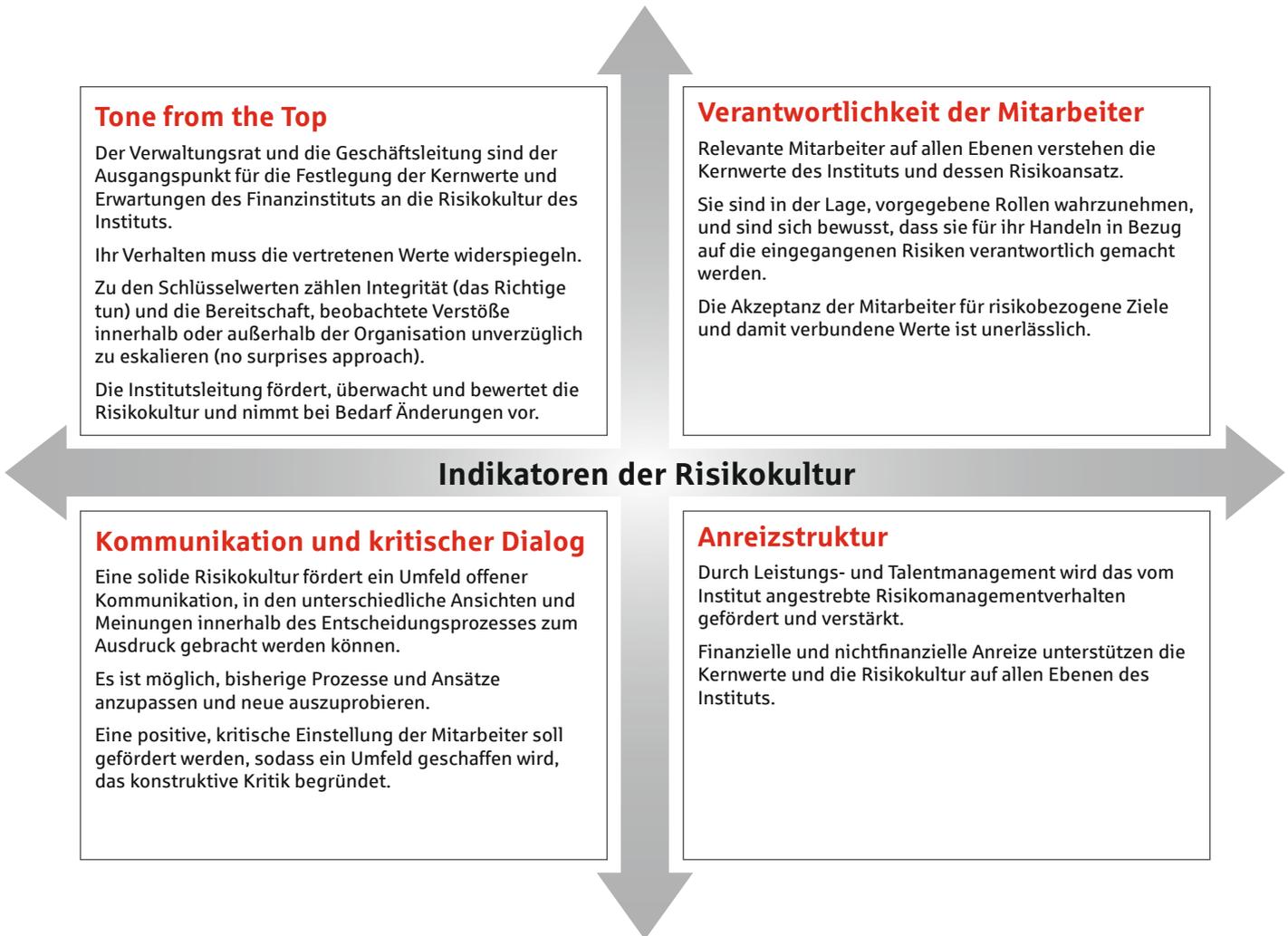
... konsequent ein angemessenes Bewusstsein, Verhalten und Beurteilung im Hinblick auf die übernommenen Risiken innerhalb einer starken Risk Governance unterstützt. Eine solide Risikokultur stärkt ein effektives Risikomanagement, fördert eine angemessene Risikobereitschaft und stellt sicher, dass neu auftretende Risiken oder risikobehaftete Handlungen, die den Risikoappetit des Instituts überschreiten, zeitnah erkannt, bewertet, eskaliert und gegengesteuert werden.

Im Framework werden vier Aspekte aufgezählt, die die Bedeutung einer soliden Risikokultur im gesamten Institut unterstreichen:

- (1) Zuerst ist zu gewährleisten, dass die Risikoübernahme mit einer angemessenen Ertragschance verbunden ist, welche zudem im Einklang mit der Risikobereitschaft des Instituts steht.
- (2) Als weiteres Element wird die Notwendigkeit eines wirksamen Kontrollsystems, welches der Größe und Komplexität des Finanzinstituts angemessen ist, angeführt.
- (3) Im Rahmen der Risikokultur ist sicherzustellen, dass regelmäßig die Qualität der Risikomodelle, die Datengenauigkeit und die Fähigkeit der verfügbaren Instrumente, die eingegangenen Risiken zu messen, überprüft und somit die Risikoübernahme laufend kritisch hinterfragt wird.
- (4) Abschließend wird die Festlegung und Umsetzung von Disziplinarmaßnahmen im Falle von Limitüberschreitungen oder Abweichungen von festgelegten Richtlinien als letzter Aspekt genannt.

Dieses Framework gibt erstmals konkrete Umsetzungsimpulse für die Praxis und hebt die Rolle der Aufsicht in Bezug auf die Bewertung der Risikokultur in den Instituten hervor. Werden Besonderheiten oder Unstimmigkeiten in Bezug auf die Geschäfts- und Risikokultur seitens der Aufsicht beobachtet, soll durch die Diskussion mit dem Vorstand die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der Risikokultur für das Institut gefördert und entwickelt werden. Dabei sollen auch Verfahren, Methoden und Verhaltensweisen identifiziert werden, welche nicht im Sinne der angestrebten Risikokultur sind, um eine Veränderung anzustoßen. Der Vorstand und die Führungskräfte sollen gemeinsam

Abbildung 3: Indikatoren einer Risikokultur nach FSB 2014



frühzeitig Fehlverhalten erkennen, damit sich unerwünschte kulturelle Normen gar nicht erst im Institut etablieren können.

Aus diesen Überlegungen leitet das FSB die vier Indikatoren einer Risikokultur ab: den „Tone from the top“, die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter, eine effektive Kommunikation und kritischer Dialog und eine adäquate Anreizstruktur. Es wird explizit darauf hingewiesen, dass die vier Indikatoren nicht als abschließend und allumfassend anzusehen sind und auch keine Checkliste zur aufsichtsrechtlichen Überprüfung der Risikokultur eines Instituts darstellen. Dennoch geben die genannten Kriterien die Richtung vor und können als eine Art Leitfaden interpretiert werden, der konkrete Fallbeispiele beinhaltet. Die vier Indikatoren werden im zweiten Teil des Frameworks definiert (vgl. Abbildung 3) und im dritten Teil im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Hinweise detaillierter erläutert und mit Beispielen veranschaulicht.

Im Rahmen des „Tone from the top“ legt der Vorstand seine Erwartungshaltung an die Risikokultur fest und

ergreift Maßnahmen, um beurteilen zu können, inwieweit seine Erwartungen auf allen Ebenen erfüllt werden, und um festgestellte Mängel zu beheben. Die gesetzten Standards, Werte und Normen muss der Vorstand persönlich vorleben („Walking the talk“), um sicherzustellen, dass das gewünschte Verhalten im Laufe der Zeit Nachahmer findet und letztendlich das gesamte Institut durchdringt.

Um den „Tone from the Top“ zu konkretisieren, formuliert das FSB 13 Kriterien für eine Leitungskultur. Dazu zählt unter anderem die Etablierung eines „Risk Appetite Frameworks“, also eines formalen Rahmens für die einzugehenden Risiken, welches die Basis für die Risikomanagementstrategie des Instituts bildet. Durch Instrumente wie Talentförderung, Nachfolgeplanung und 360-Grad-Befragungen kann unterstützt werden, dass in den Entscheidungsfindungsprozessen nicht allein die Meinung einer einzelnen Person oder kleinen Gruppe berücksichtigt wird, sondern dass Entscheidungen im Sinne des gesamten Instituts getroffen werden. Es soll auch systematisch beobachtet werden, ob der „Ton in der Mitte“ mit dem „Ton an der Spitze“ übereinstimmt

und die Kommunikation über alle Geschäftsebenen hinweg funktioniert. Dabei ist auch zu bewerten, inwiefern alle Mitarbeiter die Geschäfts- und Risikostrategie und die damit verbundenen Rahmenwerke kennen, verstehen und umsetzen. Die Indikatoren zielen zudem darauf ab, ein gemeinsames Verständnis und Bewusstsein für Risiken zu gewährleisten. Hierzu muss sichergestellt sein, dass die Risikobereitschaft, die Risikostrategie mit den damit verbundenen Risikomanagement-Prozessen und die Geschäftsstrategie wirksam aufeinander abgestimmt sind. Nur so kann der Vorstand diejenigen Geschäftsbereiche identifizieren, die besonders hohe unerwartete Risiken aufweisen und insbesondere deren Rendite-Risiko-Verhältnis kritisch hinterfragt werden muss. Damit geht einher, dass ein System zur laufenden Überwachung etabliert sein muss. Nur so kann sichergestellt werden, dass ein Institut aus vergangenen Erfahrungen lernt. Dafür müssen jedoch Prozesse vorhanden sein, die es ermöglichen, Mängel in der Konzeption, dem Aufbau und der Durchführung des Risikomanagements zu identifizieren und deren Ursachen zu ermitteln. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen als „Lessons-Learned“ kommuniziert werden. So können aus Erfolgen aber auch Misserfolgen konstruktive Verbesserungsansätze gewonnen und nachhaltige Veränderungen bewirkt werden.

Für den Indikator „Verantwortlichkeit der Mitarbeiter“ muss die Frage im Mittelpunkt stehen, wer Risikoeigentümer ist. Jedem Mitarbeiter muss nicht nur klar sein, für welche Risiken er verantwortlich ist, sondern auch, inwiefern er für seine Handlungen zur Rechenschaft gezogen werden kann und welche Konsequenzen mit seinem Handeln damit verbunden sind. Dem Risikomanagement, der Compliance aber auch der internen Revision kommt hierbei eine tragende Rolle zu. Damit geht einher, dass neu auftretende aber auch unerwartete Risiken schnell identifiziert, gehandhabt und sofern erforderlich eskaliert werden. Hierzu gilt es, klare Erwartungen und Mechanismen in Bezug auf die Überwachung, Berichterstattung und Reaktion auf neue Risikoinformationen zu etablieren. Zudem gilt es, den Informationsaustausch in Bezug auf aufkommende Risiken aber auch Risiken, denen zwar nur eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet wird, deren Auswirkungen im Falle eines Eintritts aber als hoch eingestuft werden, sowohl horizontal wie auch vertikal in der Organisation zu fördern.

Darüber hinaus sind ein Eskalationsprozess und geeignete Verfahren für die Meldung von Missständen (Whistleblowing) einzurichten. Es muss Mitarbeitern möglich sein, Bedenken in Bezug auf Produkte, Verfahren oder Verhaltensweisen zu äußern und zu melden, auch wenn kein konkreter Vorwurf eines Fehlverhaltens erhoben wird. Verstöße gegen interne Richtlinien, Verfahren, die

Einhaltung der Risikolimits und interner Verhaltenskodizes sollen Auswirkungen auf die Verantwortlichkeiten des Einzelnen und seine Vergütung haben. Dies gilt auch für den beruflichen Aufstieg und kann je nach Schwere des Verstoßes auch zur Kündigung führen.

Mit einer Kultur der effektiven Kommunikation und dem kritischen Dialog soll betont werden, dass die Risikokultur Transparenz und den offenen Dialog benötigt. Dabei ist sowohl der Dialog innerhalb des Vorstands als auch zu den Mitarbeitern auf allen Ebenen zu jeder Zeit gemeint. Mithilfe dieses dritten Indikators wird noch einmal darauf hingewiesen, dass abweichende Ansichten oder Fragen einzelner Mitarbeiter oder Gruppen geschätzt und respektiert werden. Ziel einer offenen Kommunikation ist es, dass die Sichtweise jedes Mitarbeiters im Prozess der risikobezogenen Entscheidungsfindung berücksichtigt wird. Die interne Revision und die Compliancefunktion übernehmen eine Kontrollfunktion, haben direkten Zugang zum Vorstand und erstatten diesem regelmäßig Bericht.

Ein weiterer positiver Effekt der Risikokultur besteht in ihrer Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, auf Risiken zu achten. Ein solches Verhalten kann durch Vergütungs-, Leistungsbeurteilungs- und Beförderungssysteme gefördert werden. Konkret soll die Vergütungsstruktur die von der Institution vertretenen Grundwerte unterstützen und ein solides Risikoverhalten fördern. Dies kann durch einen gut dokumentierten Prozess sichergestellt und mithilfe von Vergütungs- und Leistungskennzahlen gemessen und überwacht werden. Im Rahmen der Besetzung von wichtigen Managementpositionen sollte auch die Erfahrung im Risikomanagement berücksichtigt werden. Das Verständnis für die wesentlichen Risiken eines Instituts und die Elemente des Risikomanagements sollen auch in die Talentförderung einfließen und als Qualifikationselement für die Führungskräfte Berücksichtigung finden. Schulungsprogramme, in denen Risikomanagementkompetenzen gezielt entwickelt werden oder die die offene Kommunikation fördern, müssen allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

Zum 2014 veröffentlichten Framework hat das FSB im November 2015 und im September 2016 jeweils einen Fortschrittsbericht veröffentlicht – „Measures to Reduce Misconduct Risk – Progress Report“. Im ersten Zwischenbericht wird berichtet, dass Verhaltenskodizes und standards bereits in der Branche etabliert sind. Die wirksame Umsetzung und Durchsetzung in den verschiedenen Geschäftsbereichen stellt die Institute jedoch nach wie vor Herausforderungen. Grundlegende Veränderungen in Bezug auf die Kultur und Verhaltensweisen in einer gesamten Branche benötigen Zeit und

Erfolge können nicht innerhalb weniger Monate erreicht werden.

In Bezug auf die Leitungskultur hat sich noch kein einheitliches Begriffsbild abgezeichnet. Im Framework aus dem Jahr 2014 wird der Indikator als „Tone from the top“ bezeichnet, im Statusbericht 2015 ist dann vom „Tone at the top“ die Rede. Es wird berichtet, dass dieser scheinbar noch nicht flächendeckend gelebt wird. Daher wird betont, dass ethische Faktoren und gewünschte Verhaltensweisen in allen Teilen der Organisation verankert werden müssen und nicht an die Compliance- oder Personalfunktion delegiert werden können. Es wird erneut hervorgehoben, dass der Vorstand die Verantwortung für das Vorantreiben von Veränderungen übernehmen muss.

Zur gezielten Weiterentwicklung der Risikokultur in Banken und deren Bewertung durch Aufsichtsbehörden hat das FSB 2018 ein weiteres Framework – „Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk. A Toolkit for Firms and Supervisors“ – veröffentlicht. Dieses Framework basiert auf dem „Arbeitsplan“, der im Fortschrittsbericht 2015 veröffentlicht wurde, und baut somit auf den bisherigen Erkenntnissen auf. Ziel ist, ein Instrumentarium zum Umgang mit Fehlverhalten sowie generellen Verhaltensfragen für Unternehmen und Aufsichtsbehörden zu entwickeln. Dieses Framework soll auch praktische Elemente in Bezug auf die Risikokultur liefern und bietet dafür Anregungen, die auf der gemeinsamen Erfahrung und den unterschiedlichen Perspektiven der FSB-Mitglieder im Umgang mit Fragen des Fehlverhaltens basieren. Damit wird insbesondere der Kritikpunkt aus dem Jahr 2016 in Bezug auf zu stark bindende Verpflichtungen aufgegriffen.

Entwickelt wurde eine Auswahlliste von Instrumenten, die unterschiedliche Schwerpunkte adressiert. Zum einen steht die Beziehung zwischen Governance, Kultur und Verhalten (conduct) im Vordergrund. Hier wird die Identifikation kultureller Treiber für Fehlverhalten beschrieben und die Stärkung der individuellen Verantwortung und Rechenschaftspflicht der Mitarbeiter konkretisiert: Hauptverantwortlichkeiten müssen definiert und klar zugewiesen werden. Die Identifizierung und Zuweisung von Schlüsselzuständigkeiten kann durch gesetzliche oder regulatorische Anforderungen erreicht werden. Dies hat auch Einfluss auf die Organisationsstruktur, welche je nach Institutsgröße variieren kann. Neben dem Vorstandsvorsitzenden sind Vorsitzende für relevante Ausschüsse des Verwaltungsrates (z.B. Risikoausschuss, Prüfungsausschuss) zu benennen. Auf der Ebene der Management- und Kontrollfunktionen sollen Positionen wie ein Chief Risk Officer, ein Leiter der Compliance-Abteilung, ein Leiter der internen Revision oder auch ein Chief Technology Officer besetzt werden.

3.2.3 „Corporate Governance Principles for Banks & Structural Changes in Banking after the Crisis“ des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht

Auf internationaler Ebene hat der bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) angesiedelte Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) 2015 das Thema Risikokultur in seine Richtlinien „Corporate Governance Principles for Banks“ (BCBS 328) aufgenommen. Diese Richtlinien ersetzen die im Jahr 2010 veröffentlichten Leitlinien „Principles for Enhancing Corporate Governance“ (BCBS 176), in denen der Begriff „risk culture“ noch nicht explizit verwendet wurde. Dieser wird erst in der überarbeiteten Version eingeführt. Die Risikokultur wird als eine der Schlüsselkomponenten der Risiko-steuerung betrachtet, welcher im Rahmen der Richtlinien ein besonderer Stellenwert beigemessen werden soll.

Die beiden Veröffentlichungen bieten sowohl den Banken als auch den Aufsichtsbehörden einen einheitlichen Rahmen, innerhalb dessen das Risikomanagement und die Entscheidungsfindung transparent und zuverlässig gestaltet werden soll. Damit geht einher, dass die Wahrnehmung der Risikoüberwachung und -steuerung gestärkt und Schlüsselfaktoren wie Risikokultur, Risikoappetit und Risikotragfähigkeit betont werden. Das übergeordnete Ziel des Baseler Ausschusses ist es, das Vertrauen der Öffentlichkeit zu fördern und die Sicherheit und Solidität des Bankensystems zu wahren.

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht verwendet die Risikokultur-Definition des FSB-Frameworks aus dem Jahr 2014. Ergänzt wird der Hinweis, dass die Risikokultur die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter im Tagesgeschäft beeinflusst und sich auf die von diesen eingegangenen Risiken auswirkt. Die Verantwortung für die Förderung und Umsetzung einer soliden Risikokultur liegt beim Vorstand, welcher den „Tone at the top“ vorgibt und einen Verhaltenskodex („code of ethics“ oder „code of conduct“) schriftlich fixieren soll. Dabei wird nicht im Detail beschrieben, welche Aspekte in einem solchen Verhaltenskodex zu spezifizieren sind. Es wird lediglich darauf hingewiesen, dass hiermit eine Unterscheidung in akzeptable und inakzeptable Verhaltensweisen möglich sein soll.

Eine Arbeitsgruppe des Committee on the Global Financial System (CGFC) der BIZ unter der Leitung von Claudia Buch (Deutsche Bundesbank) und B. Gerard Dages (US-Notenbank) hat das Thema im CGFC Papier Nr. 60 „Structural Changes in Banking after the Crisis“ im Januar 2018 erneut aufgegriffen. Dieses Papier umfasst insgesamt 125 Seiten mit der Zielsetzung, Trends in Bezug auf die Geschäftsmodelle, die Leistungen und die

Marktstruktur von Banken in den letzten zehn Jahren zu untersuchen und ihre Auswirkungen auf die Stabilität und Effizienz des Bankensektors zu bewerten.

Dabei wird nochmals die Notwendigkeit herausgestellt, dem Thema Risikokultur aufgrund der Finanzkrise und den daraus resultierenden strikteren Regularien eine größere Aufmerksamkeit zu schenken. Es wird auch darauf hingewiesen, dass zwischen Risikokultur und dem weiter gefassten Konzept des nichtfinanziellen Risikos – wozu unter anderem strategische Risiken, Reputationsrisiken oder Risiken, die das Geschäftsmodell betreffen, zählen – unterschieden werden muss. Allerdings spielt der Begriff der Risikokultur doch eher eine untergeordnete Rolle. Es wird darauf hingewiesen, dass die Risikokultur konkret mit den angestrebten Normen und Verhaltensweisen von Einzelpersonen und Gruppen innerhalb einer Organisation verbunden ist. Die Arbeitsgruppe kommt zu dem Ergebnis, dass Banken die Notwendigkeit erkannt haben, die Kultur in ihre unternehmensweite Planung einzubeziehen, und dass es die Aufgabe des Vorstands ist, die Kultur durch seine Kommunikation und sein Handeln in die gewünschte Richtung zu lenken. Darüber hinaus werden erste Ansätze aufgezeigt, wie die Entwicklung branchenweiter Verhaltenskodizes und die Berücksichtigung kultureller Fragen bei der Einstellung und Ausbildung erfolgen kann und wie Banken versuchen, ihre Kultur durch Mitarbeiterbefragungen und Audits besser zu verstehen und messbar zu machen.

3.3 Standardsetzung auf europäischer Ebene

3.3.1 Leitlinie für das Risikomanagement in Banken der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde

Auf europäischer Ebene wurde das Thema Risikokultur von der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) erstmals im Februar 2010 in ihrer Leitlinie für das Risikomanagement in Banken („High Level Principles for Risk Management“) aufgegriffen. Diese Leitlinie wurde vom Ausschuss der Europäischen Aufsichtsbehörden für das Bankwesen [Committee of European Banking Supervisors (CEBS)] verfasst. Dieses Komitee der Europäischen Union ist am 1. Januar 2004 gegründet worden und fungierte als unabhängiger Ausschuss der europäischen Bankenaufsichter mit Sitz in London. Mit der Gründung der EBA am 1. Januar 2011 hat dieser Ausschuss die laufenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten des CEBS übernommen und das CEBS wurde aufgelöst. Ein generelles Ziel des CEBS bestand darin, die Kooperation und den regelmäßigen Informationsaustausch unter den Aufsehern zu fördern und sicherzustellen, dass euro-

päische Richtlinien einheitlich umgesetzt werden. Ein weiterer Aufgabenschwerpunkt des CEBS lag in der Verbesserung der Leitlinien zur Stärkung der Risikomanagementpraktiken.

Eine Analyse des CEBS zeigte, dass die Aufsichtsorgane auf europäischer und internationaler Ebene bereits zahlreiche Leitlinien erstellt haben, welche alle wesentlichen Aspekte in Bezug auf das Risikomanagement abdecken. Allerdings sind die Geltungsbereiche der Leitlinien stark fragmentiert und Verbesserungspotenzial besteht unter anderem in Bezug auf die Bereiche Governance und Risikokultur. Daher wird im Rahmen der „High Level Principles for Risk Management“ folgender Grundsatz formuliert:

Eine starke institutsweite Risikokultur zählt zu den Schlüsselkomponenten eines effektiven Risikomanagements. Eine Voraussetzung zur Schaffung einer derartigen Risikokultur ist die Etablierung einer umfassenden (alle Risikoarten, Geschäftsfelder und wesentliche Risiken umspannenden) und unabhängigen aber auch das Proportionalitätsprinzip berücksichtigende Risikomanagementfunktion unter der direkten Verantwortung des Chief Risk Officers (CRO) oder der Geschäftsleitung, sofern es keinen eigenen CRO gibt.

Dieser Grundsatz erscheint auf den ersten Blick gut verständlich und allumfassend. Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass dieser Grundsatz einige Schlagworte enthält, welche kritisch zu hinterfragen sind. Zuerst wäre zu klären, woran eine starke Risikokultur festzumachen ist („strong institution-wide risk culture“). Zudem wäre zu diskutieren, worin genau der Unterschied zwischen Risikoarten und relevanten Risiken liegt („covering all risk types, business lines and relevant risks“). Auch das Proportionalitätsprinzip („principle of proportionality“) ist zuerst einmal ein leerer Begriff, den es zu konkretisieren gilt. In der Richtlinie wird er bereits an einer früheren Stelle eingeführt und über eine Fußnote kurz erläutert. Das Proportionalitätsprinzip fordert, dass die Anwendung von Richtlinien durch die Aufsichtsbehörden die Art, den Umfang und die Komplexität der Aktivitäten der beaufsichtigten Institutionen widerspiegeln soll.

Darüber hinaus wird deutlich gemacht, dass jeder Mitarbeiter einer Organisation sich seiner Verantwortung in Bezug auf die Identifikation von Risiken und der damit verbundenen Meldepflicht bewusst sein soll. Hierbei wird aber nicht konkretisiert, wie ein solches Verhalten und ein damit verbundener Prozess aussehen sollen. Weiter heißt es, dass eine einheitliche Risikokultur alle relevanten Risiken, sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle, umfassen und sich über alle Organisationseinheiten und Geschäftsfelder erstrecken soll.

3.3.2 Leitlinie zur internen Governance der EBA

Im September 2011 hat die EBA die Thematik auch in der Leitlinie zur internen Governance (GL 44) weiter konkretisiert. In dieser Leitlinie wird gefordert, dass ein Institut „eine integrierte und institutsweite Risikokultur auf der Grundlage eines umfassenden Verständnisses seiner Risiken und deren Management entwickeln“ soll. Zu diesem Zeitpunkt versteht die EBA unter einer adäquaten Umsetzung von Risikokultur vor allem Richtlinien, Beispiele, Kommunikation und Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter. Die weiteren Ausführungen in der Leitlinie stellen insbesondere die Ausgestaltung des Risikomanagements und die damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den Mittelpunkt.

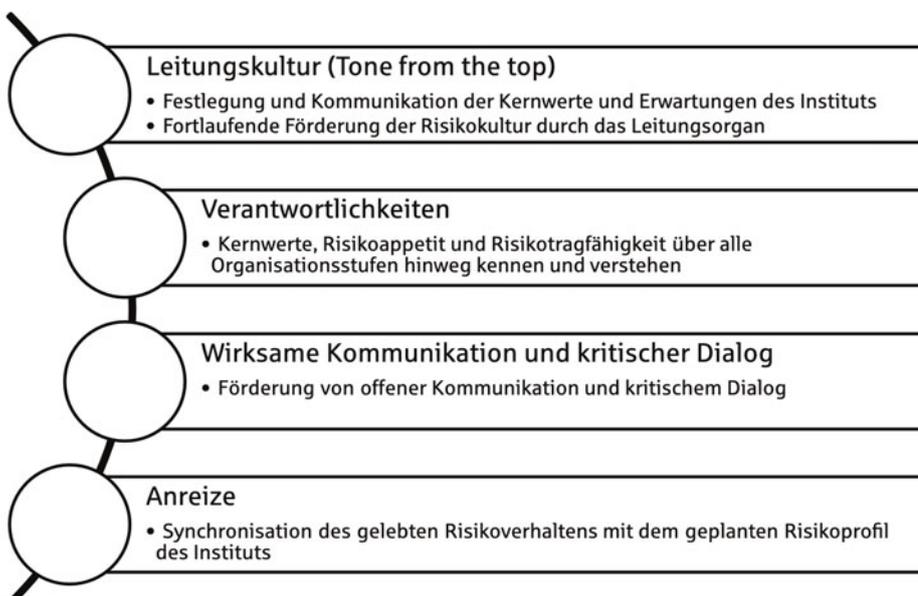
In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass das Risikomanagement nicht auf Risikospezialisten oder Kontrollfunktionen beschränkt werden soll, sondern dass eine Bank über einen ganzheitlichen Ansatz für ihr Risikomanagement verfügen sollte. Ein solcher Ansatz soll sich auf sämtliche Geschäftsbereiche und Kontroll-einheiten und alle „wichtigen Risiken“ erstrecken. Zu Letzteren zählen finanzielle und nicht-finanzielle, bilanzielle und außerbilanzielle, potenzielle und vertragliche/außervertragliche Risiken. Damit wird klar zum Ausdruck gebracht, dass der Fokus der Risikobetrachtung nicht allein auf den klassischen, wesentlichen Risikoarten Kredit-, Markt-, Liquiditäts- und operationelle Risiken liegt, sondern dass auch Konzentrations-, Reputations-, Compliance- und strategische Risiken im Rahmen einer ganzheitlichen Steuerung zu berücksichtigen sind.

Im November 2017 ist eine überarbeitete Version der Leitlinie zur internen Governance in Kraft getreten, welche in Deutschland seit März 2018 gültig ist. Der Entwurf dieser Leitlinie wurde bereits im Oktober 2016 veröffentlicht. Die letztendlich veröffentlichte Version ist im Vergleich zum Entwurf deutlich umfangreicher. In Bezug auf das Thema Risikokultur finden sich zwischen Entwurf und endgültiger Fassung allerdings kaum Veränderungen. Lediglich durch das Einfügen einer separaten Überschrift kann vermutet werden, dass der Bedeutung von Risikokultur ein noch größeres Gewicht zukommen soll. Im Rahmen einer Begriffsbestimmung wird Risikokultur wie folgt definiert:

„Die Normen, Einstellung und Verhaltensweisen eines Instituts in Zusammenhang mit Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement sowie die Kontrollen, die für Entscheidungen über Risiken maßgeblich sind. Die Risikokultur beeinflusst die Entscheidungen der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter im Tagesgeschäft und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen.“

Der erste Satz dieser Definition weist viele Parallelen zur Definition des FSB aus 2014 auf. Der zweite Satz stellt einen Zusatz dar, indem die Rolle des Vorstandes und jedes Mitarbeiters hervorgehoben wird. In der überarbeiteten Leitlinie heißt es außerdem, dass Institute „eine Risikokultur mittels Richtlinien, Kommunikation und Fortbildungen der Mitarbeiter bezüglich der Tätigkeiten, Strategie und des Risikoprofils des Instituts entwickeln“ sollen. Darüber hinaus beschreibt die EBA ihre Vorstellung von einer inhaltlichen Ausgestaltung von Risikokultur durch vier Elemente (vgl. Abbildung 4). Durch die Übernahme der vier Indikatoren aus dem FSB

Abbildung 4: Elemente einer soliden Risikokultur laut EBA-Leitlinie zur internen Governance



Framework „Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture“ aus dem Jahr 2014 sind die internationalen Vorgaben auf europäischer Ebene umgesetzt und etabliert worden.

3.3.3 Leitlinie zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP) der EBA

Auf europäischer Ebene wird das Thema Risikokultur außerdem von der EBA im Rahmen der Leitlinie zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP) (EBA/GL/2014/13) aufgegriffen, welche erstmals im Dezember 2014 veröffentlicht worden ist. Die Inhalte stehen im Einklang mit der EBA-Leitlinie zur internen Governance, so dass inhaltlich das Thema für die Aufsicht abgeschlossen sein dürfte. Jetzt geht es um die Frage, wie dieses Thema in die aufsichtliche Prüfung integriert werden kann. Hier formuliert die Aufsicht, dass die Unternehmens- und Risikokultur im Rahmen des SREP in den Bereich der Bewertung der internen Governance und der institutsweiten Kontrollen fällt und in diesem Rahmen mit geprüft werden soll.

Es wird hervorgehoben, dass auch die Bewertung der Risikokultur und der Unternehmenswerte in den Aufgabenbereich der zuständigen Aufsichtsbehörden fallen. Dabei sollen im Rahmen der Prüfung die Art, der Umfang und die Komplexität der Geschäftstätigkeit berücksichtigt werden. Die Prüfungshandlungen sollen sich auf vier konkretisierte Aspekte fokussieren, wobei der Schwerpunkt einerseits auf den Aufgaben der Leitungsorgane und andererseits auf der Schaffung institutsweiter Standards liegt.

Im Juli 2018 wurden die überarbeiteten Versionen der Leitlinien zu den gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP) sowie für die aufsichtlichen Stresstests (EBA/GL/2017/11) veröffentlicht. Die bisherigen Ausführungen wurden konkretisiert und erweitert. Insbesondere sind Änderungen in der Wortwahl erkennbar: So ist nicht länger von einer soliden, sondern nun von einer angemessenen und transparenten Unternehmens- und Risikokultur die Rede. Die überarbeiteten Ausführungen greifen insbesondere das Geschäftsmodell und die damit verbundenen inhärenten Risiken auf. In diesem Zusammenhang werden auch die bisherigen vier Aspekte um drei auf sieben erweitert und zugleich ausführlicher dargestellt. Es wird beispielsweise ergänzt, dass komplexe Strukturen zu vermeiden sind und dass Regeln zur Bewältigung von Interessenskonflikten zu etablieren sind. Zudem wird in Tz. 94. C herausgestellt, dass

„gemäß den EBA-Richtlinien zur internen Governance die zuständigen Behörden ferner bewerten sollten, ob ... die Institute eine integrierte und institutsweite Risikokultur auf der Grundlage eines umfassenden Verständnisses und einer ganzheitlichen Beurteilung ihrer Risiken und deren Management entwickelt haben, wobei auch dem Risikoappetit des Instituts Rechnung getragen wird.“

Somit wird die Relevanz einer ganzheitlichen Risikobetrachtung auf allen Institutsebenen hervorgehoben. Zudem wird die Verbindung von Risikoappetit und Risikokultur stärker in den Vordergrund gerückt. Risikokultur im Zusammenhang mit operationellen Risiken wird in der überarbeiteten Leitlinie 2018 nicht mehr behandelt. Die Weiterentwicklung der Leitlinie dokumentiert die Beobachtungen und Erfahrungen der Aufsicht mit diesem Thema und soll zur Konkretisierung und Orientierung für die Institute beitragen.

Darüber hinaus wird das Thema Risikokultur auch in weiteren, aktuellen Leitlinien der EBA aufgegriffen. In der Leitlinie für die Kreditvergabe und Überwachung (EBA/GL/2020/06), welche im Mai 2020 veröffentlicht wurde, wird der Begriff der Kreditrisikokultur eingeführt, wobei sich die Vorgaben sehr stark an den grundlegenden Leitlinien zur internen Governance und dem SREP anlehnen.

3.4 Standardsetzung auf deutscher Ebene

3.4.1 MaRisk und nationale Gesetzgebung

Auf nationaler Ebene sind Vorgaben zur Risikokultur in die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) eingegangen, wodurch die europäischen Anforderungen in nationales Recht umgesetzt wurden. Die MaRisk konkretisieren § 25a KWG. Elemente einer guten Risikokultur sind bereits in §§ 25a (1) und 25c KWG verankert. In der fünften Novelle der MaRisk, die durch das BaFin-Rundschreiben 09/2017 in Kraft getreten ist, wird das Thema Risikokultur explizit adressiert und gefordert, eine angemessene Risikokultur im Institut zu verankern. Ziel der Novellierung war es, dass sich die Institute stärker mit der Thematik auseinandersetzen und insbesondere für sich definieren, welche Geschäfte, Verhaltensweisen und Praktiken im eigenen Institut als wünschenswert angesehen werden. Die Forderung nach einem neuen Risikomanagementansatz ist damit nicht verbunden.

Durch die Novellierung wurde die Risikokultur in den Allgemeinen Teil (AT) der MaRisk integriert (vgl. Abbildung 5). Im Modul AT 3 werden die Verantwortlichkeiten der Geschäftsleiter behandelt, worunter auch das

Abbildung 5: Änderung des AT 3 in der 5. Novelle der MaRisk 2017 gegenüber den MaRisk 2012

AT 3 Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung

1 Alle Geschäftsleiter (§ 1 Abs. 2 KWG) sind, unabhängig von der internen Zuständigkeitsregelung, für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und deren Weiterentwicklung verantwortlich. Diese Verantwortung bezieht sich unter Berücksichtigung ausgelagerter Aktivitäten und Prozesse auf alle wesentlichen Elemente des Risikomanagements. Die Geschäftsleiter werden dieser Verantwortung nur gerecht, wenn sie die Risiken beurteilen können und die erforderlichen Maßnahmen zu ihrer Begrenzung treffen. Hierzu zählt auch die Entwicklung, Förderung und Integration einer angemessenen Risikokultur innerhalb des Instituts und der Gruppe. Die Geschäftsleiter eines übergeordneten Unternehmens einer Institutsgruppe oder Finanzholding-Gruppe beziehungsweise eines übergeordneten Finanzkonglomeratsunternehmens sind zudem für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation in der Gruppe und somit auch für ein angemessenes und wirksames Risikomanagement auf Gruppenebene verantwortlich (§ 25a Abs. 3a KWG).

Beurteilen von Risiken und das Treffen von Maßnahmen fällt. Dazu zählt von nun an auch konkret die Entwicklung, Förderung und Integration einer angemessenen Risikokultur innerhalb des Instituts beziehungsweise einer Institutsgruppe.

Die in AT 3 genannten Anforderungen werden in den Erläuterungen zu den MaRisk weiter konkretisiert. Hier wird Risikokultur wie folgt beschrieben:

„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. Kennzeichnend für eine angemessene Risikokultur ist vor allem das klare 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 risiko-relevanten Fragen.“

Darüber hinaus wird in AT 5 darauf hingewiesen, dass ein Institut einen Verhaltenskodex für die Mitarbeiter im Rahmen der Organisationsrichtlinien haben muss. Die Organisationsrichtlinien sind an die Größe des Instituts sowie die Art, den Umfang, die Komplexität und den Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten anzupassen. Kleine und wenig komplexe Institute können gemäß den MaRisk ggf. auf einen schriftlichen Verhaltenskodex verzichten.

Im Anschreiben der BaFin zu den MaRisk wird die Relevanz des Themas besonders hervorgehoben. Betont wird, dass das Thema Risikokultur aus Sicht der Aufsicht über die in den MaRisk konkret festgelegten Elemente (Festlegung und Kommunikation strategischer Ziele und

des Risikoappetits, Kontrollen und Kontrollfunktionen) hinausgeht. Die Risikokultur soll unter anderem auch 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 dem Verhaltenskodex zu agieren,
- Überzeugungen, wie sich ethisch und ökonomisch wünschenswert und innerhalb festgelegter Risikotoleranzen zu verhalten ist.

Es kann festgehalten werden, dass die deutschen Aufsichtsbehörden viele Aspekte aus den europäischen und internationalen Leitlinien aufgegriffen haben. Sie haben auch die Bedeutung der Risikokultur für die nationalen Institute deutlich gemacht. Allerdings lassen die MaRisk noch viel Interpretationsspielraum, weil sie prinzipienorientiert aufgebaut sind.

3.4.2 Hinweise der Verbände zur Risikokultur

Die Frage, was mit der fünften MaRisk-Novelle inhaltlich hinzugekommen ist und welche konkreten Handlungsempfehlungen sich aus den Neuerungen ableiten lassen, wurde daher auf den Verbandsebenen diskutiert. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) stellt die Etablierung einer angemessenen Risikokultur in den Instituten (AT 3) als eine der wesentlichen Neuerungen heraus. In dem 452-seitigen Interpretationsleitfaden zu den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (Version 6.1 vom Juli 2019) werden relevante Textziffern der MaRisk in Bezug auf das Thema Risikokultur aufgegriffen, spezifiziert und in den internationalen und europäischen Kontext gesetzt.

Ziel ist es, zu konkretisieren, wie eine explizite Verankerung der Risikokultur erfolgen kann. Dafür werden in Abschnitt 2.5 des Interpretationsleitfadens („Risikokultur und Verhaltenskodex“) zunächst die Indikatoren zur Risikokultur in Anlehnung an das FSB beschrieben (vgl. Abbildung 6).

Der erste Indikator „Tone from the Top“ zielt auf die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung des Instituts ab. Dies bedeutet, dass sich im Verhalten aller Geschäftsleiter das zuvor von ihnen definierte Wertesystem widerspiegeln soll. Dies stellt die Grundlage für das Verhalten der Mitarbeiter und die Risikokultur dar (Leitungskultur). Dies soll erreicht werden, indem

Abbildung 6: Indikatoren zur Risikokultur



(in Anlehnung an: F58, Guidance on Supervisory interaction with Financial institutions on Risk Culture, 2014)

Verantwortung für das eigene Handeln übernommen und risikorelevante Entscheidungen offen kommuniziert werden. Darüber hinaus soll durch angemessene Anreizstrukturen das Eingehen unerwünschter Risiken vermieden werden.

Der zweite Indikator „Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter“ stellt heraus, dass neben dem Verhalten der Geschäftsleitung auch das der übrigen Führungskräfte von Bedeutung ist. Die zentrale Rolle der Führungskräfte wird hervorgehoben und es wird betont, dass ihnen die Aufgabe zukommt, das Wertesystem ins gesamte Institut zu transportieren und zu kommunizieren. Ein Kernaspekt einer angemessenen Leitungskultur ist die Art der Kommunikation und des Umgangs miteinander. Daher wird in Bezug auf die Konkretisierung des dritten Indikators „offene Kommunikation und kritischer Dialog“ deutlich gemacht, dass eine adäquate Kommunikation der Risiken und des Risikoappetits sicherzustellen ist, indem die Geschäfts- und Risikostrategie allen Mitarbeitern adressatengerecht erläutert wird. Damit geht die Forderung eines offenen Dialogs einher, was wiederum bedeutet, dass Mitarbeiter jederzeit etwaige Bedenken – ohne Sorge vor Repressalien – äußern dürfen sollen. Der letzte Indikator „angemessene Anreizstrukturen“ zielt darauf ab, risikobewusstes sowie eigenverantwortliches Verhalten nicht allein über finanzielle Anreize zu fördern und anzuerkennen. Die Relevanz einer Risiko-

kultur wird wie folgt auf den Punkt gebracht:

„Eine gute Risikokultur steht und fällt mit der Motivation aller Mitarbeiter – insbesondere der Führungsebene –, sich nach ethisch einwandfreien Grundsätzen zu verhalten und innerhalb der Risikostrategie und dem damit verbundenen Risikoappetit zu agieren.“

Zudem wird der Verhaltenskodex für Mitarbeiter, welcher in den MaRisk AT 5 beschrieben wird, im Rahmen des Interpretationsleitfadens konkretisiert. Der Kodex ist abhängig von der Größe eines Instituts sowie der Art, des Umfangs, der Komplexität und des Risikogehalts der Geschäftsaktivitäten. Es wird darauf hingewiesen, dass für kleine Institute mit einem einfachen Geschäftsmodell und

geringer Risikoexponierung kein separater Verhaltenskodex erstellt werden muss, sondern bestehende Dokumentationen, wie z.B. die Risikostrategie, Risikohandbücher und relevante Organisationsrichtlinien, ausreichen. Abschließend wird eine „Best-Practice“-Lösung für einen umfassenden Verhaltenskodex aufgezeigt. Hier wird vorgeschlagen, im Rahmen einer Einleitung des Vorstandes zu definieren, was konkret unter Risikokultur verstanden wird und welchen Einfluss die Risikokultur auf die Zielsetzung des Instituts im Sinne der Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten hat. Zudem sollen Aspekte wie übergreifende Wertvorstellungen, zwischenmenschlicher Umgang oder der Umgang mit Risiken im Rahmen eines umfassenden Verhaltenskodex beschrieben werden. Es wird auf Beispiele einzelner Sparkassen, die ihren Verhaltenskodex im Internet veröffentlicht haben, verwiesen.

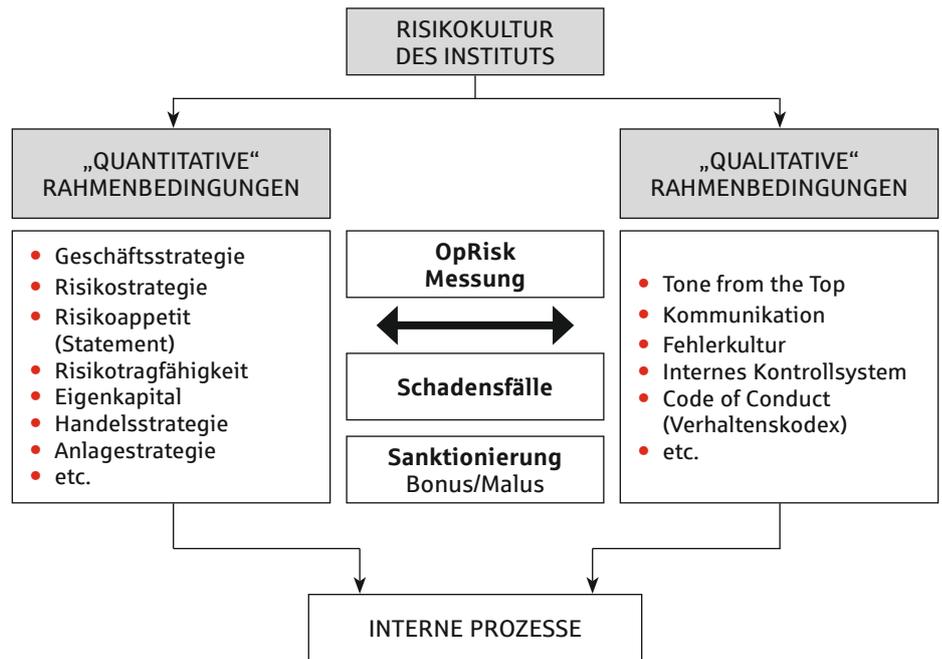
Auf Verbandsebene hat sich neben dem DSGVO auch der Bundesverband deutscher Banken (BdB), die Interessenvertretung der privaten Banken, umfassend mit dem Thema Risikokultur auseinandergesetzt. Der BdB hat in einem separaten Papier Grundsätze einer angemessenen Risikokultur formuliert, mit dem Ziel, die EBA-Vorgaben durch Beispiele zu konkretisieren.

Abbildung 7 verdeutlicht, dass der Geschäftsbetrieb einerseits durch eher quantitative Rahmenbedingungen,

wie die Geschäfts- und Risikostrategie, die Risikotragfähigkeit oder das Eigenkapital, und andererseits durch qualitative Aspekte, darunter den „Tone from the top“, geprägt wird. Somit wirkt die Risikokultur über alle Geschäftsebenen und beeinflusst sämtliche Prozesse zur wirksamen Steuerung und Begrenzung der mit dem Geschäftsmodell verbundenen Risiken. Dabei sind die Geschäftsstrategie sowie die daraus abgeleitete Risikostrategie zentrale Elemente zur Vorgabe und Ausgestaltung der Risikokultur. Der Risikoappetit ist im Zusammenspiel mit der Risikostrategie unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Kriterien zu definieren (Risikoappetit-Statement) und mit der Risikotragfähigkeit des Instituts abzugleichen. Das Risikomanagement wird durch die quantitativen und qualitativen Rahmenbedingungen dahingehend beeinflusst, dass geeignete Verfahren zur Messung aller relevanten Risiken festgelegt werden, die es zudem ermöglichen, auch „weiche“ Faktoren zur Überprüfung der Risikosituation eines Instituts abzubilden. Hierbei kann die Anzahl an Schadensfällen, die wiederum einen Einfluss auf mögliche Sanktionsmaßnahmen mit sich bringen, herangezogen werden, um eine Indikation bezüglich der Risikosituation zu etablieren. Dabei stellt sich allerdings die Frage, inwiefern die eher operativ geprägten Prozesse im Rahmen des Risikomanagements der Aufgabe gerecht werden können, auch qualitative Aspekte wie die Etablierung einer Fehlerkultur und die Förderung der Kommunikation von Risikothemen über alle Geschäftsebenen adäquat zu berücksichtigen.

Konkrete Handlungsempfehlungen in Bezug auf die dargestellten Verbindungslinien werden im Rahmen des Dokuments des Bankenverbandes nicht gegeben. Vielmehr werden ausgewählte Passagen der Anforderungen aus der EBA-Leitlinie wiedergegeben und konkretisiert. So wird beispielsweise darauf verwiesen, dass die Geschäftsleitung gemeinsam mit anderen Fachbereichen, wie etwa Compliance, Personal, Recht, Risikocontrolling, dafür sorgen sollen, dass die sich aus der Risikokultur ergebenden Vorgaben in allen (Fach-)

Abbildung 7: Umsetzung einer angemessenen Risikokultur gemäß BdB



Bereichen und bei allen Tätigkeiten bekannt sind sowie beachtet und umgesetzt werden.

Um diese noch recht unkonkreten Aussagen zu spezifizieren, hat der Bundesverband deutscher Banken zusätzlich Beispiele für geeignete Maßnahmen aufgezeigt. Die Schaffung einer Leitungskultur in Sinne des „Tone from the top“ wird durch die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung deutlich. Kernwerte müssen definiert und vorgelebt werden. Ein einheitliches Auftreten der Mitglieder der Geschäftsleitung in Bezug auf Fragen zur Risikokultur und zum Risikoprofil ist dafür die Voraussetzung. Darüber hinaus ist es wichtig, zu überprüfen, inwiefern die Geschäftsleitung ihrer Aufgabe mit Bezug zum Verhaltenskodex gerecht wird. Hier spielt der Verwaltungsrat als Aufsichtsorgan eine zentrale Rolle.

Auch der Aspekt der Kommunikation der Kernwerte im Unternehmen wird konkretisiert. Grundvoraussetzungen sind die einheitliche Kommunikation des Vorstandes und die Vermeidung widersprüchlicher Signale. Eine direkte Ansprache aller Mitarbeiter durch den Vorstand wird empfohlen. Um dies zu erreichen, können Instrumente wie Vorstandsfrühstücke, Videobotschaften und Grußkarten eingesetzt werden. Eine weitere Kommunikationsmöglichkeit bietet das Jahresgespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

4 Risikokultur in der wissenschaftlichen Literatur

4.1 Dreiklang aus Risikokultur, Risikobereitschaft und Risikomanagement

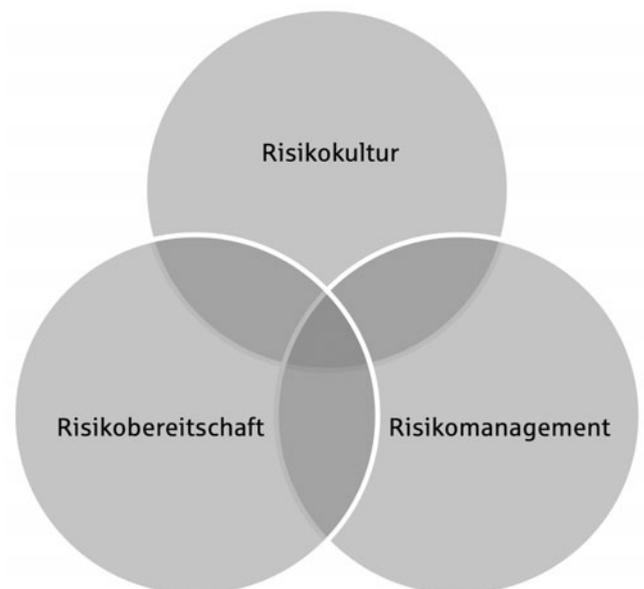
Der Begriff des Risikos ist schillernd und vielfältig. Auch das Verständnis von Risiko ist je nach Anwendungsfeld und persönlichem Hintergrund ganz individuell. Bereits zu Zeiten der Finanzkrise von 2008 begannen Risikomanager, ihre quantitativ orientierten und standardisierten Messmethoden durch persönliche Einschätzungen und Erfahrungswerte zu ergänzen, um bessere Entscheidungen zu treffen (Mikes 2011, S. 240). Hinzu kommen die Vielzahl von unterschiedlichen Risikoarten und die vielfältigen Messmodelle, die ein einheitliches Begriffsverständnis schwierig machen. Die Herausforderungen steigen noch weiter mit Blick auf die Dynamik und Komplexität in der Gesellschaft im Allgemeinen und den Finanzmärkten im Speziellen und die immer geringeren Reaktionszeiten. All dies zeigt den mathematisch-orientierten Risikomodellen und dem Wunsch, alle Risiken exakt zu quantifizieren, deutliche Grenzen auf. Ein Ansatz ist gefordert, der die multikausalen Zusammenhänge nicht nur aus einer quantitativen Perspektive heraus betrachtet. Es erscheint daher lohnend, auch über den Tellerrand der Praxis zu schauen und zu prüfen, welche Erkenntnisse über die Risikokultur speziell aus der wissenschaftlichen Perspektive heraus gewonnen werden können.

Zunächst wird auf den engen Zusammenhang zwischen der Risikokultur und der jeweiligen persönlichen Einstellung der handelnden Akteure verwiesen. Hier werden zwei grundsätzliche Positionen unterschieden: Die Skeptiker unter den Risikoverantwortlichen stellen grundsätzlich alle Vorgänge in einer Bank zuerst in Frage, um ein Bewusstsein für die Notwendigkeit und Bedeutung von Sicherheit für die Existenz der Bank und damit auch die Mitarbeiter und Kunden zu erzeugen. Für sie dient die Risikokultur der Vermeidung von Risiken. Ihr Fokus liegt damit auf Kontrollen, um Fehler zu vermeiden, und dem proaktiven Verhindern von Schäden (Palermo et al. 2017, S. 157). Im Gegensatz dazu versuchen die sinnbildlichen Pioniere unter den Risikoverantwortlichen, Risiken bewusst zu übernehmen, um Chancen zu nutzen. In diesem Sinne wird Risikokultur als Möglichkeit verstanden, neue innovative Lösungen und Wachstum zu generieren und das interne Unternehmerr-

tum zu fördern. Schon die unterschiedlichen Einstellungen und Mentalitäten der einzelnen Beteiligten machen die Ausrichtung organisatorischer Praktiken in Bezug auf das Risikomanagement komplex und individuell (Palermo et al. 2017, S. 155). Dabei stellt es sich als mithin größte Aufgabe für die Risikokultur heraus, die beschriebene Individualität zu einem gemeinsamen Risikoverständnis zu bündeln, um so auf der übergeordneten Gesamtbankebene ein nach außen hin einheitliches Bild zu erzeugen.

Mitarbeiter werden im Rahmen der Risikokultur in Bezug auf ihre Risikowahrnehmung sensibilisiert (Cooper et al. 2013). Mit Bezug auf die Risiken einer Bank bedeutet dies, die Risikobereitschaft des Arbeitgebers innerhalb des vorgegebenen Rahmens in die eigenen Entscheidungen mit einfließen zu lassen. Die neuere Forschung legt nahe, dass die Risikobereitschaft, das Risikomanagement und die Risikokultur stets gemeinsam betrachtet werden müssen und keinesfalls Synonyme darstellen (Wiedemann et al. 2020, S. 297). Abbildung 8 verdeutlicht diesen Aspekt. Es bestehen Interdependenzen zwischen allen Bereichen. Risikokultur, Risikobereitschaft und Risikomanagement beeinflussen sich nicht nur im Einzelnen, sondern wirken auch gemeinsam.

Abbildung 8: Dreiklang der Interdependenzen



Die Risikobereitschaft definiert den Umfang, bis zu dem ein Kreditinstitut bereit ist, Risiken einzugehen, um

seine strategischen Ziele zu erreichen. Im deutschen Aufsichtsrecht wird hier häufig der Begriff Risikoappetit synonym verwendet. So lebt eine Bank mit einer hohen Risikobereitschaft zwangsläufig gefährlicher, denn sie ist bereit, mehr Risiken in Kauf zu nehmen. In Kombination mit einer starken Risikokultur soll das vermehrte Eingehen von Risiken aber zum Erfolg führen, denn letztlich bedeutet Risiko auch Chancen zu ermöglichen. Der verantwortungsbewusste Umgang mit den Risiken soll dazu führen, diese mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu nutzen. Eine geringe Risikobereitschaft ist daher nicht zwangsläufig besser als eine hohe. Auch Banken mit einer geringen Risikobereitschaft können in Krisenzeiten Probleme bekommen, insbesondere in Verbindung mit einer schwachen Risikokultur (Sheedy 2016, S. 5). Daher wird intensiv daran geforscht, welche Handlungsempfehlungen Instituten gegeben werden können, um eine angemessene Balance zwischen Renditeorientierung und damit verbundenen Risiken zu finden. Was sich idealtypisch leicht schreiben lässt, ist in der Realität aber umso schwerer umzusetzen. Gerade in Krisenzeiten, wie zur Zeit der Finanzkrise von 2007 und 2008, konnte festgestellt werden, dass die geforderte Balance zwischen Rendite und Risiko von Banken oftmals nicht erreicht wurde. Kreditinstitute mit einer konservativeren Risikokultur sind dabei weniger Risiken eingegangen als solche mit einer aggressiveren Risikokultur. Es zeigte sich aber auch, dass in einigen Banken eine aggressive Risikokultur mit einem schwachen Risikomanagement einherging – eine besonders gefährliche Kombination, wie die Folgen der Krise zeigten (Ellul 2015, S. 292).

Neben der Risikokultur und der Risikobereitschaft ist die Qualität des Risikomanagements von Bedeutung. Konkret geht es um die Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses, wonach zuerst die Risiken zu identifizieren und anschließend zu analysieren, zu steuern und zu überwachen sind (Olsson 2007, S. 745). Im Kontext der beiden vorangeführten Aspekte bedeutet Risikomanagement demnach, „Risiken“ zu „managen“ und nicht nur eine dafür zuständige Organisationseinheit zu schaffen.

Eine Bank muss ihre Risikobereitschaft mit ihrer Risikokultur abstimmen. Zusätzlich bedarf es eines Risikomanagements, welches die Risiken adäquat steuert. Letzteres hat auch die Aufsicht schon frühzeitig erkannt und entsprechende Anforderungen international wie auch national gesetzt, wie die Ausführungen im vorherigen Kapitel deutlich machen. Der Dreiklang aus Risikokultur, Risikobereitschaft und Risikomanagement beschreibt damit den ganzheitlichen Wirkungsmechanismus der Risikosteuerung in einer Bank. Nur gemeinsam können sie ihre volle Wirkung entfalten.

4.2 Anforderungen an eine Risikokultur

Dass Defizite bei der Umsetzung des Dreiklangs aus Risikokultur, Risikobereitschaft und Risikomanagement bestehen, zeigen nicht nur die Folgen der Krise aus 2007 und 2008. In einer Studie über 347 US-Banken konnte nachgewiesen werden, dass Banken über mehrere Krisen hinweg nicht in der Lage waren, aus den vergangenen Fehlern zu lernen und die geforderte Balance zu entwickeln. Die Studie von Fahlenbrach et al. (2012) zeigt, dass die Aktienrenditen von Banken, die von der Russland-Krise 1998 betroffen waren, auch gute Prädiktoren für deren Aktienrenditen in der Finanzkrise von 2007 und 2008 waren (Fahlenbrach et al. 2012, S. 2142). Die Renditen befanden sich in beiden Krisen auf demselben niedrigen Niveau. Ein Lerneffekt konnte demnach nicht festgestellt werden.

Daher wurden auch in der Kreditwirtschaft selber Stimmen laut, den von der Aufsicht angestoßenen Prozess zur Ausgestaltung einer adäquaten Risikokultur aktiv aufzugreifen und ein Konzept für die tägliche Arbeit zu entwickeln, um genau solche Lerneffekte zu fördern (Bott und Milkau 2018, S. 1). So wie das Risikomanagement über den Baseler Akkord soll auch die Risikokultur ihren Weg in die Praxis finden. Dabei gilt es zunächst, die Aufgaben und Anforderungen zu definieren. Diese sind unabhängig von der verfolgten Grundausrichtung der Risikokultur. Sie gelten mithin gleichermaßen für die risikokulturellen Pioniere wie auch für die Skeptiker.

Vor allem das Geschäftsmodell einer Bank stellt Anforderungen an die Risikokultur. Es gibt die Richtung der Geschäftsentwicklung vor, also die Ziele und die Wege zu deren Erreichung. Jede Zielverfolgung ist in einen kulturell-normativen Rahmen eingebettet: Eine Investmentbanking-Boutique spricht andere Mitarbeiter an als eine auf Privatkunden fokussierte Retailbank oder eine Kirchenbank. Folglich ist bereits die Rekrutierung neuen Personals für eine Bank ein entscheidender Zeitpunkt, aktiv auf die gewünschte Risikokultur einzuwirken. In der Personalbeschaffung kann bewusst danach selektiert werden, ob Bewerber zur Risikokultur eines Instituts passen oder nicht. So lassen sich von vornherein Signale setzen, welche Art von Risikokultur angestrebt wird und welche nicht. Banken mit einer aggressiven Risikokultur und einem schwachen Risikomanagement sprechen beispielsweise besonders einen Mitarbeitertypus an, der zur Förderung möglicher Gewinnchancen nur geringe Einschränkungen durch das Risikomanagement präferiert (Bushman et al. 2018, S. 196). Typisch ist auch, dass je nach Abteilung in einer Bank unterschiedliche Charaktere und Fähigkeiten gesucht werden. Im Vertrieb existiert ein anderes Anforderungsprofil als in der

Treasury, in der Marktfolge oder in der internen Revision. Bereits bei der Konkretisierung einer institutsbezogenen Risikokultur ist daher darauf zu achten, wie sie an die unterschiedlichen Risikoprofile in den verschiedenen Abteilungen andockt (Hussaini 2019). Auch wenn eine Bank übergeordnet gemeinsame Wertvorstellungen zum Risikoverhalten über alle Abteilungen hinweg kommunizieren muss, werden von Abteilung zu Abteilung kulturelle Unterschiede im Umgang mit Risiken bestehen. Diese Nuancen gilt es anzuerkennen und im Gesamtbild aller Wertvorstellungen einer Bank einzuordnen.

Die Aufgabe der obersten Führungsebene, eine risiko-bezogene Leitkultur zu erstellen und sie an die mittleren und operativen Führungskräfte zu kommunizieren (Bullinger et al. 2009, S. 155), äußert sich im „Tone from the Top“ und beeinflusst nicht nur das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter, sondern strahlt ebenso auf die Wirksamkeit des Risikomanagements aus (Ellul 2015, S. 281). Die gewünschte und gelebte Umsetzung der Risikokultur soll sodann in den Handlungen der Mitarbeiter einer Bank sichtbar werden. Wenn es gelingt, jeden Mitarbeiter dahingehend zu sensibilisieren, potenzielle und bestehende Risiken im Sinne der Bank bei den eigenen Entscheidungen zu berücksichtigen, kann ein gleichgerichtetes und einheitliches Verhalten erreicht werden. Während über den „Tone from the Top“ das angestrebte Risikoprofil der Gesamtbank definiert wird (Soll-Zustand), ergibt sich der Ist-Zustand aus der Summe der Risikoprofile aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Ursachen und Einflussfaktoren für die Individualität der Risikoprofile sind vielfältig. Auch übergeordnete gesellschaftliche Hintergründe spielen eine Rolle. So konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter von Banken aus religiös geprägten Orten risikoaverser agieren als Mitarbeiter ohne religiöse Prägung (Adhikari und Agrawal 2016, S. 287). Auch persönliche und demografische Merkmale beeinflussen das Risikoverhalten. Jüngere Manager neigen dazu, mehr Risiken einzugehen, insbesondere, wenn sie in Abteilungen arbeiten, wo der Gewinn als zentrale Erfolgskennzahl angesehen wird. Grundsätzlich sind besser ausgebildete Manager eher in der Lage, Risiken einer Bank bewusst wahrzunehmen und zu steuern (Berger et al. 2014, S. 59).

4.3 Implementierung einer Risikokultur

Die Ziele der Risikokultur umfassen die Sicherung der betrieblichen Effizienz, die transparente und valide Darstellung der Leistungsmessung und das Setzen von Anreizen für ein risikokonformes Verhalten (Hussaini 2019; Rudolf und Drewes 2019, S. 33). Dies streben auch die vier vom FSB formulierten Indikatoren, Tone from the Top, Verantwortlichkeit, Kommunikation und Anreize an. Doch wie lassen sich diese Ziele erreichen?

Zentral für die Implementierung der Risikokultur ist das Umfeld einer Bank, das hilfreich oder hinderlich sein kann. Das Risikoumfeld für die Implementierung ergibt sich in erster Linie aus dem Geschäftsmodell der Bank. Sparkassen und Genossenschaftsbanken weisen eine starke Abhängigkeit vom Zinsüberschuss auf. Ihre Bilanzstruktur ist geprägt von hohen Anteilen an Kundenforderungen und -verbindlichkeiten. Ein wesentliches Kundensegment stellt das Retailgeschäft dar. Im Gegensatz dazu sind Investmentbanken kapitalmarktorientiert (Böhnke und Rolfes 2015, S. 17). Die unterschiedlichen Geschäftsmodelle finden ihren Niederschlag auch in der Risikobereitschaft und Risikokultur der Institute. Waren in der Vergangenheit Investmentbanken im Hinblick auf ihr Risikoverhalten aggressiver als stärker retailorientierte Institute, so ist diese Einteilung keinesfalls zwingend. Festgehalten werden kann lediglich, dass sich aus einem Geschäftsmodell ein spezifisches Risikoumfeld ergibt. Auch kann mit dem Geschäftsmodell eine unterschiedliche Komplexität und Gewichtung der Gefahrenquellen beziehungsweise der Risiken als Einflussfaktoren einhergehen (Köhler 2014, S. 187). Ein bestimmtes Geschäftsmodell impliziert daher noch keine bestimmte Risikokultur. Diese wird immer, ob implizit oder explizit, durch die Führung eines Instituts bestimmt.

Neben dem Einflussfaktor Geschäftsmodell spielen auch gesellschaftliche Entwicklungen eine Rolle. Auf Länder-ebene ist zu erkennen, dass manche Nationen der Zukunftsorientierung eine höhere Bedeutung beimessen als andere Länder (Sheedy und Griffin 2018, S. 15). Dabei müssen sich nicht nur Banken, sondern auch Regulierungsbehörden entsprechend anpassen. Bezogen auf die Risikokultur sind Länder mit einem hohen Innovationsgrad risikosensitiver und eher bereit ihr Verhalten an den geforderten Verhaltenskodex anzupassen. Zunehmend wichtiger werden auch Aspekte wie Nachhaltigkeit und Existenzsicherung (Sheedy und Griffin 2018, S. 15). So hat etwa die Europäische Kommission einen Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen wirtschaftlichen Wachstums vorgelegt. Sie rückt damit soziale Aspekte wie den Abbau von Ungleichheit, verstärkte Teilhabe, faire Beschäftigungsverhältnisse und die Menschen selbst in den Fokus (Europäische Kommission 2018, S. 2). Dieser Trend ist auch in der Kundenlandschaft zu erkennen. Generell rücken in der Gesellschaft nachhaltige Themen in den Vordergrund und beschäftigen die Menschen im Alltag wie auch im Arbeitsleben (Böhnke und Rolfes 2015, S. 18).

Darüber hinaus scheinen die individuellen Charaktereigenschaften und Soft Skills eine nicht zu unterschätzende Rolle einzunehmen. Jeder Einzelne trägt über sein Verhalten zur Risikokultur bei und ist Teil der Risikokultur eines Instituts. Gerade die Risikopräferenz

der einzelnen Führungskräfte entscheidet mit über die Risikobereitschaft einer Bank (Pan et al. 2017, S. 2358). Die Finanzkrise war nicht nur das Ergebnis von zu selbstbewussten, sondern auch von zu aggressiven Managern, die als Maxime ihres Handelns die Rendite setzten, um ihre eigene Bonifikation am Ende des Jahres zu erhöhen (Ho et al. 2016, S. 207). Es ist daher die Aufgabe des Aufsichts- resp. Verwaltungsrates, bei der Berufung von Vorstandsmitgliedern deren risikokulturelle Einstellungen abzuklopfen, und es ist Aufgabe des Vorstandes, das Verhalten der Führungskräfte mit den Interessen der Bank auch und gerade im Hinblick auf ihr Risikoverhalten zu vereinen (Rudolf und Drewes 2019, S. 35).

Eine Risikokultur lässt sich nicht quantifizieren. Allerdings kann eine Dokumentation über alle vier Indikatoren helfen, sie transparent zu machen. Hier zeigt sich auch eine Verbindungslinie zum internen Kontrollsystem, denn dieses offenbart etwaige Fehlentscheidungen. Voraussetzung für das Erkennen von Fehlern und Verstößen ist jedoch, dass im Vorhinein Grenzen gesetzt und kommuniziert wurden, zum Beispiel über Risikolimits im Rahmen der Risikostrategie (Rudolf und Drewes 2019, S. 36). Dennoch lebt ein Institut auch von der Kreativität seiner Mitarbeiter, die für Veränderungen im Institut im Sinne von Schumpeters schöpferischer Zerstörung sorgen. Strategien, Prozesse und Strukturen einer Bank stehen in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Dieser Prozess bewussten und unbewussten Wandels wird seinerseits von der Risikokultur beeinflusst. Risikokultur sollte daher nicht als Bremser, als Bürokratie und als Verhinderungsmechanismus von Eigeninitiative wahrgenommen werden.

Die in verschiedenen Bereichen des Instituts existierenden unterschiedlichen Risikoneigungen sind in Kombination mit den individuellen Risikobereitschaften der einzelnen Mitarbeiter aufeinander abzustimmen und zumindest bis zu einem gewissen Grad zu harmonisieren. Hierbei kann einem Institut ein Verhaltenskodex helfen. Ein solcher findet in den MaRisk im AT 5 explizit Erwähnung, wobei AT 5 Freiraum für eine Wesentlichkeitsprüfung seitens der Bank lässt. So bedarf es der Einführung eines Verhaltenskodex *abhängig von der Größe des Instituts sowie der Art, dem Umfang, der Komplexität und dem Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten* des Kreditinstitutes. Die Existenz eines solchen Verhaltenskodex schafft zwar noch keine gemeinsame Handlungsweise in der Risikokultur – dafür sind die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Risikopräferenzen zu individuell. Aber er lässt sich im Rahmen des „Tone from the Top“ durch die Geschäftsleitung gleichgerichtet interpretieren. Damit wird ein Wertesystem geschaffen, nach dem sich alle Mitarbeiter richten sollen (Rudolf und Drewes 2019, S. 35).

Wenn ein Verhaltenskodex als positiver Ansatz innerhalb einer Bank kommuniziert wird, kann die offen-kritische Diskussion von Fehlern oder eines überreizten Risikoklimas zu einem konstruktiven Umgang mit der gelebten Risikokultur beitragen. Dafür müssen die Mitarbeiter motiviert werden, Risiken zu antizipieren und nicht erst nach Eintritt eines Risikos zu reagieren. So wird es auch von der Bankenaufsicht seit dem 02.07.2016 aktiv gefordert (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) 2016, S. 4). Wenn in diesem Zusammenhang allerdings der Begriff Whistleblowing (vgl. Rudolf und Drewes 2019, S. 36) ins Spiel kommt, wird die Diskussion kontroverser, weil die Erfahrungen damit ambivalent sind. Aus Sicht einer transparenten Risiko-steuerung ist das Finden von Fehlern und deren Meldung an Führungskräfte grundsätzlich positiv zu betrachten. Insbesondere loyale Mitarbeiter erkennen Probleme und fühlen sich verpflichtet, diese an den direkten Vorgesetzten zu eskalieren, um potenziellen Schaden für ihren Arbeitgeber zu verhindern. Allerdings entsteht für den Mitarbeiter dabei oftmals das Gefühl, zur falschen Zeit am falschen Ort gewesen zu sein (Near und Miceli 2016, S. 107), weil er Gefahr läuft, von den Kollegen und den Vorgesetzten verkannt zu werden. Die Situation eskaliert, wenn seine Hinweise ignoriert werden und er im Extremfall sogar aus moralischen Gründen an die Öffentlichkeit geht und sich dort Gehör verschafft. Für Außenstehende (zum Beispiel Kunden) kann dies vorteilhaft sein, wenn dadurch Schaden abgewendet wird. Für den Whistleblower kann der zu zahlende Preis die Verachtung der Kollegen oder sogar die Kündigung sein. Der damit verbundene Gewissenskonflikt kann für ihn selbst zu einem unlösbaren Problem werden (Watts und Buckley 2017, S. 669).

In der Praxis wird der Ansatz daher oftmals negativ aufgefasst. Überraschend ist dies nicht. Die aufmerksame Fehlersuche führt nur allzu häufig zu Irritationen und Konkurrenzverhalten innerhalb einer Gruppe. Selbst ein positivistischer Ansatz und eine umfängliche Fehlerkultur stoßen hier an ihre Grenzen, da eine Fehlermeldung am Ende trotz aller guten Vorsätze einen negativen Beigeschmack hat (Watts und Buckley 2017, S. 680). Risikodiskussionen sollten deswegen in alternativen Formaten zu einem festen und selbstverständlichen Bestandteil von Gesprächen werden. Dabei sollen die Mitarbeiter auch Fragen zur allgemeinen Risikopolitik stellen dürfen. Dafür müssen sie allerdings den Status Quo des Institutes kennen, denn sonst können sie auf potenzielle Risiken nicht proaktiv zugehen (Sheedy 2016, S. 8). Ein situativer Einflussfaktor ist in diesem Zusammenhang die demografische Struktur der Mitarbeiter eines Kreditinstitutes. Das persönliche Alter und die Dauer der Betriebszugehörigkeit bestimmen das risikobezogene Verhalten eines Mitarbeiters mit. Ältere Mitarbeiter mit einer höheren Dienstzeit sind Risiko-

themen gegenüber offener eingestellt. Sie sind bereit, mehr Verantwortung hinsichtlich Risiken zu übernehmen, und melden Probleme eher an eine höhere Instanz (Sheedy und Griffin 2018, S. 15).

Während der Vorstand als normative Instanz Leitlinien festlegt, sollen die mittleren Führungskräfte als Bindeglieder zwischen den hierarchischen Ebenen die Umsetzung unterstützen und aktiv einfordern. Bevor die Feedbackschleifen einsetzen können, muss der Top-

down-Ansatz für die Durchdringung der Leitsätze im Institut sorgen. Um das Bewusstsein der Mitarbeiter über alle Führungsebenen hinweg zu schärfen, müssen die Mitarbeiter entsprechend geschult werden. Erst das Wissen über die Risikokultur befähigt sie, ihr Wissen und ihre Erfahrungen für den geeigneten Umgang mit Risiken einzusetzen. Auch gut durchdachte Prozesse helfen, Risiken schneller zu identifizieren und an die verantwortlichen Stellen zu berichten (Gatzert und Schmit 2016).

5 Quantitative empirische Studie: Fragebogenerhebung

5.1 Erläuterung der Methodik

Durch den Einsatz eines standardisierten Fragebogens als strukturierte Methode der Datenerhebung werden quantitative Daten erhoben und mithilfe statistischer Methoden der Datenanalyse ausgewertet. Vorteile eines solchen Verfahrens sind der hohe Standardisierungsgrad, die Genauigkeit bei der Erfassung und die Neutralität und Vergleichbarkeit der Daten. Neben der Erfassung objektiver Gegebenheiten ist auch die Erfassung von Meinungen und Einstellungen möglich.

Ziel dieser quantitativen Datenerhebung ist es, Erkenntnisse über das Kommunikationsverhalten der Vorstandsebene gegenüber den Mitarbeitern im Sinne des „Tone from the Top“ zu gewinnen. Im Fokus der Analyse einer Leitungskultur steht dabei die Kommunikation in Bezug auf Risikothemen. Aus den Ergebnissen lassen sich sodann Kommunikationsprofile der Vorstände ableiten, die hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Risikokultur einer Bank untersucht werden. Die quantitative Erhebung trägt dadurch entscheidend dazu bei, den Status quo der Risikokultur in Sparkassen abzubilden und die Reaktion der Mitarbeiter auf ein verschieden ausgelegtes Kommunikationsverhalten zu messen.

Der auf einer einzigen DIN A4-Seite Platz findende Fragebogen wurde an alle Vorstandsvorsitzende der Sparkassen in Deutschland (N = 379) per Brief versandt. Allen teilnehmenden Personen der Studie wurde Anonymität zugesichert. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum von August bis Dezember 2019. Um ein möglichst umfassendes und repräsentatives Bild der aktuellen Risikokultur in den Sparkassen zu erlangen, wurden in diesem Zeitraum zwei Nachfassaktionen durchgeführt. Nach der ersten Sendung lag die Rücklaufquote bei 42 % (158 Fragebögen). Die zwei Nachfassaktionen verschafften nochmals einen Anstieg um 25 %. Final lag die Rücklaufquote bei 52 % (197 Fragebögen).

Der Fragebogen besteht aus drei Elementen:

(1) **Situative Variablen:** Ihre Abfrage zum Einstieg in die Befragung zielt zum einen auf die Erhebung persönlicher Merkmale der Teilnehmer und zum anderen auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen der Sparkassen ab. Sie sollen die befragte Person und das Institut abbilden. Um ein Bild über die befragte Person zu

erhalten, wurden das Geburtsjahr, die Jahre an Vorstandserfahrung und die Abteilung vor der Vorstandstätigkeit erfasst. In Bezug auf das Institut wurden die Mitarbeiteranzahl (gemessen als Mitarbeiterkapazität, d.h. Mitarbeitervollzeitäquivalent (MAK)), die Kundenanzahl gesamt, der Anteil der Kredite an der Bilanzsumme, die Gesamtkapitalquote (GKQ), der Zinsrisikoeffizient (ZRK) und das Betriebsergebnis vor Bewertung in Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme erhoben. Aus diesen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen lässt sich ein Ertrags- und Risikoprofil der jeweiligen Sparkasse ableiten. Um die Anonymität der Teilnehmer sicherzustellen, wurden für die Angaben MAK, GKQ, ZRK und das Betriebsergebnis vor Bewertung jeweils fünf gröbere Antwortkategorien vorgegeben. Die gewählten Cluster der Antwortmöglichkeiten basieren auf einer im Vorfeld durchgeführten stichprobenartigen Untersuchung der Kennzahlen der Sparkassen. So wurde sichergestellt, dass die verwendeten Cluster sämtliche Sparkassen in Deutschland abdecken und die Teilnehmer ihre Sparkasse zuordnen konnten.

(2) **Fragen in Bezug auf den Führungsstil und das Kommunikationsverhalten des Vorstands:** Zunächst soll die Frage beantwortet werden, wie die Risikokultur seitens des „Tone from the Top“ gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert wird. Für die Untersuchung der Kommunikation des Vorstandes werden semantische Differentiale verwendet. Das semantische Differential ist ein Instrument zur Messung von Einstellungen und Begriffsbedeutungen, das 1952 von Charles E. Osgood und seinen Kollegen entwickelt wurde. Die Idee dieses verbalen Messverfahrens ist, mittels bipolarer Adjektivpaare die Intensität einer Meinung quantifizierbar zu machen. Dafür wird eine siebenstufige Likert-Skala zwischen die Adjektivpaare gelegt. Der Teilnehmer kann so zum Ausdruck bringen, welche Polarität bzw. welches Adjektiv eher seinem Kommunikationsverhalten entspricht. Je mehr er sich auf der Likert-Skala einem Adjektiv nähert, desto deutlicher wird sein persönlicher Bezug zu diesem Begriff. Die Stufen der Likert-Skala sind bewusst gewählt. Der durch die sieben Antwortmöglichkeiten entstehende Median verschafft den Teilnehmern die Option, auch eine neutrale Haltung gegenüber den beiden Adjektivpaaren einzunehmen.

Um nicht den Eindruck von „linke Seite ist schlecht, rechte Seite ist gut“ zu erzeugen, variieren die 19 Items des semantischen Differentials systematisch (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Semantische Differentiale zur Frage „Wie bewerten Sie Ihre übliche Kommunikation mit den Mitarbeitern in Bezug auf Risikothemen?“

unbewußt	<input type="radio"/>	bewusst						
zögerlich	<input type="radio"/>	entscheidungsfreudig						
spontan	<input type="radio"/>	abwägend						
informell	<input type="radio"/>	offiziell						
initiativ	<input type="radio"/>	reaktiv						
transparent	<input type="radio"/>	intransparent						
flexibel	<input type="radio"/>	standardisiert						
hierarchisch	<input type="radio"/>	partizipativ						
kontrollierend	<input type="radio"/>	vertrauend						
als Teamworker	<input type="radio"/>	als Einzelkämpfer						
einfordernd	<input type="radio"/>	sichtbar lebend						
konservativ	<input type="radio"/>	innovativ						
friedlich	<input type="radio"/>	aggressiv						
vorsichtig	<input type="radio"/>	risikotolerant						
intuitiv	<input type="radio"/>	durchdacht						
dynamisch	<input type="radio"/>	stagnierend						
konfliktbereit	<input type="radio"/>	friedliebend						
konsistent	<input type="radio"/>	erratisch						
ehrgeizig	<input type="radio"/>	bescheiden						

(3) Fragen in Bezug auf die Umsetzung der Risikokultur innerhalb der Sparkasse: Im letzten Teil des Fragebogens findet sich ein inhaltlicher Aussagenblock, der die Umsetzung der Risikokultur innerhalb der Sparkasse auf einer neunstufigen Likert-Skala (1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 9 = „stimme voll und ganz zu“) misst (vgl. Abbildung 10). Die feingliedrigere Bewertung ermöglicht differenziertere Auswertungen. Die Aussagen zielen auf unterschiedliche Analyseebenen ab: auf die einzelnen Mitarbeiter, auf die Teams und auf die gesamte Sparkasse. Zudem wird nach der reinen Akzeptanz der Autorität des Vorstandes, der Akzeptanz der Risikonormen und der Umsetzung der Risikonormen unterschieden.

5.2 Auswertung der situativen Variablen

Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 56 Jahre (genauer Wert: 55,94). Das jüngste Vorstandsmitglied weist ein Alter von 36 Jahren auf, während das höchste

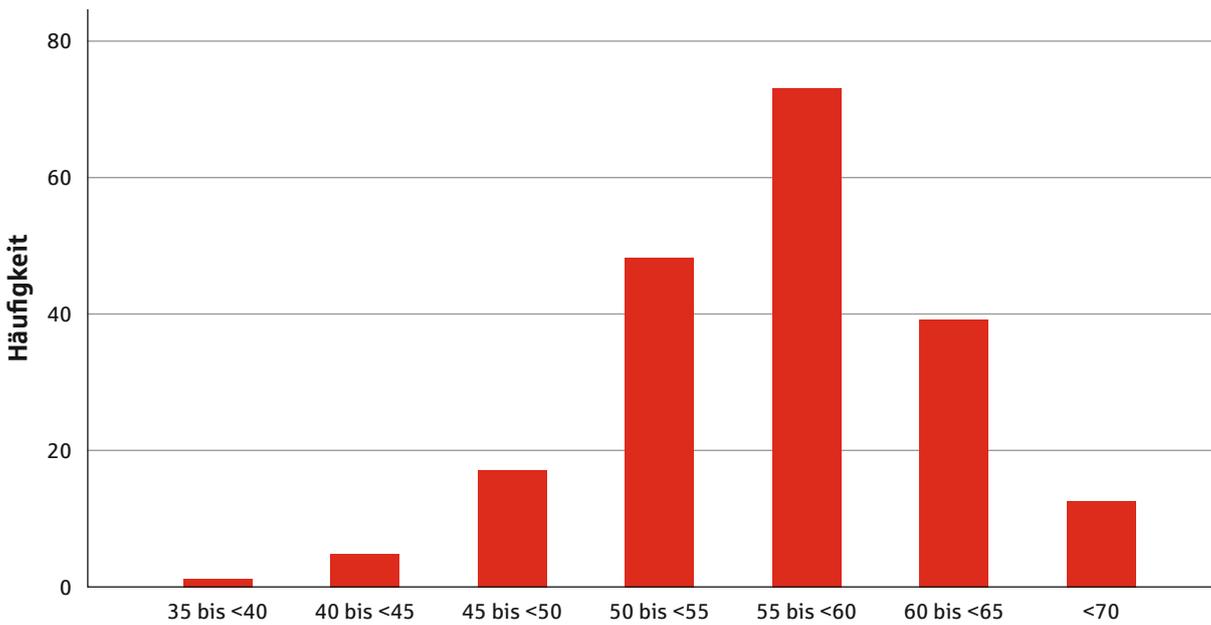
gemessene Alter bei 67 Jahren liegt. Abbildung 11 zeigt, dass der Großteil (37,1 %) der Teilnehmer zwischen 55 bis 60 Jahre alt ist. Mehr als 50 % der Teilnehmer sind vor 1964 geboren. Dies entspricht der Erwartung, dass Vorstandsmitglieder ihren Posten in der Regel erst nach langjähriger Berufserfahrung und damit in höherem Alter antreten.

Abbildung 10: Aussagen zur Umsetzung der Risikokultur

Bitte geben Sie an, in wie weit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
Unsere Mitarbeiter akzeptieren Risikonormen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Mitarbeiter akzeptieren meine Autorität als Vorstand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Mitarbeiter setzen unsere Risikonormen um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In den Teams wird gegenseitig auf das Einhalten der Risikonormen geachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In den Teams ist der Begriff des Risikos allgegenwärtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere beabsichtigte Risikokultur wird in der Sparkasse gelebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Verhaltenskodex unterstützt die Umsetzung einer beabsichtigten Risikokultur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 11: Altersverteilung der Befragten



Die Ergebnisse zur Vorstandserfahrung der Befragten variieren stark – von einem halben Jahr bis zu 33 Jahren. Der Mittelwert liegt bei 14,8 Jahren. Insgesamt ergibt die Variable „Erfahrung“ ein Bild ähnlich einer Normalverteilung (vgl. Abbildung 12). Im unteren Quantil liegt die Erfahrung bei ungefähr 9,5 Jahren, im oberen Quantil ungefähr bei 20 Jahren. Die Variablen „Alter“ und „Berufserfahrung“ scheinen erwartungsgemäß in ihrer Aussage übereinzustimmen.

Das individuelle Wertesystem und Kommunikationsverhalten der Befragten wird von (Fach-)Kenntnissen,

bisherigen Erfahrungen und Interessen beeinflusst. Daher wurde abgefragt, in welcher Abteilung das befragte Vorstandmitglied vor der Vorstandsposition tätig war. Die Frage wurde in offener Form gestellt, was zu der Bildung folgender Kategorien geführt hat:

- (1) Markt Firmenkunden
- (2) Markt Privatkunden
- (3) Markt Private Banking/Treasury
- (4) Marktfolge
- (5) Revision, hierunter interne Revision als auch externe Verbandsprüfung

Abbildung 12: Vorstandserfahrung der Befragten

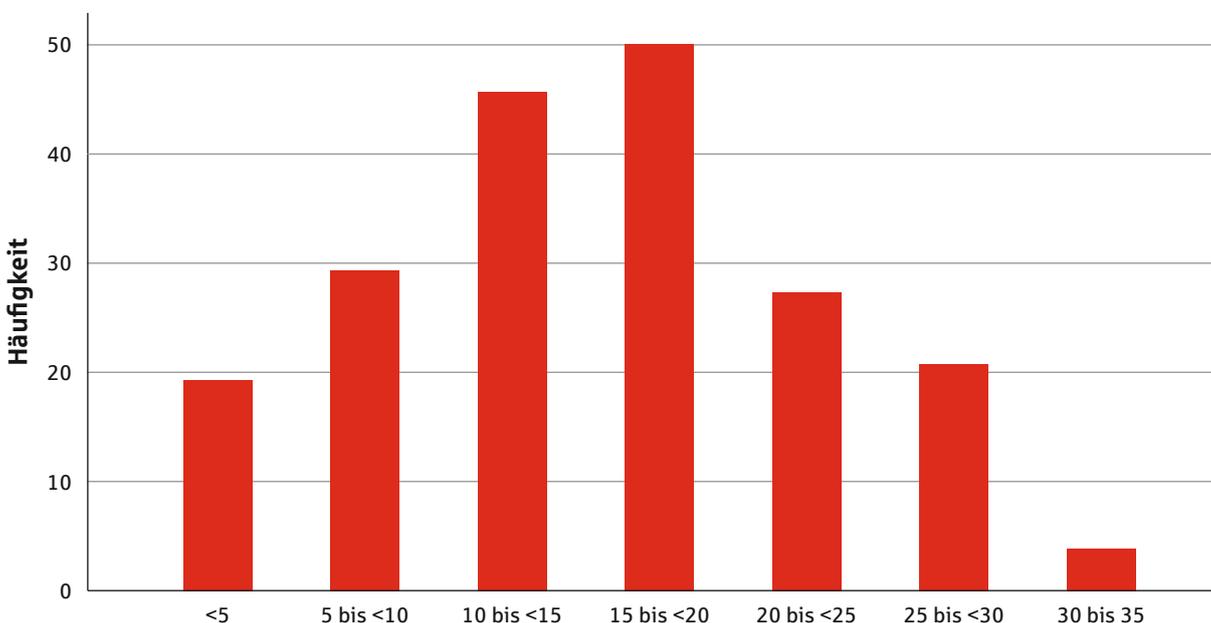
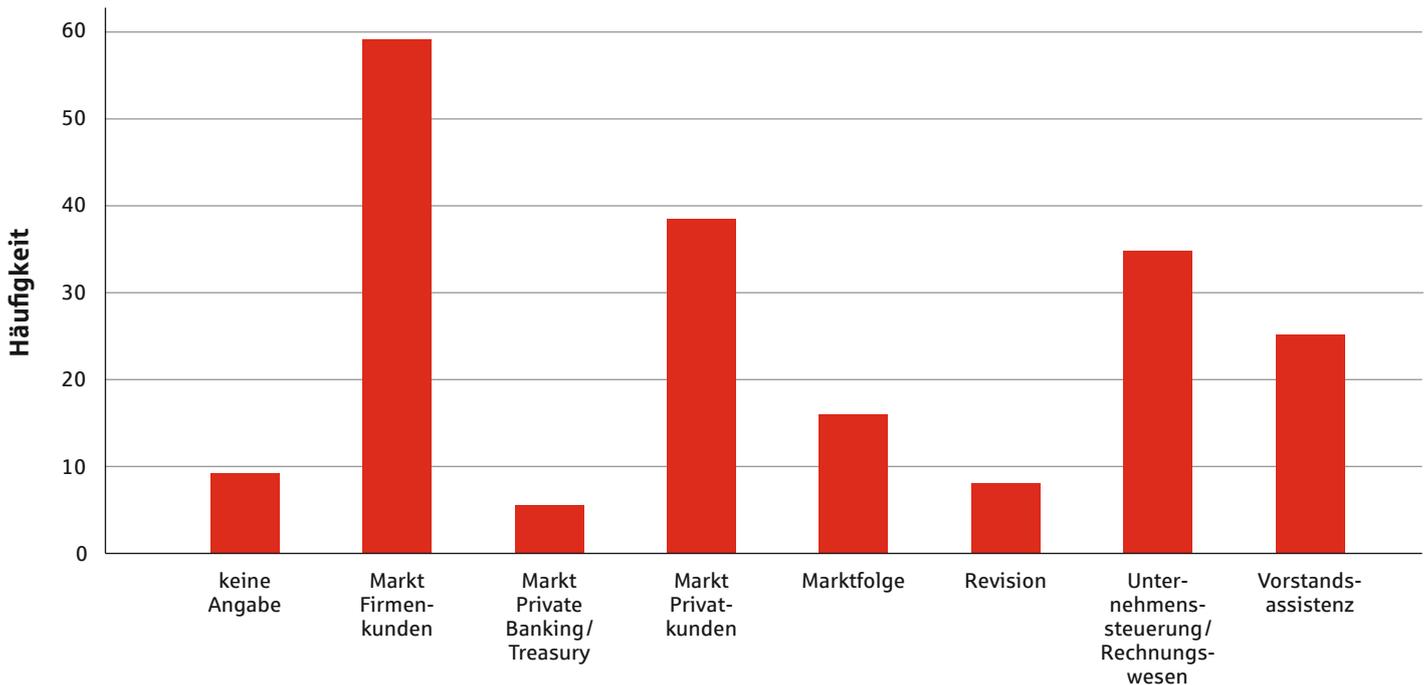


Abbildung 13: Abteilung vor Vorstandstätigkeit



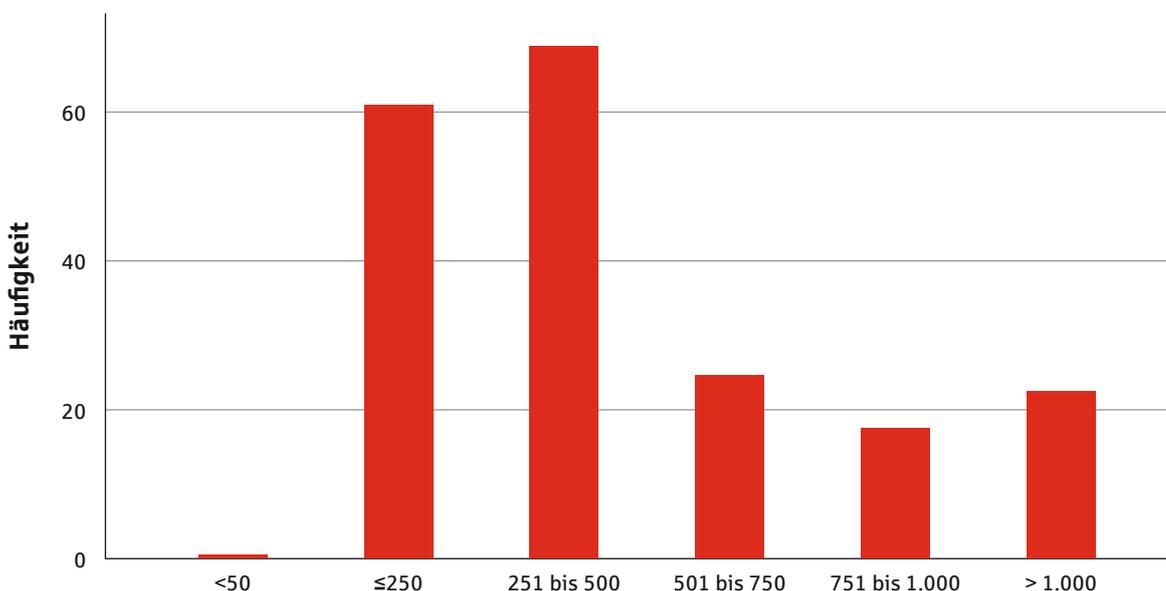
- (6) Unternehmenssteuerung/Rechnungswesen
- (7) Vorstandsassistenz

Abbildung 13 zeigt die Häufigkeitsverteilung: 29,9 % waren vor ihrer jetzigen Vorstandsposition im Firmenkundenbereich tätig, 19,3 % im Privatkundenbereich. 17,8 % lassen sich der Kategorie Unternehmenssteuerung/Rechnungswesen zuordnen, wozu auch Tätigkeiten mit Bezug zum Controlling, Gesamtbanksteuerung, Organisation und Ressourcenmanagement gezählt werden. 13,2 % der Befragten haben die Vorstandsassis-

tenz angegeben. Weniger häufig genannt wurden die Bereiche Marktfolge mit 8,1 %, Revision (hierunter interne Revision als auch externe Verbandsprüfung) mit 4,1 % und Private Banking/Treasury mit 3,0 %.

Neben der Abteilung vor der Vorstandstätigkeit wurde abgefragt, in wie vielen Instituten der Befragte bislang als Vorstand tätig war – um zu erschließen, inwiefern (organisations- und risikokulturelle) Einflüsse anderer Institute Einfluss auf den Befragten haben konnten. 54,3 % waren zuvor in einem anderen Institut als

Abbildung 14: Mitarbeiterkapazitäten (MAK) der befragten Sparkassen



Vorstand tätig; weniger als 10 % waren in drei oder mehr Banken in der Vorstandsposition.

Um einen Eindruck über die Größe der befragten Sparkasse zu erhalten, wurden die Mitarbeiterzahl als MAK und die Kundenzahl abgefragt. Mehr als die Hälfte der Sparkassen beschäftigt weniger als 500 MAK, bei 35 % liegt die MAK zwischen 250 und 500 Mitarbeiter, bei 31 % liegt die MAK unter 250 (vgl. Abbildung 14). Dies geht einher mit den Ergebnissen in Bezug auf die Anzahl der Kunden: 47,4 % der Sparkassen haben weniger als 100.000 Kunden. Die Kundenzahl (vgl. Abbildung 15) liegt unter 150.000 in 75 % der in der Stichprobe enthaltenen Sparkassen. Ergebnisse aus großen Sparkassen konnten jedoch auch gewonnen werden: 23 Befragte (11,7 %) haben eine MAK von über 1.000 angegeben. In 11 Sparkassen (5,6 %) liegt die Kundenanzahl über 350.000, in 13 Instituten (6,6 %) zwischen 250.000 und 350.000.

Der Anteil der Kredite an der Bilanzsumme fungiert als Indikator in Bezug auf das Geschäftsmodell der befragten Sparkassen. Genauer betrachtet definiert er einen Teil des eingegangenen Risikos der Bank, welcher mit Eigenmitteln unterlegt werden muss. Institute, die einen hohen Anteil an Krediten haben – hier definiert als einen Kreditanteil von über 80 % an der Bilanzsumme –, müssen folglich mehr Eigenmittel hinterlegen. In der weiterführenden Analyse ist daher der Zusammenhang zwischen der Kennzahl und der Gesamtkapitalquote (GKQ) zu untersuchen. Die GKQ beschreibt das prozen-

tuale Verhältnis der Eigenmittel eines Instituts – bestehend aus dem Kernkapital und dem Ergänzungskapital – zum Gesamttrisikobetrag dieses Instituts. Hieraus resultiert der direkte Zusammenhang zwischen dem Anteil der Kredite an der Bilanzsumme und der dazu in Abhängigkeit stehenden GKQ. In 8,6 % der untersuchten Sparkassen liegt der Anteil der Kredite über 80 %. Zwischen 70 % und 80 % liegt der Anteil in 35,5 % der Institute. Besonders niedrige Ergebnisse sind wie folgt zu vermerken: in 5,2 % der Sparkassen liegt der Anteil der Kredite an der Bilanzsumme bei unter 40 %, in weiteren 7,9 % liegt der Anteil unter 50 %.

Als Risikogrößen wurden die GKQ und der Zinsrisikoeffizient (ZRK) abgefragt. Die GKQ muss nach aufsichtsrechtlichen Vorgaben mindestens 8 % betragen. Einschließlich Kapitalerhaltungspuffer muss seit Januar 2019 gemäß Eigenkapitalrichtlinie (Capital Requirements Directive/CRD) eine Gesamtkapitalquote von 10,5 % eingehalten werden. Zusätzlich müssen Kreditinstitute häufig auch noch einen individuellen SREP-Kapitalzuschlag und/oder eine individuelle Eigenmittelpflichtempfehlung der Aufsichtsbehörde einhalten. Laut Angaben des DSGV ist die Gesamtkapitalquote zwischen 2015 und 2019 von 16,7 % um 0,6 % auf 17,3 % angestiegen (DSGV 2020). Die Ergebnisse der Befragung spiegeln dies wider und zeigen ein recht homogenes Bild. Es wird deutlich, dass die Sparkassen durch die soliden Kapitalquoten stressresistent sind. In 31,5 % der befragten Sparkassen liegt die GKQ zwischen 16 % und

Abbildung 15: Anzahl der Kunden der befragten Sparkassen [in Tausend]

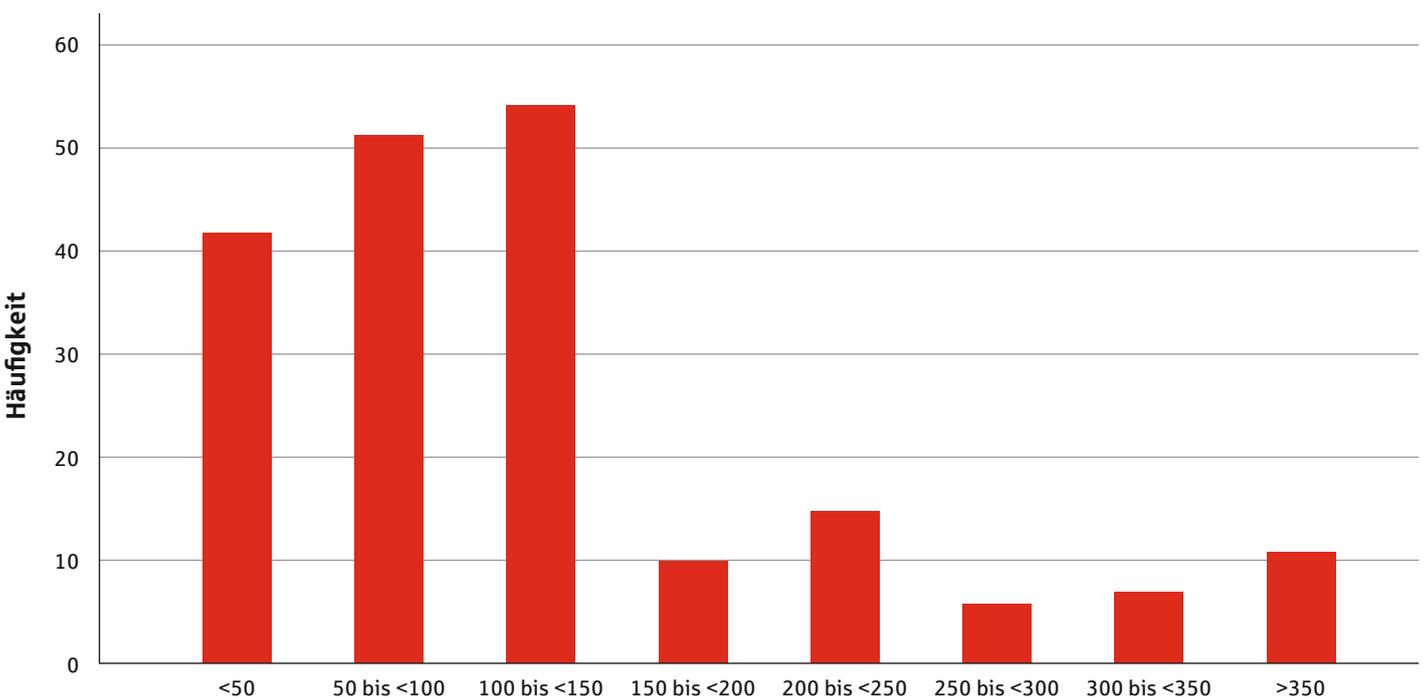
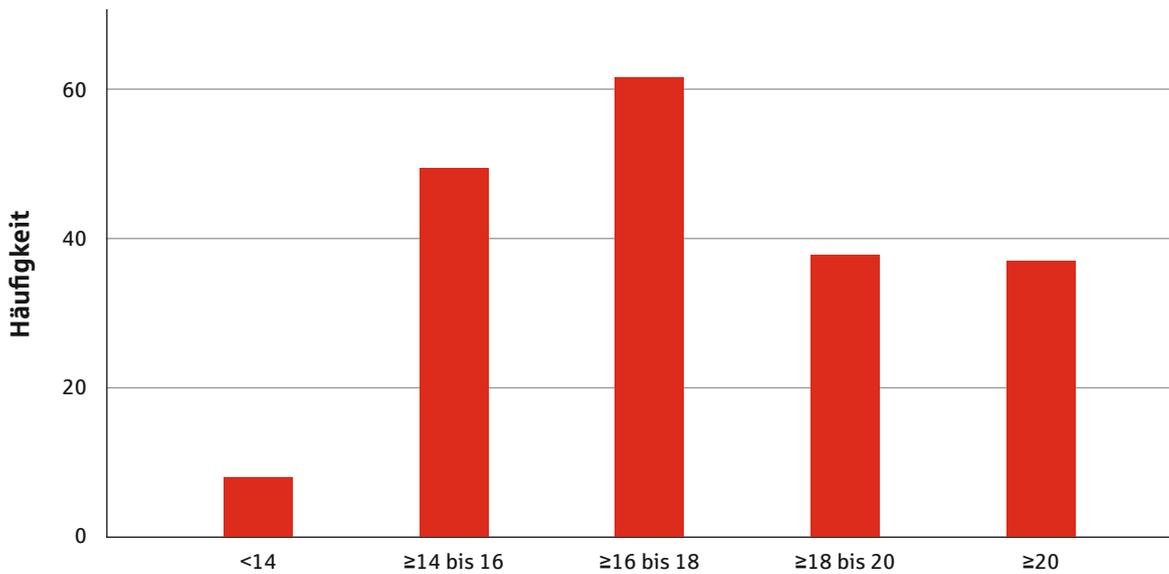


Abbildung 16: Gesamtkapitalquote der befragten Sparkassen



18 %, in 25,4 % der Institute zwischen 14 % und 16 % (vgl. Abbildung 16). Lediglich in 4,1 % liegt sie unter 14 %, womit die aufsichtsrechtlichen Anforderungen erfüllt sind. In mehr als einem Drittel der Sparkassen (38,5 %) liegt die GKQ über 18 %. Dies kann ein Indiz dafür sein, dass in diesen Häusern ein hohes Sicherheitsbedürfnis vorliegt.

Der Zinsüberschuss ist immer noch die wichtigste Ertragskomponente deutscher Banken und Sparkassen. Der ZRK wurde daher als dritter Indikator ausgewählt, der die Barwertänderungen des Anlagebuchs in Relation

zu den aufsichtlich anrechenbaren Eigenmitteln (regulatorische Eigenmittel) ausdrückt. Institute mit einem ZRK über 20 % werden als Kreditinstitut mit erhöhtem Zinsänderungsrisiko klassifiziert. Dieser Schwellenwert wird in insgesamt 34 % der untersuchten Sparkassen überschritten. Bei 26,9 % liegt der ZRK zwischen 20 % und 25 %, bei 7,1 % sogar über 25 %. Dies ist allerdings ein zu erwartendes Ergebnis. Eine Statistik der Bundesbank (Stand November 2019) zeigt, dass 38 % der Sparkassen als Institute mit erhöhtem Zinsänderungsrisiko gelten. Bei Überschreitung dieses Schwellenwerts sind die Aufsichtsbehörden gemäß Art. 98 Abs. 5 CRD IV

Abbildung 17: Zinsrisikokoeffizient der befragten Sparkassen

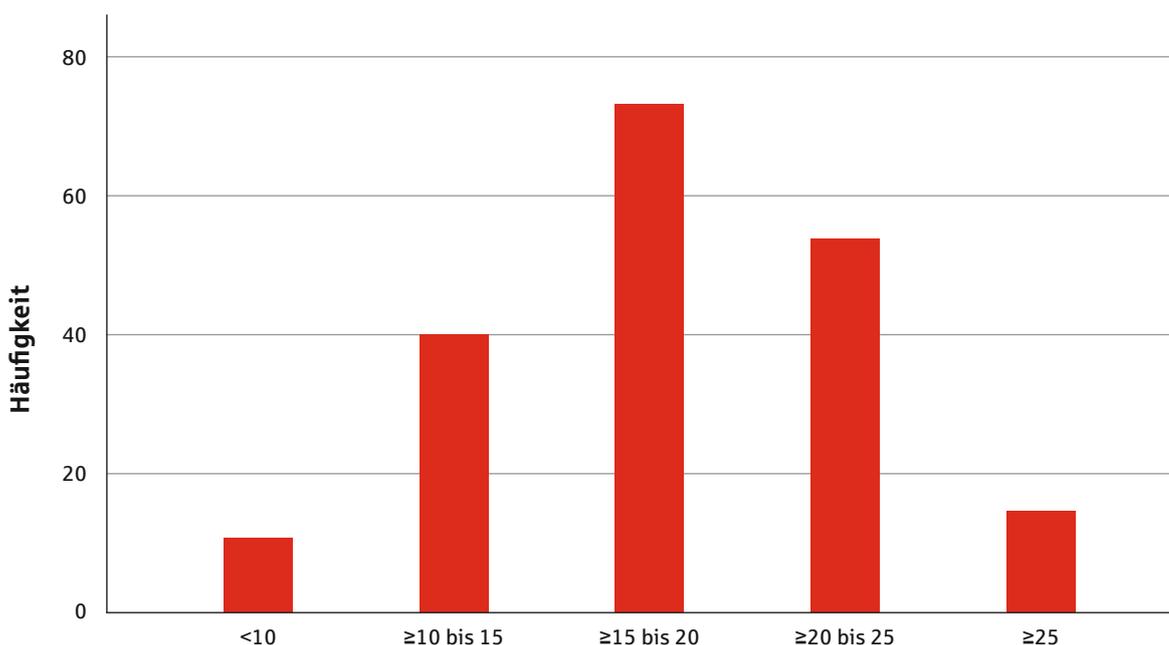
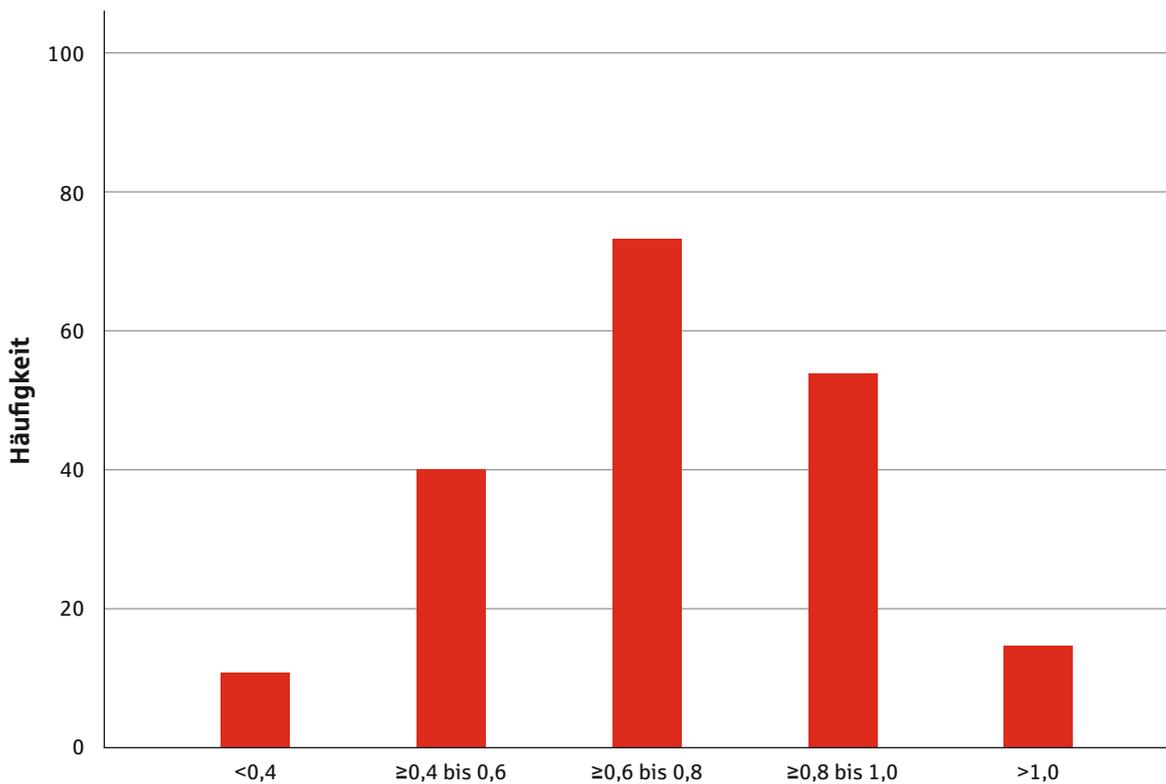


Abbildung 18: Betriebsergebnis vor Bewertung in Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme der befragten Sparkassen



im Rahmen des SREP angehalten, Maßnahmen zu ergreifen (z.B. eine zusätzliche Eigenmittelunterlegung zu fordern), sie müssen dies aber nicht.

Zur Analyse der Ertragskraft wurde als letzte statistische Größe das Betriebsergebnis vor Bewertung in Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme (in % der DBS) abgefragt. Diese Kennzahl ist ein zentraler Beurteilungsmaßstab für die Rentabilität einer Sparkasse, denn aus ihr müssen die Risiken aus dem Kreditgeschäft, Abschreibungen auf Wertpapiere, Steuern, Rücklagenzuführung und etwaige Ausschüttungen bedient werden.

Das Betriebsergebnis vor Bewertung (in % der DBS) lag in den Sparkassen in 2019 im Durchschnitt bei 0,65 %. In den Jahren zuvor lag diese Kennzahl noch deutlich höher: 0,77 % in 2018 und 0,83 % in 2017 und 2016 (Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, September 2020). Die Werte decken sich mit den Ergebnissen der Befragung (vgl. Abbildung 18). Bei 46,7 % der befragten Sparkassen liegt das Betriebsergebnis vor Bewertung (in % der DBS) zwischen 0,6 % und 0,8 %. Bei 22,8 % der Institute war die Rentabilität etwas höher; hier liegt

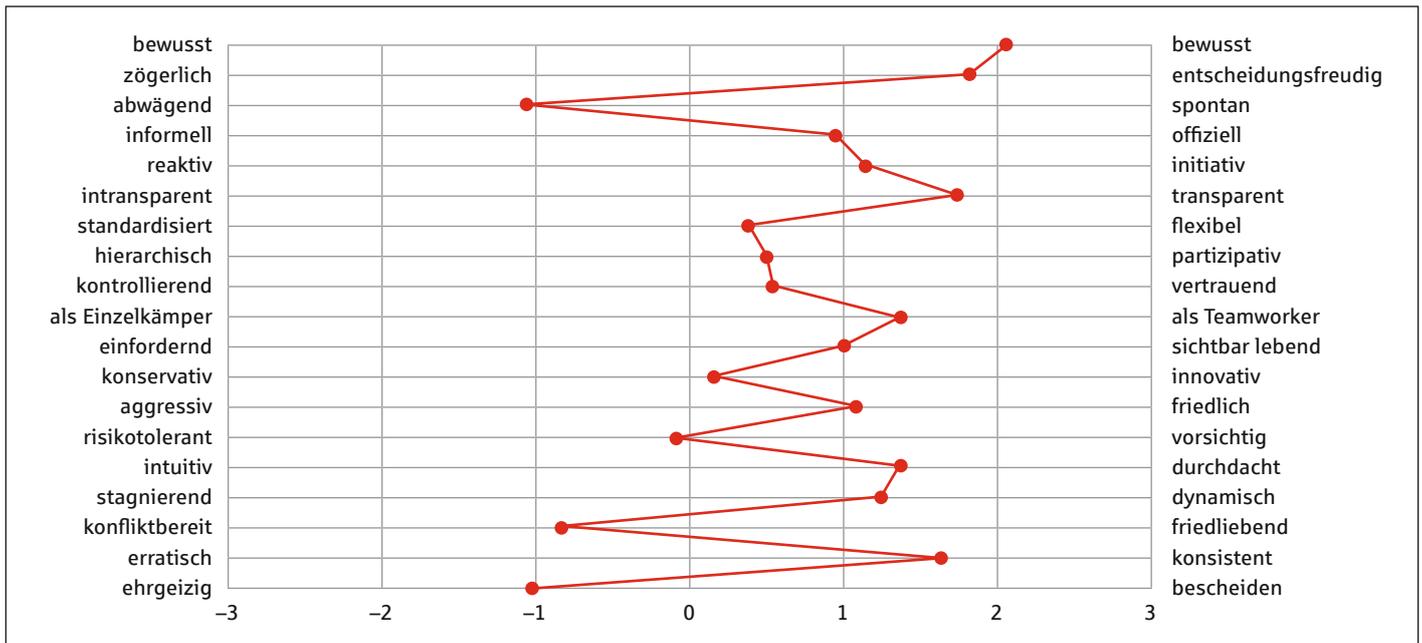
die Kennzahl zwischen 0,8 % und 1 %. Bei 6,6 % lag diese sogar über 1 %. Von 2 Instituten (1 %) wurde angegeben, dass das Betriebsergebnis vor Bewertung (in % der DBS) unter 0,4 % liegt. Bei 21,8 % liegt die Kennzahl zwischen 0,4 % und 0,6 %.

5.3 Auswertung des „Tone from the Top“

Um einen ersten Überblick in Bezug auf das als „Tone from the Top“ bezeichnete Kommunikationsverhalten zu gewinnen, werden zunächst über die semantischen Differentiale hinweg die Mittelwerte aller Adjektivpaare aller Fragebögen ermittelt. Es ergibt sich ein Polaritätsprofil (vgl. Abbildung 19), aus dem sich zunächst Tendenzaussagen bezüglich des allgemeinen Kommunikationsverhaltens ableiten lassen.

Abbildung 19 verdeutlicht, dass es Adjektivpaare gibt, zwischen denen sich die Befragten insgesamt weniger gut entscheiden konnten (d.h., die nahe null liegen und demnach kaum polarisieren) – hierzu zählen standardisiert/flexibel, hierarchisch/partizipativ, kontrollierend/

Abbildung 19: Polaritätsprofil zum „Tone from the Top“



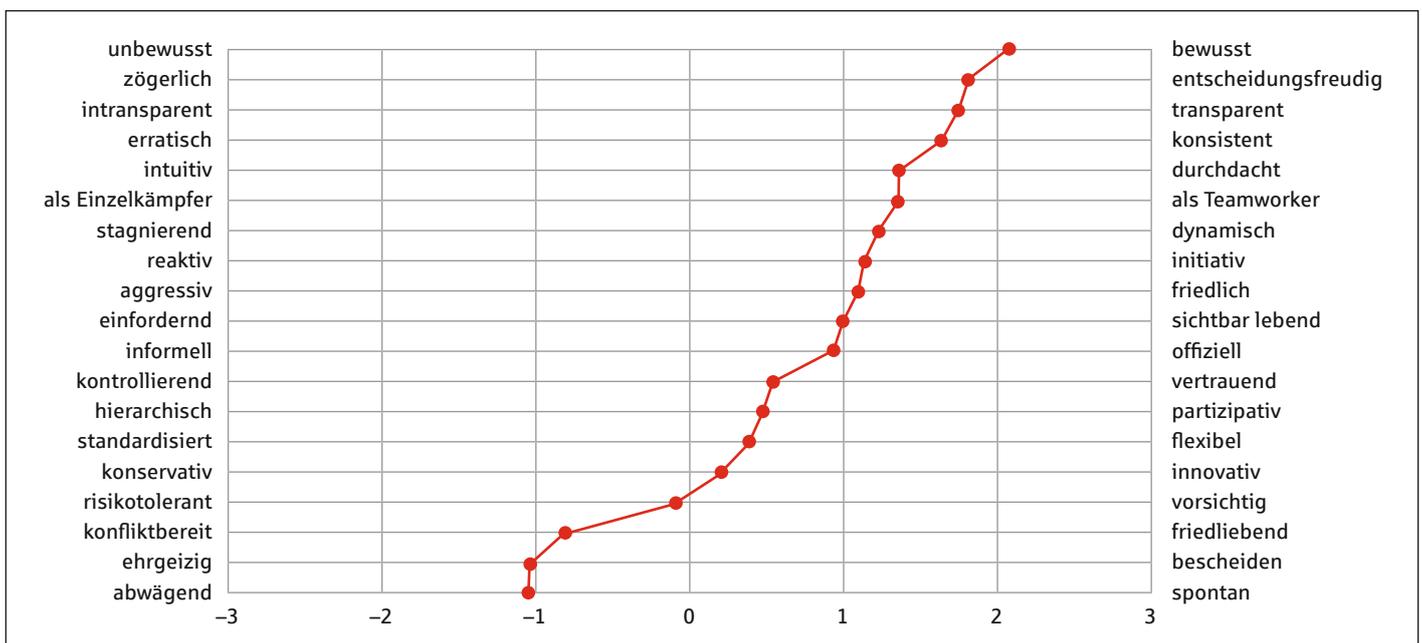
vertrauend, konservativ/innovativ, risikotolerant/vorsichtig. Zumindest liegt hier im Mittel keine eindeutige Präferenz vor; allerdings könnte sich der jeweilige Durchschnitt auch aus extremen Positionierungen Einzelner ergeben. Es bleibt zu einem späteren Zeitpunkt zu untersuchen, inwiefern sie in spezifischen situativen Zusammenhängen konkrete Erkenntnisse in Bezug auf den „Tone from the Top“ liefern können.

Zur besseren Übersicht und zur Systematisierung der Polaritäten werden die Adjektivpaare der Reihe nach absteigend sortiert (vgl. Abbildung 20). Wird in der

Skalierung der Parameter „0“ als Referenzpunkt gewählt, wird ersichtlich, welche Begriffspaare eindeutiger polarisieren und damit das Kommunikationsverhalten von Sparkassenvorständen zu Risikothesen als eher gleichartig über die verschiedenen Institute hinweg charakterisieren.

So erfolgt der „Tone from the Top“ – in der Eigenwahrnehmung der Befragten – bewusst, entscheidungsfreudig und transparent. Auch ist er offensichtlich konsistent, durchdacht, wird in Teamverantwortung kommuniziert, ist dynamisch, initiativ, friedlich, sichtbar

Abbildung 20: Polaritätsprofil zum „Tone from the Top“ in absteigender Reihenfolge



(vor-)lebend, ehrgeizig und abwägend. Dies entspricht auf den ersten Blick den Erwartungen, die eine Aufsicht im Hinblick auf eine gelebte Risikokultur an den „Tone from the Top“ haben würde. Einordnen lassen sich diese Charakterisierungen weiterhin noch besser, wenn man dagegenhält, welche Attribute *nicht* gewählt wurden.

Das Gesamtbild kann allerdings auch mit einem etwas kritischeren Blick gelesen werden: Warum beispielsweise sind die Attribute „transparent“, „als Teamworker“, „sichtbar lebend“, „partizipativ“ oder „innovativ“ im Durchschnitt nicht noch viel höher ausgeprägt? Bereits in der kritischen Reflexion dieser Frage lassen sich für die Sparkassen Handlungsfelder für die bewusste Weiterentwicklung des „Tone from the Top“ ableiten.

Gleichermaßen können die einzelnen Sparkassenvorstände selbst ihre eigene Einschätzung mit dem Polaritätsprofil über alle Sparkassen hinweg abgleichen. Abweichungen werden so sichtbar und lassen sich auf diese Weise besprechbar machen. Will eine Sparkasse noch einen Schritt weitergehen, kann sie – neben der erfolgten Selbsteinschätzung durch die Vorstandsmitglieder – auch die Mitarbeiter ihres Hauses nach einer Fremdeinschätzung des „Tone from the Top“ fragen. Wenn beide Polaritätsprofile dann übereinandergelegt werden, wird schnell deutlich, an welchen Stellen Sender und Empfänger der Kommunikation unterschiedliche Wahrnehmungen aufweisen.

Die hier dargestellten Ergebnisse liefern eine erste Einschätzung des „Tone from the Top“ in der Sparkassenlandschaft. In einer vertieften Analyse muss weiter nach

situativen Variablen differenziert werden – etwa, ob größere Sparkassen einen systematisch anderen „Tone from the Top“ pflegen als kleinere Sparkassen, ob Zinsrisikokoeffizient oder Betriebsergebnis Einflüsse haben etc.

Bereits die demografischen Daten der Vorstandsmitglieder geben Aufschluss über ihr risikobezogenes Kommunikationsverhalten. Es kann festgestellt werden, dass ältere Vorstandsmitglieder (>56 Jahre) im Vergleich zu jüngeren Kollegen eher vertrauend kommunizieren und einen friedlicheren „Tone from the Top“ gegenüber ihren Mitarbeitern pflegen. Sie sind in ihrem „Tone from the Top“ intuitiver, dafür aber auch konservativer. Jüngere Vorstände setzen in ihrem „Tone from the Top“ eher auf eine zuverlässige Kontrolle.

Tabelle 1 zeigt die jeweiligen „Top-5-Attribute“, die sich in Abhängigkeit zum Erfahrungshintergrund der Befragten, also bezogen auf die verschiedenen Sparkassenbereiche, in denen die befragten Vorstände zuvor gearbeitet haben, ergeben. Gut zu erkennen ist, dass eine „bewusste“ Kommunikation für alle Vorstände unabhängig von ihrem Erfahrungshintergrund in der Regel den höchsten Stellenwert hat. Zudem ist zu erkennen, dass die Vorstände aus allen Bereichen in ihrem risikobezogenen „Tone from the Top“ entscheidungsfreudig, konsistent und transparent kommunizieren wollen. Dieses Ergebnis ist besonders interessant, weil die Befragten die Auswahl unter 38 Attributen hatten und sich letztlich recht homogen dieselben vier Attribute herauskristallisieren. Dies könnte ein Hinweis auf eine spezifische „Sparkassen-DNA“ sein.

Tabelle 1: Kommunikationsverhalten anhand des Erfahrungshintergrunds (Geschäftsbereiche) der befragten Vorstände

	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Rang 5
Markt Firmenkunden	bewusst	entscheidungsfreudig	transparent	konsistent	durchdacht
Markt Privatkunden	bewusst	transparent	entscheidungsfreudig	konsistent	durchdacht
Markt Private Banking/Treasury	bewusst	entscheidungsfreudig	konsistent	friedlich	dynamisch
Marktfolge	bewusst	entscheidungsfreudig	konsistent	transparent	als Teamworker
Revision	bewusst	entscheidungsfreudig	konsistent	offiziell	transparent
Unternehmenssteuerung/Rechnungswesen	bewusst	entscheidungsfreudig	transparent	konsistent	als Teamworker
Vorstandsassistenz	transparent	bewusst	entscheidungsfreudig	konsistent	als Teamworker

Losgelöst von Tabelle 1 zeigen weitere Auswertungen des Polaritätsprofils beispielsweise, dass Vorstände mit dem Erfahrungshintergrund „Marktfolge“ partizipativer agieren als Vorstände mit anderen Erfahrungshintergründen (Marktfolge 1,19, dazu die Vergleichswerte: Revision 0,0, Markt Firmenkunden 0,4, Markt Privatkunden 0,53). Vorstände, die zuvor in der „Revision“ gearbeitet haben, legen Wert auf einen eher offiziellen (1,5) und damit formelleren Umgang mit ihren Mitarbeitern als andere, wie zum Beispiel aus dem generellen Marktbereich (0,99).

Analysiert man, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede sich im Kommunikationsverhalten in Bezug auf die unterschiedlichen situativen Variablen zu den Instituten erkennen lassen, zeigt sich, dass Vorstände größerer Sparkassen – mehr als 500 MAK und mehr als 100.000 Kunden – hierarchischer und risikotoleranter in ihrem „Tone from the Top“ agieren als Vorstände kleinerer Sparkassen. Die Institutsgröße scheint daher ein belastbares Unterscheidungsmerkmal für die Art der risikobezogenen Kommunikation zu sein.

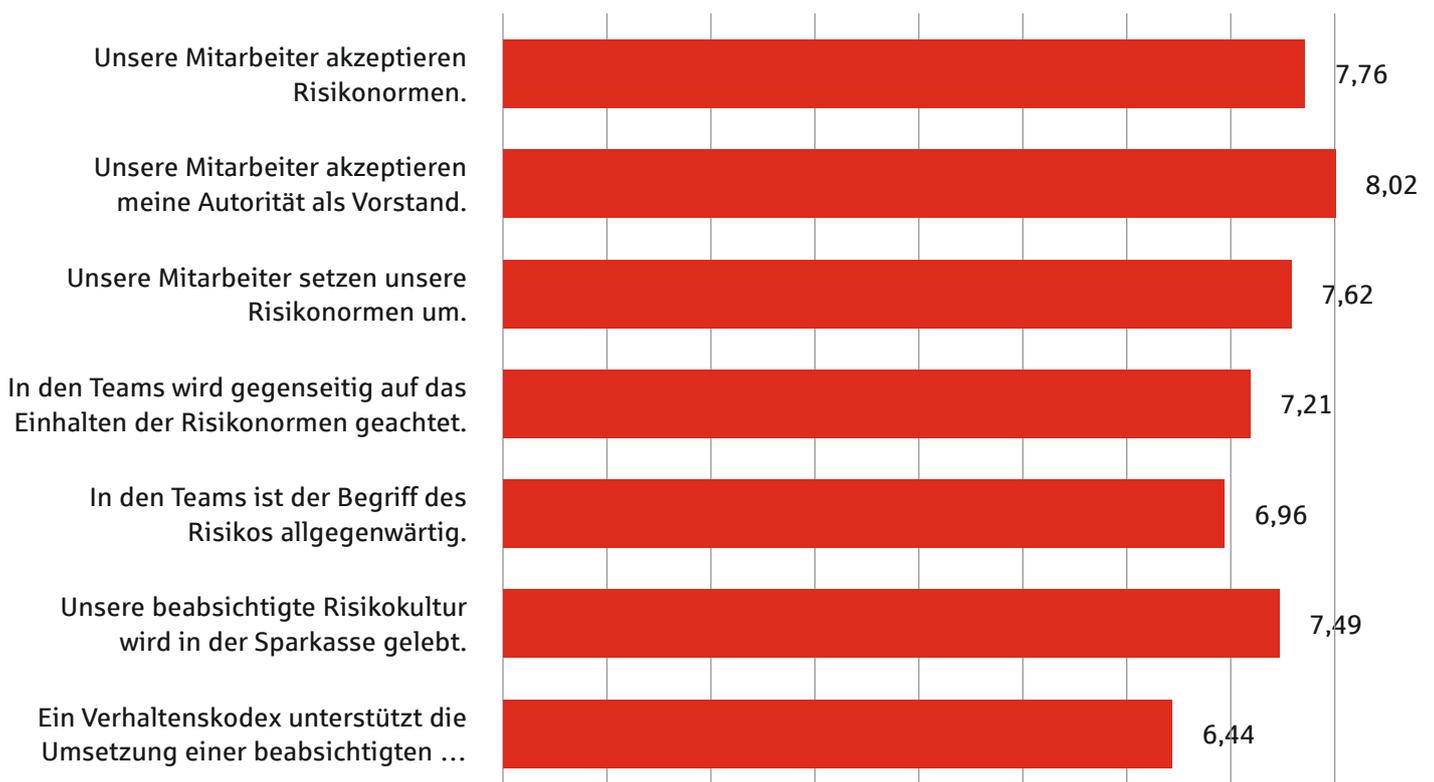
Unsere quantitativen Ergebnisse zeigen, dass Vorstände von Sparkassen mit einem niedrigeren Anteil von Krediten an der Bilanzsumme (<0,7) initiativer und gleichzeitig abwägender in ihrem „Tone from the Top“ sind und nicht reaktiv und spontan. Dies spiegelt eine risikoaversere Haltung wider und bestätigt unsere Vermutung.

Wird angenommen, dass eine höhere GKQ für eine ebenso höhere Risikoaversion steht, lassen sich die vorherigen Aussagen durch die Kennzahl noch einmal untermauern. Wir können feststellen, dass sich Vorstandsmitglieder von Sparkassen mit einer hohen GKQ insgesamt abwägender in ihrem „Tone from the Top“ sehen – ein Argument, das stimmig zu den vorherigen Ergebnissen ist. Risikoaverse Vorstände wägen ihre risikobezogene Kommunikation mehr ab.

Auch der ZRK soll Auskunft über die Risikobereitschaft einer Sparkasse geben. Ein hoher ZRK steht für ein höheres Risiko innerhalb der Sparkasse. Es zeigt sich, dass Vorstände von Sparkassen mit einem hohen ZRK – über 20% und somit über dem Schwellenwert – risikotoleranter in ihrem „Tone from the Top“ sind gegenüber Vorständen aus Sparkassen mit einem niedrigen ZRK, die eher vorsichtiger in ihrer Kommunikation sind.

Eine weitere situative Variable ist das Betriebsergebnis vor Bewertung (in % der DBS). Sparkassen mit einer hohen Kennzahl (>0,8) scheinen eine klare Ertragsorientierung einzunehmen. Diese Aussage lässt sich auch in Bezug auf den „Tone from the Top“ bestätigen: Sparkassenvorstände mit einem hohen Betriebsergebnis vor Bewertung (in % der DBS) legen Wert auf eine ehrgeizigere und durchdachtere Kommunikation im Vergleich zu Sparkassenvorständen aus Häusern mit einem niedrigeren Betriebsergebnis vor Bewertung (in % der DBS).

Abbildung 21: Umsetzung der Risikokultur in den befragten Sparkassen



Die Befunde zeigen insgesamt, dass der „Tone from the Top“ mit der Größe einer Sparkasse variiert, ebenso mit dem ZRK und dem Anteil der Kredite an der Bilanzsumme. Daneben scheint auch die Ertragsorientierung ein weiterer Faktor für die Unterscheidung von Sparkassen hinsichtlich ihrer Kommunikation zu sein. Es bleibt zu prüfen, wie sich diese Kommunikationsprofile auf die Umsetzung der Risikokultur innerhalb einer Sparkasse auswirken.

5.4 Umsetzung der Risikokultur innerhalb der Sparkasse

Abbildung 21 gibt Aufschluss über die generelle Wahrnehmung der befragten Sparkassenvorstände zur Umsetzung der Risikokultur innerhalb der Sparkassenlandschaft. Grundsätzlich weisen die Ergebnisse auf ein hohes Risikobewusstsein und auf eine hohe Akzeptanz der Risikonormen hin. Mit durchschnittlichen Werten von über 7 (auf der Skala von 1 bis 9) wird ersichtlich, dass die Mitarbeiter nicht nur die Risikonormen akzeptieren, sondern sie auch umsetzen. Die Akzeptanz von Risikonormen weist einen Mittelwert von 7,76 auf, bei einer Standardabweichung von 0,90. Der Mittelwert in Bezug auf die Umsetzung von Risikonormen beträgt 7,62, bei einer Standardabweichung von 0,96. Damit manifestiert sich eine wichtige Säule der Risikokultur in den Sparkassen.

Dieser Aspekt wird umso deutlicher bei der Zustimmung zu der Aussage „Unsere beabsichtigte Risikokultur wird in der Sparkasse gelebt“ mit einem Mittelwert von 7,49 und einer Standardabweichung von 0,97. Lediglich der Verhaltenskodex scheint nicht durchgehend die gewünschte Unterstützung bei der Implementierung der Risikokultur darzustellen. Hier liegt der Mittelwert bei 6,44, mit einer recht hohen Streuung von 2,21.

5.5 Wirkungszusammenhänge

Weiterführende und tiefergehende Erkenntnisse der Studie sind die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen den situativen Variablen, dem kommunizierten „Tone from the Top“ – gemessen mithilfe der Polaritätsprofile – und der Umsetzung der Risikokultur. Die systematischen Wirkungszusammenhänge werden durch

signifikante Korrelationen angezeigt, das heißt durch statistisch belegte Zusammenhänge, die sich nicht auf Zufälle zurückführen lassen. Korrelationen geben allerdings noch keine Wirkungsrichtung an („aus A folgt B“) und stellen somit keine Kausalität dar, sondern zeigen lediglich einen bestehenden Zusammenhang zwischen jeweils zwei Variablen auf. Eine positive Korrelation besagt „wenn A steigt, steigt auch B – und wenn B steigt, steigt auch A“ (gleichläufiger Zusammenhang), während eine negative Korrelation besagt „wenn A steigt, sinkt B – und wenn B steigt, sinkt A“ (gegenläufiger Zusammenhang). Da Beziehungen zwischen stetigen oder ordinalen Variablen ausgewertet werden, wird die Korrelation nach Spearman gewählt.

Zunächst werden Korrelationen zwischen den situativen Variablen untersucht. Hierbei wird deutlich, dass es einen signifikanten und stark positiven Zusammenhang zwischen der Mitarbeiteranzahl und der Kundenanzahl (0,832**) gibt und sich beide Größenindikatoren stimmgig zueinander verhalten. Der negative signifikante Zusammenhang zwischen GKQ und dem Anteil der Kredite an der Bilanzsumme (–0,319**) verdeutlicht, dass tendenziell hohe Kapitalquoten einher gehen mit geringeren Anteilen an Krediten an der Bilanzsumme.

Positive Wirkungszusammenhänge sind zwischen der Ertragskennzahl Betriebsergebnis vor Bewertung (in % der DBS) mit der GKQ und dem ZRK zu erkennen. Die Korrelation mit der GKQ liegt bei 0,235** und dem ZRK bei 0,182*. Wird demnach ertragsorientiert agiert, müssen bewusst Risiken eingegangen werden.

Zudem werden nun die Wirkungszusammenhänge zwischen dem „Tone from the Top“ und der Umsetzung der Risikokultur untersucht. Tabelle 2 zeigt signifikante Korrelationen zwischen den Kommunikationsformen des Vorstandes und dem Grad der Umsetzung der Risikokultur in Sparkassen. Was an „Tone from the Top“ besonders hoch mit der Risikokulturumsetzung korreliert, repräsentiert damit den „Goldstandard“ für eine solide Umsetzung der Risikokultur. Im Sinne eines Qualitätsmerkmals werden ausschließlich signifikante Zusammenhänge aufgeführt, die eine Korrelation von >0,2 aufweisen, was auf einen tatsächlichen Wirkungsbeitrag schließen lässt.

Tabelle 2: Wirkungszusammenhänge zwischen dem Kommunikationsverhalten und der Umsetzung der Risikokultur

	bewusst	entscheidungsfreudig	offiziell	initiativ	transparent	partizipativ	als Teamworker	friedlich	vorsichtig	durchdacht	konsistent
Unsere Mitarbeiter akzeptieren Risikonormen.	,305**	,240**			,340**		,243**	,216**		,271**	,205**
Unsere Mitarbeiter akzeptieren meine Autorität als Vorstand.	,310**	,282**			,280**	,217**	,219**			,299**	,289**
Unsere Mitarbeiter setzen unsere Risikonormen um.		,213**			,334**		,257**			,266**	,316**
In den Teams wird gegenseitig auf das Einhalten der Risikonormen geachtet.	,260**	,271**	,207**				,300**	,231**		,245**	,322**
In den Teams ist der Begriff des Risikos allgegenwärtig.	,302**		,254**		,216**				,256**		
Unsere beabsichtigte Risikokultur wird in der Sparkasse gelebt.	,300**	,271**	,230**	,215**	,275**		,277**				,316**
Ein Verhaltenskodex unterstützt die Umsetzung einer beabsichtigten Risikokultur.	,232**	,231**		,208**	,229**						

Es kann festgestellt werden, dass die Begriffe „bewusst“, „entscheidungsfreudig“, „transparent“ und „konsistent“ eine prägende Rolle einnehmen. Sie korrelieren nahezu mit allen Aussagen über die Risikokultur. Zudem zeigt sich, dass ein offizieller Rahmen für Teamgespräche eine positive Wirkung hat. Eine initiale Haltung in der Risikokommunikation drückt sich durch ein proaktives Risikobewusstsein in den Teams aus und geht damit einher, dass die Risikokultur innerhalb der Sparkasse gelebt wird.

Bereits Tabelle 1 hatte gezeigt, dass über alle Geschäftsbereiche hinweg das risikobezogene Kommunikationsverhalten der befragten Sparkassenvorstände als bewusst und entscheidungsfreudig charakterisiert werden kann. Diese Beobachtung deckt sich mit den

Ergebnissen der Korrelationsanalyse. Beide Adjektive weisen in sechs von sieben Aussagen zur Umsetzung der Risikokultur starke Zusammenhänge auf. Dies bedeutet, dass durch ein bewusstes und entscheidungsfreudiges Kommunikationsverhalten Risikonormen akzeptiert werden und die beabsichtigte Risikokultur gelebt wird. Zudem wurde den Adjektiven „konsistent“ und „transparent“ eine zentrale Rolle im Kommunikationsverhalten zugeordnet. Auch hier sind Wirkungszusammenhänge erkennbar. Durch eine konsistente Kommunikation kann impliziert werden, dass verstärkt darauf geachtet wird, dass Risikonormen eingehalten werden. Ein Ergebnis von Transparenz im „Tone from the Top“ ist es, dass Mitarbeiter eher bereit sind, Risikonormen zu akzeptieren und umzusetzen.

6 Qualitative empirische Studie: Strukturierte Interviews

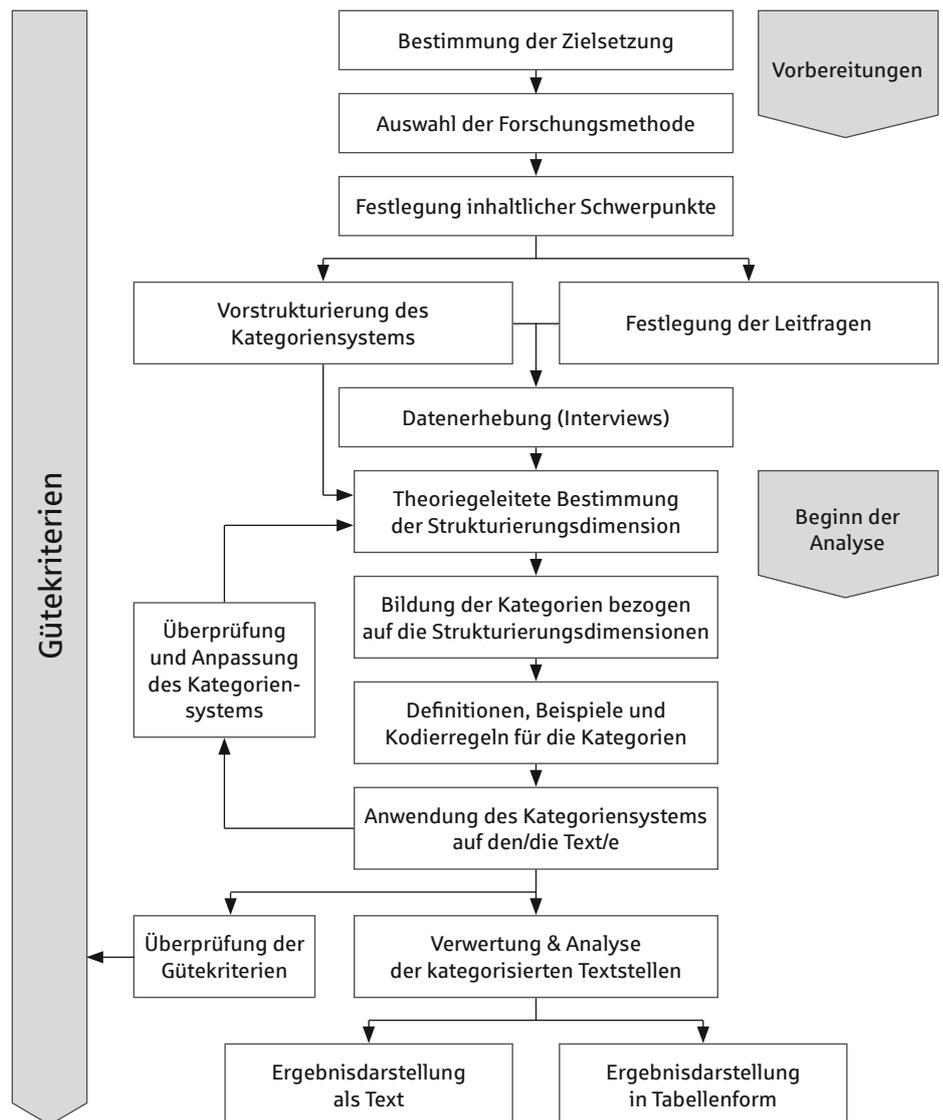
6.1 Erläuterung der Methodik

Zur Vertiefung der durch den standardisierten Fragebogen gewonnenen Einsichten zur Risikokultur in Sparkassen wurden weiterführende Interviews mit Vorständen einiger dieser Institute geführt. Während standardisierte Fragebögen darauf abzielen, anhand möglichst großer Stichproben repräsentative Aussagen von statistischer Relevanz zu einem Forschungsthema zu erarbeiten, ist es die Absicht der qualitativen Forschung, tiefergehende Eindrücke der Thematik zu gewinnen. Daher sind die Interviews als wichtige Ergänzung der quantitativen Forschung dieses Projektes anzusehen.

kann es dann zur Entwicklung weiterführender Hypothesen kommen, weswegen qualitative Forschungsmethoden sich auch ausführlich auf ein interpretatives Vorgehen stützen. Die statistischen Zusammenhänge, die in der Auswertung des Fragebogens präsentiert wurden, können im Folgenden anhand der Interviews ergänzt, teilweise erklärt und hinterfragt werden. Im Gegensatz zum Fragebogen, der durch eine möglichst große Fallzahl den Anspruch der Repräsentativität erfüllt, ist es bei qualitativen Interviews von Bedeutung, tiefe und ausführliche Einsichten in die Zusammenhänge zu gewinnen, wobei die Anzahl der einbezogenen Fälle von untergeordneter Bedeutung ist (Kelle 2006, S. 303).

Abbildung 22: Ablauf der qualitativen empirischen Studie

Der übergeordnete Zweck der Einbeziehung qualitativer Methoden liegt in der „ganzheitlichen und gegenstandsnahen Theoriebildung“ (Kühl et al. 2009, S. 18). Im Vergleich zu quantitativen Ansätzen betrachten qualitative Methoden bestimmte Phänomene nicht losgelöst von äußeren Umständen, sondern innerhalb ihres alltäglichen und daher realistischen Kontexts. Daneben zählen ein offener Umgang mit der Forschungsthematik und eine zumeist hohe Flexibilität innerhalb der Bearbeitung zu den übergeordneten Merkmalen qualitativer Forschungsmethoden. Allerdings bilden derartige Ansätze keine homogene Gruppe, denn innerhalb der qualitativen Methoden gibt es Unterschiede bezüglich der Standardisierung oder der Offenheit. Hingegen zielt der Großteil vor allem darauf, zuvor unbekannte Phänomene in ihrem tatsächlichen Umfeld aufzudecken. Werden im Rahmen von Interviews Experten mit einbezogen, erhofft man sich, neues Wissen zu schaffen und tiefere Einblicke in ein bis dahin wenig erforschtes Gebiet zu gewinnen (Antwi und Hamza 2015, S. 220). Gerade durch diese neuen Einblicke



Das Ziel qualitativer Forschungsmethoden und in diesem Fall qualitativer Interviews ist es, in explorativer Form Meinungen, tiefere Inhalte und persönliche Einstellungen herauszuarbeiten (Blum et al. 2011, S. 1870). Dies ist besonders dort bedeutend, wo wenig Vorwissen besteht und wo aufgrund dessen zunächst grundlegende Erkenntnisse erarbeitet werden müssen. Der Anspruch ist es hierbei, den tatsächlichen Kontext zu beachten und daher einen realistischeren Eindruck zu erhalten, als es bei standardisierten Ansätzen der Fall ist. Der Ablauf der qualitativen empirischen Studie ist Abbildung 22 zu entnehmen.

Im Sinne der Triangulation ermöglicht die Kombination qualitativer und quantitativer Ansätze in der Forschung nicht nur die Ergänzung und Erweiterung bereits gewonnener Ergebnisse, sondern auch den Ausgleich von Schwächen der einzelnen Methoden (Schreier und Odağ 2010, S. 268). Daher wird oftmals auch von „Mixed Methods“ gesprochen. Zu den wesentlichen Vorteilen der Mixed Methods zählt unter anderem die Komplementarität (Kuckartz 2014, S. 58). Im Sinne der Triangulation soll es zu einer Konvergenz der quantitativen und qualitativen Ansätze kommen. Beide Ansätze streben demnach eigene detaillierte Ergebnisse an, sollen aber ein konsistentes Gesamtbild ergeben.

Das Leitfadenterview ist ein teilstrukturiertes Befragungsverfahren innerhalb der qualitativen Forschungsmethoden. Bevor es zur Befragung kommt, setzt der Forscher Themenschwerpunkte, plant einen mehr oder weniger klaren Ablauf des Gespräches und formuliert konkrete Fragen. Antwortmöglichkeiten werden hierbei keine vorgegeben. Verglichen mit quantitativen Vorgehensweisen wie beispielsweise einem standardisierten Fragebogen gestalten sich qualitative Interviews aufgrund ihrer Offenheit weitaus flexibler. Während der Erhebung kann es zu Abänderungen der Fragestruktur und zu unerwarteten Reaktionen kommen. Zur Vertiefung der quantitativen Ergebnisse und zur Erklärung der diesbezüglichen Zusammenhänge wurden die folgenden Leitfragen entwickelt:

1. Welche Inhalte verbinden Sie mit Risikokultur?
2. In welchem Verhältnis stehen für Sie Risikostrategie und Risikokultur?
3. Wie kommunizieren Sie persönlich in Ihrer Sparkasse Risikokultur?
4. Welche Risikoarten stehen für Sie beim Thema Risikokultur im Vordergrund?
5. Wie sichern Sie die Verbindlichkeit des Themas Risikokultur bei den Mitarbeitern ab?
6. Schildern Sie ein Ereignis, bei dem Sie sich sehr über die Risikokultur Ihrer Sparkasse gefreut haben.
7. Worin genau sehen Sie Ihre persönliche Verantwortlichkeit in Bezug auf das Thema Risikokultur?

8. Welchen Stellenwert hat Risikokultur für Ihr Geschäftsmodell?

Der Idee der analytischen Induktion folgend geschieht die Auswahl der Interviewpartner basierend auf der konkreten Forschungsfrage (Merkens 2004, S. 169). Dieses Vorgehen wird im Rahmen qualitativer Methoden Theoretical Sampling genannt und stellt die Nachvollziehbarkeit der Untersuchung sicher. In diesem Fall zielt das Projekt darauf ab, die Risikokultur in Sparkassen sowie den damit verbundenen „Tone from the Top“ zu untersuchen, weswegen sich dies auch in der Auswahl der Interviewpartner – Experten, also im vorliegenden Fall Vorstandsmitglieder von Sparkassen – widerspiegeln muss. Als Gesprächspartner ausgewählt wurden Vorstände von Sparkassen, die teils in unmittelbarer Risikoverantwortung standen, teils nicht. Es wurde angestrebt, unterschiedliche Größenklassen von Sparkassen abzudecken und eine regionale Verteilung über ganz Deutschland hinweg zu realisieren. Interviews wurden in acht Sparkassen (A-H) durchgeführt. In sieben Sparkassen fanden Einzelinterviews statt. In einer Sparkasse gab es zwei Gesprächspartner (G1/G2). Unter den insgesamt neun Gesprächspartnern waren eine Frau und acht Männer.

Die Interviews wurden durch die beiden Projektleiter durchgeführt, in fast allen Fällen „im Tandem“. Nachdem mit persönlichen Vor-Ort-Interviews begonnen wurde, führte die Corona-Pandemie dazu, dass die Interviews als Online-Interviews oder per Telefon durchgeführt werden mussten. Die Dauer der Interviews, die im Sommer bis Herbst 2020 stattfanden, betrug zwischen 45 und 120 Minuten. Die Interviews wurden aufgenommen und nachfolgend gemäß dem System nach Kuckartz (2010, S. 44) transkribiert. Dieses sieht eine wörtliche, nicht lautsprachliche oder zusammenfassende Transkription vor. Außerdem werden Sprache und Interpunktion leicht geglättet, damit ein inhaltlicher Fokus hergestellt wird. Durch Auslassungspunkte und Unterstreichungen können Pausen oder Betonungen markiert werden. In Klammern können Einwürfe und anderweitige Lautäußerungen wie Lachen oder Seufzen angezeigt werden. Die Sprecher werden im kompletten Transkript anonymisiert.

Zur Auswertung qualitativ erfasster Daten werden in den meisten Fällen zwei Ansätze besprochen: die Grounded Theory und die qualitative Inhaltsanalyse. Während die Grounded Theory mit ihrem Anspruch, durch umfassende Datenerhebungen und durch die Interpretation dieser Daten neue Theorien zu erarbeiten, auf dem steten Wechsel zwischen Datenerhebung und Reflexion (Charmaz 2006, S. 113) basiert, stellt die in dieser Studie verwendete qualitative Inhaltsanalyse einen Forschungsansatz dar, der sich stark an quantitativen Methoden orientiert. Durch ein systematisches und regelgeleitetes

Vorgehen wird es ermöglicht, große Datenmengen, zumeist in Textform, zu strukturieren und zu analysieren. Mit quantitativen Methoden hat die qualitative Inhaltsanalyse gemeinsam, dass sie einem festgelegten Ablauf folgt, der aber im Sinne qualitativer Methoden an das konkrete Forschungsobjekt angepasst wird. Im Gegensatz zur Grounded Theory stützt sich die qualitative Inhaltsanalyse auf bereits bekannte Modelle und ist daher zu einem großen Teil theoriegeleitet und weniger explorativ (Mayring 1994, S. 164). Demzufolge basiert auch dieses Forschungsprojekt auf Ausführungen zur Risikokultur oder zum „Tone from the Top“ und damit auf Erkenntnissen zur Kommunikation innerhalb von Banken bezüglich der Risikokultur.

Verwendet wird zur nachfolgenden Inhaltsanalyse der Interviews das Programm MAXQDA. Diese Software gilt als der Standard bei wissenschaftlichen Projekten zur Untersuchung umfassender Texte. Die Auswertung qualitativer Daten basiert auf einem Kategoriensystem, das speziell für die Themen Risikokultur und „Tone from the Top“ erarbeitet wurde. Die übrigen Elemente der Risikokultur sowie die von der FSB vorgeschlagenen Indikatoren werden nur am Rande betrachtet, da speziell die Art und Weise der Kommunikation durch das Management das Untersuchungsobjekt dieses Projekts ist. Konkret bezieht sich die Erstellung des Kategoriensystems unter anderem auf das Rahmenwerk zur Bewertung der Risikokultur des FSB von April 2014 (vgl. Kap. 3.2.2), die MaRisk in der Neufassung vom 27. Oktober 2017 (vgl. Kap. 3.4.1), da hier besonders in AT 3 und AT 5 Anforderungen an die Risikokultur gestellt werden, und die Leitlinien zur internen Governance der EBA (vgl. Kap. 3.3.2). Darüber hinaus bildet auch der Interviewleitfaden, welcher bereits systematisch erarbeitet wurde, einen zentralen Bezugspunkt. Ohne an dieser Stelle im Detail auf den iterativen Prozess der Kategorienbildung einzugehen, zeigt sich in Abbildung 23, dass im finalen Kategoriensystem sowohl Artefakte als auch Werte als auch Grundannahmen der Risikokultur abgedeckt sind.

Nach der detaillierten Auswertung der Interviews zu diesen Kategorien sollen Übersichtsabbildungen dabei helfen, die Befunde zu systematisieren. Diese Abbildungen fokussieren auf die zentralen Untersuchungselemente und sollen zu diesen wiederum die Kernerkenntnisse auflisten. Sie berücksichtigen die vier wesentlichen Indikatoren der Risikokultur (Tone from the Top, Accountability, Communication, Incentives).

6.2 Befunde der qualitativen Inhaltsanalyse

Die nachfolgend präsentierten Befunde bringen die Aussagen der Experten (in Klammern wird jeweils die Zeilennummer des Zitats aus der Transkription angege-

Abbildung 23: Finales Kategoriensystem für die qualitative empirische Studie

Kategoriensystem
<p>Kategorie A: Risikogrundsätze</p> <p>A1: Unternehmenswerte A2: Stellenwert Risikokultur A3: Risikostrategie A4: Werte der Risikokultur A5: Ziele der Risikokultur A6: Funktion der Risikokultur A7: Rahmenwerk</p>
<p>Kategorie B: Regeln/Kodifizierungen</p> <p>B1: Vorschriften B2: Anweisungen B3: Verantwortlichkeiten B4: Verträge</p>
<p>Kategorie C: Organisation der Risikokultur</p> <p>C1: Akteure C2: Schnittstellen C3: Aufgaben C4: Prozesse der Risikokultur C5: Pläne für die Zukunft</p>
<p>Kategorie D: Methoden & Instrumente</p> <p>D1: Methoden der Verbreitung D2: Methoden der Kontrolle der Risikokultur D3: Vergütungsmechanismen</p>
<p>Kategorie E: Indikatoren einer gesunden Risikokultur</p> <p>E1: Tone from The Top E2: Accountability E3: Kommunikation E4: Vergütung</p>

ben) in einen Zusammenhang mit der Risikokultur und dem „Tone from the Top“. Es wird deutlich, wo Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede in der Bewertung dieser Thematiken bestehen.

6.2.1 Kategorie A: Risikogrundsätze

Übergeordnet zur Risikostrategie steht die Gesamtbankstrategie. Aus dieser wiederum leitet sich auch die Risikostrategie ab, wie Experte A (Z158) formulierte: „Aus der Gesamtbank-Strategie leiten wir als Funktionalstrategie die Risikostrategie ab“. Experte B äußerte eine ähnliche Einschätzung, indem er verdeutlichte, dass die Sparkasse nicht versuche, kurzfristig Gewinne zu erzielen, sondern langfristig am Markt zu bestehen und dieses Verständnis auch innerhalb der Sparkassen verankern wolle. Man stehe nicht „unter dem Diktat der Gewinnmaximierung“, so Experte C (Z264). Diese Ausrichtung hat auch wegweisende Implikationen für die Risikokultur. Weiterhin wurde darauf verwiesen, dass es wichtig sei, dass die Sparkasse nachhaltig agiere, und

zwar in dem Sinne, „dass die Sparkasse auch in fünf Jahren, in zehn Jahren noch ein verlässlicher Partner in der Region ist“ (Experte C Z270). Obgleich die Sparkassen das wesentliche Ziel verfolgen, die jeweilige Region zu stärken, sei es aber auch wichtig, andere Geschäfte voranzutreiben. Dass dies mitunter aber auch Gefahren berge, beschrieb Experte B (Z74) anhand eines Engagements bei Schiffsfinanzierungen, bei dem man „mit einem blauen Auge davon gekommen“ sei. Der Zweck der Sparkasse, so Experte D (Z415), sei es „einen Nutzen für die Gesellschaft zu bringen“. Diesbezüglich sei die Risikokultur von entscheidender Bedeutung, weil sie sehr stark den Umgang miteinander präge. Daher könne man sich umso weniger Reputationsrisiken leisten. Ebenso verwies Experte D (Z71) auf das Zusammenspiel der unterschiedlichen Strategien: „Risikostrategie und Risikokultur wirkt zusammen aber wenig alleine, weil daneben gibt es immer die Unternehmensstrategie und auch die Unternehmenskultur. So, und alle vier wirken zusammen“. Risikokultur und Unternehmenskultur seien daher nicht isoliert zu sehen. Ebenso, so Experte D, leite sich die Risikostrategie aus der Unternehmensstrategie ab. Hinsichtlich des Geschäftsmodells allerdings, so sieht es zumindest Experte E (Z214), bestehe kein Zusammenhang mit der Risikokultur. Die Risikokultur habe „überhaupt nichts mit dem Geschäftsmodell zu tun, in meinen Augen. Also ich kann sehr risikoavers sein, ich kann auch sehr risikofreudig sein“. Die Risikokultur sei „nur eine Nuance“ (Experte E Z215). Im Wesentlichen, so Experte D, leite sich die Risikokultur aus der Unternehmenskultur ab. „Die Unternehmenskultur prägt die Risikokultur“ (Experte D Z78). Dass beide Kulturen zueinander passen, sei noch „wichtiger als der Zusammenhang zwischen Risikostrategie und Risikokultur“ (Experte D Z79). Dabei, Experte B (Z355) entsprechend, gehe man „von einem guten Menschenbild aus, im Gegensatz zu dem, was die Aufsicht eigentlich vorgibt“.

Auch der Zusammenhang zwischen Risikostrategie und Risikokultur wurde von den Experten beleuchtet. Diese Themen dürfen nicht nur im Vorstand wichtig sein, sondern müssten bei „jedem Mitarbeiter des Hauses eine Rolle spielen letztendlich“ (Experte B Z490). Wie entscheidend die richtige Abstimmung zwischen diesen beiden Elementen ist, spricht auch Experte C (Z22) an: „Risikostrategie und Risikokultur müssen sich ergänzen, also eines kann ohne das andere nicht leben. Ich brauche beides, ich brauche die Strategie und ich muss eine entsprechende Kultur haben“. Eine anders geartete Beziehung beschreibt Experte E (Z42). Die Risikostrategie sei „ein Ausfluss aus einer Kultur“. „Formal“ müsse, so der Experte weiter, „das Thema Risikokultur meines Erachtens in die Risikostrategie auch“ reingeschrieben werden. Für Experte C (Z30) sehe die Risikostrategie Normen vor, während die Risikokultur das sei, „was die

einzelnen Mitarbeiter und Entscheidungsträger leben und letztlich auch denken“. Für Experte F (Z32) ist die Risikostrategie einerseits ein „wesentlicher Bestandteil der Gesamtstrategie“ und andererseits ein „wesentliches Gestaltungselement von einer Risikokultur“. Er verwies auch auf die Präambel der Risikostrategie, in der geschrieben stehe, dass sich die Risikostrategie auch in der „Risikokultur unseres Hauses“ widerspiegele. Die Risikokultur sei ein Rahmen, indem sich die Akteure bewegen könnten, äußerte Experte E. Auch Risikoaversion sei in einer guten Risikokultur möglich. Ähnlich argumentiert Experte B (Z487): „Unser Auftrag ist es ja nicht, Risiken zu vermeiden, sondern unser Auftrag ist es, letztendlich hier die Wirtschaft und Menschen mit Finanzdienstleistungen zu versorgen und Risiken einzugehen“. Dennoch zeigte sich, beispielsweise bei Experte A und Experte G1, dass die Institute tendenziell risikoavers agieren. Experte A (Z123) sagte: „Aber wir fühlen uns mit dieser grundsätzlich risikoaversen Grundhaltung sehr wohl“, während Experte G1 (Z158) beschrieb, man sei „eher konservativ unterwegs bei den Themen“. Doch ist es nötig, Risiken einzugehen. Experte B (Z31) wählte hier eine treffende Formulierung, indem er bekräftigte, man müsse „manchmal Risiken außerhalb eingehen, um letztendlich genügend Speck zu haben, um auch die mittelständische Wirtschaft letztendlich mit den notwendigen Krediten zu versorgen“. „Die Zeiten, wo man kein Risiko eingehen kann und trotzdem Ertrag erwirtschaftet, sind ja nun ein für alle Mal vorbei“, meinte auch Experte E (Z22). Ähnlich sieht es auch Experte H. Man dürfe es sich nicht zu leicht machen, unterstrich Experte E (Z87): „Also, es ist auch da so ein Ying und Yang. Als Risikovorstand könnte ich es mir auch leicht machen und sagen: ‚Okay, wir machen einfach gar kein Risikogeschäft und nur noch sicheres Geschäft‘“. Risiken gänzlich zu vermeiden, sei nicht mehr zeitgemäß und auch nicht möglich, hob auch Experte F (Z12) hervor: „Risiken sind jetzt nichts Böses an sich oder es gilt darum, Risiken kategorisch zu vermeiden, sondern ein Grundverständnis zu wecken, dass Risiken zur Bank gehören“.

Die gestiegene Relevanz von Risikokultur und -strategie zeigt sich auch in einer Aussage des Experten G2 (Z58): „Wenn man das so von der Entwicklung sieht, ich glaube Risikostrategien und auch Risikokulturen in der Form hat es eigentlich schon immer gegeben. Aber es ist früher nicht so zu Tage getreten“. Die Risikokultur in ihrer Wertigkeit wird als etwas Übergreifendes gesehen (Experten H und D). Experte H (Z154) nannte die Risikokultur gar den „ideologischen Überbau“. Darunter fällt ihm zufolge vor allem das Mindset der Mitarbeiter, welches sich dann in der Strategie und den operativen Anleitungen niederschlägt. Ähnlich sieht es auch Experte C (Z279): „Thema Risikokultur, da kann man nur Priorität A sagen, was anderes geht gar nicht. Das muss

Priorität A sein, das ist meine ganz persönliche Erfahrung, wenn Risikobetrachtung nicht auf Priorität A ist, wenn ich Gewinnmaximierung als höchste Priorisierung hätte, dann würde ich meine Risiken vernachlässigen, d.h. ganz oben muss immer die Frage stehen: Risiko?“. Während Experte A (Z341) von einem „hohen, sehr hohen Stellenwert“ der Risikokultur spricht, bedient sich Experte B (Z7) oft des Bildes der „DNA einer Sparkasse“. Noch weiter geht Experte G1 (Z9), der in der Risikokultur einen „Grundbaustein unseres Berufsethos sieht“. Die Risikokultur sei als Leitplanke zu verstehen, bei der die Mitarbeiter „vielleicht individuelle Vorstellungen darüber, wie man ein Risiko eingetht oder welches Risiko man eingetht“, haben, sich aber stets im Rahmen der Leitplanken bewegen. Experte D begreift die Risikokultur in einem ähnlichen Sinne als Leitlinie, wenngleich dies schwierig in Normen zu erfassen sei.

Ein wegweisender Wert der Risikokultur der Sparkassen ist die Verbundenheit zur jeweiligen Region. Experte B (Z377) hebt hervor, dass „Risikokultur auch bedeutet, eben auch mehr den Menschen und nicht die Finanzierung in den Mittelpunkt zu stellen“. Auch Experte G1 (Z142) bezieht das Thema der Risikokultur „eher auf die Menschen“. Damit hängt auch der Stellenwert der Loyalität zu regionalen Unternehmen zusammen, was Experte B (Z381) anhand eines Beispiels veranschaulicht. Das Geschäftsmodell eines Unternehmens, welches über eine lange Zeit von der Sparkasse begleitet wurde, „lief langsam aus“. Während ein anderes Kreditinstitut sich damals entschied, auszusteigen und das Unternehmen nicht weiter zu begleiten, habe die Sparkasse ihr persönliches Versprechen gehalten und sei sogar ohne größere Verluste „da rausgekommen“.

Diesem Beispiel entspricht auch die Betonung der Authentizität durch die Experten. So müsse die Leitung bisweilen auch bei Projekten sagen: „„Stop, Halt! Das passt nicht mehr zu unserer DNA irgendwo, das ist nicht mehr unser Modell!““ (Experte B Z294). Ähnliche Aussagen tätigten hier auch Experte G1 (Z108) („Das müssen Sie komplett leben“) und E (Z9) („Am langen Ende ist Risikokultur für mich immer das Vorleben, das Machen“). Dazu trage auch eine hohe Transparenz bei, so Experte B (Z169).

Anhand eines Beispiels illustrierte Experte D (Z365), dass die Wachsamkeit ein kennzeichnendes Merkmal der Risikokultur sei. Dabei gehe es darum, neben der „normalen Dienstanweisung“ auch auf Unregelmäßigkeiten zu achten. So sei es schon mehrfach vorgekommen, dass Mitarbeiter misstrauisch wurden und gesagt hätten: „Oh, da fällt was auf. Oh nee, das ist aber etwas, das sollte eigentlich so nicht sein. Das ist jetzt ein Verdachtsfall und das dann auch melden“. Das, so der Experte, kriege man „nicht mit einer schriftlichen Norm

irgendwo hin, weil das sind immer Grauzonen, sind immer Interpretationen“. Da es sich um undeutliche „Spielräume“ handele, müsse man das „kulturmäßig“ regeln. Dies passt auch zur Auffassung des Experten D (Z92), dass beispielsweise die Risikotragfähigkeit „ein sehr abstrakter Begriff“ sei. Experte G1 (Z282) ist diesbezüglich der Meinung, Kultur sei „eben nicht nur systematisch vorzuschreiben“. Oftmals gehe es um „Ungeschriebenes“, womit eine „Richtung“ vorgegeben werde, so auch Experte C (Z224). Der Begriff der „Atmosphäre“, den Experte E (Z69) nutzt, verdeutlicht diesen Eindruck der Risikokultur als schwierig zu greifenden Begriff. Anschaulich ist daher auch die Aussage des Experten D (Z294): „So, und da ist wirklich der eigene Kompass gefragt. Und deswegen ist bei Risikokultur das Thema eigener Kompass entscheidend“. Bezogen auf die Risikostrategie wurde aber wahrgenommen, dass diese viel konkreter wurde in den zurückliegenden Jahrzehnten. Experte G2 (Z70) erklärt dies damit, dass vor dieser Zeit „das Sparkassengeschäft ein gewisser Selbstläufer“ gewesen sei, mittlerweile aber nicht mehr.

Begrifflich und inhaltlich verwandt zur Risikokultur ist die Fehlerkultur. Diese ist bei Experte E (Z160) auch festgeschrieben in der Führungskultur. Verbunden damit ist auch das Ziel der Lernkultur. Die entsprechende Risikokultur müsse eine solche sein, die „keine Sanktionen mit sich bringt“, sondern eine, in der der bewusste Umgang mit Risiken „eher gefördert werden soll“.

Von großer Bedeutung, speziell für den Experten D, sind die ethischen Grundsätze. So nennt der Experte D (Z142) beispielhafte Fragen, die sich Mitarbeiter zu stellen haben: „Kann ich das machen? Will ich wirklich Spielhallen finanzieren? Ist das ethisch vertretbar?“. Konkret erzählte der Experte von einem Mitarbeiter, der „eine Anfrage hatte von einem großen Glücksspielunternehmer“. Dieser Mitarbeiter habe erkannt, „es rechnet sich, aber ich mach’s nicht“. Dieses Geschäft habe für den Mitarbeiter nicht zum „ethischen Conduct“ gepasst. Man müsse da auch „der Versuchung widerstehen“ und sich sagen: „Och, jetzt könntest du doch wunderbar Geschäft machen, aber das ist nicht was Anständiges, was ich mache“.

Allerdings bringt eine gesunde Risikokultur auch finanzielle Vorteile mit sich. So erkannte Experte H (Z141): „Es reduziert natürlich die Kontrollkosten“. Daher habe es auch „sehr hohe praktische Relevanz, wenn eben diese Kultur auch vorgegeben wird“. Nicht zuletzt erfüllt die Risikokultur auch hinsichtlich des Wettbewerbs eine maßgebliche Funktion. Dies zeigt sich an der Äußerung von Experte H (Z551): „Also ich glaube, wenn wir die Risikokultur, wie wir sie eben diskutiert und beschrieben haben, wenn wir die wirklich auch aktiv leben, dass wir auch eine Chance im Wettbewerb haben“. Dies wieder-

um entspreche auch der langfristigen und nachhaltigen Orientierung der Sparkassen: „Es geht nicht um den schnellen Euro, sondern um das langfristige Miteinander mit dem Kunden“ (Experte F Z301). Doch auch nach innen erfüllt die Risikokultur eine ähnliche Funktion, sodass die „Mitarbeiter sagen: ‚Hier das ist mein Laden. Damit kann ich mich auch identifizieren‘“ (Experte D Z148).

Ein Ziel, was es hinsichtlich der Risikokultur zu erreichen gilt, ist eine stärkere Institutionalisierung. So stellt sich Experte A (Z74) die Frage: „Wie gelingt es Ihnen, eine kommunikative, vielleicht sogar auch institutionalisierte Basis zu schaffen?“. Konkret hat dieser Experte (Z136) beispielsweise die Maßnahme eingeleitet, dass „im Jahr 2020 ein Risikodialog“ geschaffen wird. Dies sei „der institutionelle Rahmen, um den es dabei geht. Dort werden Vertreter des Vertriebs, der Marktfolge, der Risikobetreuung, der Abwicklung und des Risikocontrollings zusammentreffen und dann anhand praktischer Beispiele über Dinge sprechen, die uns in der Vergangenheit misslungen sind“. Experte B (Z64) erkannte bei seinem Institut, dass bei der Beschäftigung mit Risiken „wenig Struktur (...) dahinter“ zu erkennen gewesen sei. Experte A (Z81) verdeutlicht als übergeordnetes Ideal für ein Konzept der Risikokultur, dass es eine „gesamthafte Sicht“ geben müsse. Diese Gesamthaftigkeit müsse sich, den Aussagen von Experte B folgend, aber auch in der Beteiligung aller Bereiche erkennen lassen. Diesbezüglich spricht Experte B (Z126) von einer „Netzwerkorganisation, die Schwarmintelligenz, dass nicht ein einzelner Vorstand sagt, wo es lang geht“. Er spricht davon, dass man gerade die Transformation zur Netzwerkorganisation“ vorantreibe. Dementsprechend ist Experte B (Z498) „der Meinung, dass diese Risikokultur eben nicht nur bei dem Mitarbeiter der Marktfolge oder der Risikomanagementabteilung“ verankert sein müsse, „sondern auch (...) der Vertriebsleiter muss auch dieses Wissen haben, nur dann kann er gute und richtige Entscheidungen treffen“. Die Risikokultur als weit verbreiteter Rahmen „muss man immer neu bewerten, aber letztendlich das professionelle Umgehen mit Risiken, das würde ich nicht abhängig machen von der Tagesform oder wie das Wetter gerade ist“ (Experte H Z227).

Konkret beschäftigt sich das Risikomanagement in den Sparkassen der befragten Vorstände mit diversen Risikoarten. Experte F (Z229) wies darauf hin, „dass wir naturgemäß zwischen den wesentlichen und den nicht-wesentlichen Risiken (...) unterscheiden“. Zwar achte man stets auf das Liquiditätsrisiko, doch sei dies „nicht die zentrale Steuerungsgröße“. Auch Zinsänderungs- und Marktpreisrisiken habe man im Griff, so Experte F (Z232). Man verfolge darüber hinaus „operationelle Risiken“ „sehr nah“, doch auch diesbezüglich habe man „aber auch seit Jahren keine größeren Probleme“.

Ebenso spricht Experte A die operationellen Risiken als eines von drei Hauptrisiken an. Zum Adressausfallrisiko äußerte dieser Experte (Z166): „Das ist der mit Abstand größte Teil, da haben wir auch den größten Teil unserer Risikodeckungsmasse allokiert“. Daneben gebe es noch Marktpreisrisiken, auch wenn dies einen deutlich kleineren Teil ausmache. Nicht zu vernachlässigen seien, Experten A (Z290) zufolge, auch Geldwäsche-Verdachtsfälle. Anhand eines Beispiels verdeutlicht er auch die Gefahren der Cyberkriminalität: „Wir hatten vor wenigen Wochen eine Ddos-Attacke (...) auf unser Instant-Payment-Modul (...). Dieses Payment-Modul ist zuständig für, wie es der Name schon vermuten lässt, Instant Payments, die wir im Rahmen von Überweisung und Zahlungsverkehr durchführen“. Doch wurde in diesem Fall deutlich, dass das Risikomanagement in diesem Fall sehr effizient arbeite, denn „diese Attacke hatte einen materiellen Schaden hervorgerufen von annähernd Null. Es ist nichts passiert und wir waren auch nur 3 oder 4 Stunden nicht handlungsfähig in der Beziehung. Die Finanz-IT hat da relativ schnell agiert“. Bei anderen Banken sei es in vergleichbaren Fällen zu deutlich größeren Verlusten gekommen. Neben IT-Sicherheitsrisiken und Zinsänderungsrisiken nennt Experte G1 (Z283) auch explizit Wertpapierrisiken. Experte B (Z205) greift seinerseits die Adressausfallrisiken auf und unterstreicht deren Bedeutung: „Das Adressausfallrisiko ist sicherlich das größte“. Befragt nach der Priorisierung stellte auch Experte B fest: „Von den Risikoarten ganz oben steht bei uns, für unsere Sparkasse, das Adress- und Ausfallrisiko“. Ähnlich erachtet es auch Experte F (Z215): „Deswegen ist natürlich das Kreditgeschäft für uns, und deshalb das Adressrisiko, das Zentrale“.

Reputationsrisiken werden immer wichtiger, insbesondere, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhalten. „Es ist natürlich, wir finanzieren jetzt keine Waffenunternehmen“, stellte beispielsweise Experte B (Z234) klar. Dies hängt auch mit dem bestimmenden Thema der Nachhaltigkeit zusammen: „Die Idee ist schon ganz richtig, dass man auch, wenn man Finanzierungen macht, auch auf Nachhaltigkeit achtet“. Daher frage man sich auch: „Sind wir in Branchen, die besonders Nachhaltigkeitsrisiken unterliegen eben auch besonders groß engagiert?“. Dagegen ist Experte F (Z240) der Meinung, dass man für Nachhaltigkeitsrisiken keine eigene Risikoart bilden müsse.

Neben dem Kreditrisiko sei, so Experte G1 (Z22), speziell das „Renommee-Risiko“ maßgeblich. Allerdings könne man dieses „nur sehr schwer bewerten“. Derartige Risiken „in quantitative Modelle zu gießen, also da wüsste ich nicht, wie weit das geht“. Davon hängt sicherlich auch die Frage ab: „Ist die Sparkasse noch ein attraktiver Arbeitgeber?“ (Experte H Z274). Ziel sei es, eine Unternehmenskultur und Risikokultur zu schaffen,

bei der gesagt werde: „Da möchte ich gerne hin, da möchte ich gerne arbeiten“ (Experte D Z150). Nur so könne man, so Experte D weiter, im „War of Talents“ bestehen.

Experte C (Z116) stellt insbesondere das Beteiligungsrisiko in den Fokus, wobei er sich hier die Frage stellt: „Darf eine Bank sich überhaupt an einer anderen Bank, darf ein Kreditinstitut sich an einem anderen Kreditinstitut beteiligen oder führt das nicht im Krisenfall dazu, dass man selber in Schieflage ist, und (...) dupliziere ich nicht dann möglicherweise so auch die Risiken?“.

Der Umgang mit den diversen Risiken sei immer auch eine Frage der Compliance, wie Experte D (Z283) betont. Dies kann als übergreifendes Thema angesehen werden, was eng mit den Normen der Risikokultur zusammenhängt.

Die höchste Aktualität zeigt sich vor allem bei der Corona-Pandemie. „Corona ist überall“, konstatiert Experte C (Z63). Dies führt dazu, dass man sich frage, „welche Auswirkungen hätte jetzt ein sehr starker Pandemieverlauf hier bei uns im Geschäftsgebiet? Welche Auswirkungen hätte das auf die Beschäftigungslage, auf die Immobilienpreise (...), Arbeitslosenzahlen?“. Doch auch im Bereich der Firmenkunden schlägt sich die Pandemie nieder, sodass man sich laut Experte C (Z67) fragen müsse, „Wie weit ist die Firma resistent gegen Corona oder teilresistent? Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, Home Office zu machen? Können die Tätigkeiten auslagern?“. Das betreffe auch die Gespräche mit den Kunden, da man sich bei den Verantwortlichen erkundige, wie „die denn selber in ihrem Betrieb mit dem Thema Corona“ umgehen (Experte C Z72).

6.2.2 Kategorie B: Regeln/Kodifizierungen

Hinsichtlich der konkreten Regeln und Kodifizierungen umfasste die erste Subkategorie die Vorschriften der Aufsicht. Hierzu war Experte H (Z498) der Ansicht, dass Risikokultur „ja auch ein sehr europäisches Thema“ sei. Jedoch erkennt der Experte H (Z338) auch, dass es mitunter ein „regulatorischer Dschungel“ sei, mit dem die Mitarbeiter „selbstbewusst (...) umgehen“ müssten. Wichtig sei es, „nicht alles so übernehmen“. Hiermit betont Experte H, dass jedes Institut für sich selbst die richtige Risikokultur entwickeln müsse und die Leitlinien immer individuell umsetzen müsse.

Dies erfolgt bei Experte A (Z160) in Form eines Risikohandbuches. Dieses beschreibe „die operativen Mechanismen im Umgang mit Risiken. (...) Das ist der formale Rahmen“. Ein ähnliches Format stellt das Sparkassenbuch dar, welches Experte H (Z325) illustriert, in diesem habe man sich unter anderem „mit den Wertediamanten

der Sparkasse beschäftigt und auch mit dem verantwortungsvollen Umgehen mit Risiken“. Praktischen Einsatz erfahre dieses Buch beispielsweise während der Einführungswoche der Auszubildenden.

Manifestiert finden sich Werte und Regeln der Risikokultur bei Experte E (Z15) in Form des Kapitels „Lernkultur, Fehlerkultur“ innerhalb der Führungskultur oder auch in Form einer Ethik-Richtlinie bei Experte A (Z183). Doch reiche es nicht, diese Werte zu verschriftlichen, erkennt Experte H (Z258).

Einen wesentlichen Schwerpunkt machen innerhalb der zweiten Kategorie die Verantwortlichkeiten aus, welche auch Überschneidungen mit dem Indikator der Risikokultur „Accountability“ aufzeigen. Experte A (Z83) sagt, zu seiner Verantwortlichkeit zähle „die gesamte Prozesskette von der Wiege bis zur Bahre“. Dies äußert sich auch bei Experte G1 (Z318), welcher „eine Gesamtverantwortung als Vorstand für die Risikokultur“ bei sich sieht. Experte C (Z254) wählt in diesem Kontext die bezeichnende Formulierung: „Als Vorstandsvorsitzender bin ich Vorturner Nr. 1“. Die Risikokultur sei „ein kleines Pflänzchen, das man fördern kann“ als Vorstand (Experte E Z206).

6.2.3 Kategorie C: Organisation der Risikokultur

Die Verantwortung zum Umsetzen der Risikokultur umschließe nicht nur, „die Entscheidung zu treffen, sondern auch die Verantwortung dafür zu übernehmen. Das sind ja dann die Konsequenzen davon, die dann entstehen“ (Experte B Z323). Eine Risikokultur funktioniere „nur über die Eigenverantwortung und die Transparenz, dass der Mitarbeiter (...), wenn er eine Entscheidung trifft, auch alle Aspekte oder alle Konsequenzen (...) kennt und berücksichtigt hat“. Somit sollen die Mitarbeiter die Werte der Risikokultur eigenverantwortlich umsetzen, was dann eben auch bedeutet, die Folgen rechtfertigen zu können. Experte D (Z105) sieht hier auch eine Verbesserung in kultureller Hinsicht. Früher habe eine „sehr strenge und hierarchische und überprüfende Kultur“ geherrscht. Dann aber habe man „hier in der Sparkasse immer weiter Vertrauen weitergegeben an Mitarbeiter“ (Experte D Z106). Dies habe sich beispielsweise bei den Kreditkompetenzen gezeigt: „Wir haben Kreditkompetenzen ausgeweitet. (...) Zu Anfang durften Mitarbeiter zum Beispiel nur 125.000 Euro Kredite vergeben, dann 250.000, dann 500.000, dann 750.000. Jetzt haben wir unilateral bis 1,5 Millionen ohne dass der Vorstand gefragt oder eine zweite Meinung einholt werden muss“. Doch müsse das dann auch analysiert werden und man müsse sich fragen: „Was macht das mit Mitarbeitern? Nehmen die das an? Gehen Sie verantwortungsvoll damit um?“. Ähnlich geht auch Experte H

(Z181) vor, der erklärt, man müsse die Strategie dann in Kompetenzen konkretisieren: „Wie gestalte ich Kompetenzen (...)? Wer darf was, wer muss was, wer sollte was?“. Für diese „Zuteilung der Kompetenzen ist man aber auch zuständig“ und man müsse „die Funktionsfähigkeit der Systeme sicherzustellen – sonst gerät der Vorstand in die Defensive“ (Experte F Z294-295). Doch dabei dürfe es nicht bleiben: „Ich muss auch den Mitarbeitern den Rücken stärken, die ihnen zugewiesene Rolle im System zu leben und wahrzunehmen“ (Experte F Z296). Wichtig sei es dabei, die Führung als Daueraufgabe zu verstehen (Experte C Z182). Experte D (Z282) priorisiert die Mitarbeiterführung sogar noch stärker. Für ihn sei seine „persönliche Verantwortung in erster Linie: Führung. Mitarbeiterführung. Und das in allen Facetten. Von der Art und Weise, wie Risikokultur dort gelebt wird“. Anschaulich diesbezüglich ist das Beispiel des Experten A (Z57). Er erläuterte, dass einst ein Risikovorstand im Rahmen einer Wertberichtigung „stocksauer“ gewesen sei, doch nicht etwa wegen der Schuldfrage, sondern wegen der Frage: „Warum habt ihr nicht eher den Mut gehabt, die Problematik und die Risiken aufzuzeigen? Warum habt ihr nicht den Mut gehabt, bei einem laufenden Produkt die Reißleine zu ziehen?“. Es sei dem Vorstand vor allem darum gegangen, dass er sich gewünscht hätte, dass die Mitarbeiter eigenverantwortlich und im Zweifelsfall nach ihren eigenen Normen handeln. Deshalb sei „das für mich (...) eine Komponente der Risikokultur, (...) die Leitungskultur“ (Experte A Z68).

„Die Idee einer Netzwerkorganisation, die Schwarmintelligenz, dass nicht ein einzelner Vorstand sagt, wo es lang geht“, wird von Experte B (Z126) favorisiert. Bisher aber seien Kompetenzen, so der Experte an anderer Stelle, „ganz klar an die hierarchische Funktion“ gebunden gewesen. Mit Blick auf die gewünschte Netzwerkorganisation aber, behält auch die Hierarchie ihre Notwendigkeit. Man müsse „eben Strukturen (...) haben, wo (...) sichergestellt ist, dass die Menschen mit dem größten Knowhow auch die Verantwortung übernehmen für solche Entscheidungen“ (Experte B Z361).

Der Vorstand müsse die Errichtung der Risikokultur als „Daueraufgabe“ verstehen (Experte C Z182). So könne die „Eigenverantwortung auch jeder Mitarbeiter“ annehmen (Experte B Z310). Als beispielhafte für die Risikokultur förderliche Veranstaltung nennt Experte A (Z141) „Fuck-up-nights bei Start-up-Unternehmen“. Solche Veranstaltungen zeigen: „Man muss nicht stolz sein auf Fehler, die einem passieren, aber man darf darüber reden“ (Experte A). Eine andere Form, um eine vorteilhafte Risikokultur zu vermitteln, seien Vortragsveranstaltungen, so Experte A. Dabei lade man „teilweise durchaus hochrangige und sehr interessante Gesprächspartner aus dem Chaos-Computer-Club beispielsweise“ ein. Dies seien „immer sehr gut besuchte Vortragsver-

anstaltungen“ (Experte A Z431). Andere neuartige Gesprächsformate funktionieren allerdings weniger, wie Experte D (Z263) aufzeigt. Man habe angeboten, „jeder kann mal irgendwo mit dem Vorstand frühstücken oder da gibt's bestimmte Termine, kann man sich einen von nehmen“. Doch „das war alles total steif“.

Generell muss das Vorgehen im Sinne der Risikokultur systematischer werden, denn „man konnte wenig Struktur erkennen“ (Experte B Z64). Mitarbeiter sollen hierbei eigenverantwortlich und auch den eigenen Werten entsprechend agieren, doch man benötige „natürlich die formalistischen Ansätze“. Experte A (Z74) fragt sich hier: „Wie gelingt es Ihnen, eine kommunikative, vielleicht sogar auch institutionalisierte Basis, zu schaffen (...)?“ Dagegen spricht Experte F (Z41) von einem „sehr ausgeklügelten System“, das man in seinem Institut verfolge. Dazu gehöre auch zur Risikostrategie „ein Schriftwerk mit vielleicht 50 Seiten ausformuliert und auch einigen größeren Tabellen, was Risikokennzahlen betrifft. Diese Risikokennzahlen werden in der Strategie definiert, zum Teil auch in Bandbreiten oder Höchstgrößen, Grenzen oder Mindestgrößen und dann eben auch unterjährig nachgehalten“. Es gebe „jeden Monat einen Bericht der Gesamtbanksteuerung, (...) wo diese Dinge nachgehalten werden. Im etwas größeren Rhythmus wird da eins zu eins im Verwaltungsrat kommuniziert, wo wir in den einzelnen strategischen Zahlen, zu denen auch eben Risikokennzahlen gehören, stehen“ (Experte F Z44).

Die Ausgestaltung und Effektivität der Risikokultur werde in „Führungskreissitzungen und auch im Verwaltungsrat natürlich diskutiert“ (Experte C Z276). Ein anderes wichtiges Gremium der Risikokultur sei, Experte H (Z482) zufolge, der Risikoausschuss. Man beschäftige sich aber auch in Strategiesitzungen mit der Thematik. Eine wichtige Rolle nehme der Chief Risk Officer ein. Das Thema der Risikokultur werde zwar nicht „tagelang diskutiert (...), aber das Thema ist präsent“. Experte F (Z353) setzt sich für dieses Thema mit seinen „Führungskräften bilateral jeweils eine Stunde in der Woche zusammen“. Experte B (Z125) setzt sich zum Ziel, „ein möglichst breites Bild (...) von der Situation zu bekommen“. Dafür habe man in seinem Institut „verschiedenste Gremien, die sich immer regelmäßig treffen und über solche Themen (...) diskutieren“ (Experte B Z123). Von externer Seite würde Experte A (Z148) „gerne Vertreter aus den Fintechs, aus der Fintech-Branche“ involvieren. Externe Prüfer nehmen ebenfalls eine wichtige Stellung ein, so Experte F. Dazu hole man „die Leute dazu: Revision, Compliance oder Fachabteilungen“ (Experte F Z183).

Zu den Hauptprozessen der Risikokultur gehöre das „Risikocontrolling, was eine eher portfoliobasierte Sicht auf die Dinge hat, eine eher zahlenbasierte Sicht auf die

Dinge“ und das „Risikoreporting, das breit angelegt Risiken in den einzelnen Risikokategorien reportet“ (Experte A Z160-162). Ebenso erläutert dieser Experte auch den Mehrwert einer sogenannten „Kultur-Inventur“. Um Rückmeldungen der Mitarbeiter zu erhalten, erläutert Experte F (Z332), habe man „klare Systeme“, zu denen „Mitarbeiterbeurteilungssysteme, Mitarbeiterbefragungen“ und ein „Cafeteria-System“ gehören.

6.2.4 Kategorie D: Methoden & Instrumente

Das vierte Kategorienfeld enthält Angaben zu den Methoden und Instrumenten der Risikokultur, unter anderem zur Verbreitung, Kontrolle oder hinsichtlich der Vergütung. Interessant ist hierbei die Ansicht des Experten A (Z22), dass „diese grundsätzliche Einstellung zum Thema Risiko über mehrere Jahre hinweg über die Ebenen diffundierte, bis sie unten bei dem Mitarbeiter an der Basis angekommen“ sei. Eines der Ziele sei es, „unsere Mitarbeiter zu sensibilisieren“ (Experte A Z427). Dazu werde beispielsweise ein Risikodialog geschaffen. Dies sei ein „institutionalisierter Rahmen“, bei dem „Vertreter des Vertriebs, der Marktfolge, der Risikobetreuung, der Abwicklung und des Risikocontrollings zusammentreffen und dann anhand praktischer Beispiele über Dinge sprechen, die uns in der Vergangenheit misslungen sind“ (Experte A Z140). Wichtig sei auch die Jahresauftaktveranstaltung, so Experte G1 (Z311), denn dort „kommt dann auch jeder mit seinem jeweiligen Dezernat mit dazu und hat dann natürlich auch die eine oder andere Botschaft“ (Experte G1 Z312). Zur Verbreitung der Werte der Risikokultur äußert Experte B (Z121-122): „Die Form der Kommunikation ist in einer Sparkasse eigentlich immer das persönliche Gespräch, die Diskussion auch mit verschiedensten Menschen“. Als Instrumente der Verbreitung, Kontrolle und der Risiko-steuerung nutzt Experte C (Z44) Risikohandbücher mit „entsprechenden Risikoparametern und Ampelsystemen“. Hilfreich sei nach der MaRisk-Novelle ein Flyer gewesen „mit drei Seiten, Risikokultur, und das war ganz gut, um das zu verstehen“ (Experte D Z135–137).

Eine grundlegende Frage bei der Kontrolle der Risikokultur ist, ob diese überhaupt messbar ist. Hierzu meint Experte H (Z67): „Qualität kann man vielleicht nicht messen“. Ähnlich sieht es auch Experte D: „Sie können es nicht kontrollieren“. Eine zu starke Kontrolle sei auch nicht zielführend, „weil dann habe ich wieder eine Angstkultur“ (Experte D Z316). Befragungen sind sowohl bei Experte A als auch bei Experte H ein geeignetes Instrument, um die Auswirkungen der Risikokultur festzustellen. Experte H (Z622) jedoch wies darauf hin, dass dieses Instrument erst seit kurzer Zeit eingesetzt werde, dass aber „gezielt auch bestimmte Gruppen ausgewählt“ worden seien, in diesem konkreten Fall „zum Thema Nachhaltigkeit“. Um das Risikoverhalten zu

steuern und im Nachhinein kontrollieren zu können, setzt Experte G2 (Z241) Risikobudgets ein. Ähnlich geht auch Experte F (Z38) vor, welcher erklärt, dass die „Risikokennzahlen (...) in der Strategie definiert“ werden, „zum Teil auch in Bandbreiten oder Höchstgrößen, Grenzen oder Mindestgrößen und dann eben auch unterjährig nachgehalten“. Experte H (Z397) präferiert das persönliche Gespräch beim Erkennen der Abweichung von den Werten der Risikokultur. Man wolle sich „erläutern (...) lassen, warum der Mitarbeiter möglicherweise diesen Richtlinien nicht gefolgt ist. Da halte ich sehr viel von, das direkt besprechbar zu machen“ (Experte H Z267).

6.2.5 Kategorie E: Indikatoren einer gesunden Risikokultur

Der erste und vermutlich wichtigste Indikator einer gesunden Risikokultur, auch laut des FSB, ist der „Tone from the Top“. Wenngleich im Vorhinein betont wurde, dass eine Angstkultur nicht förderlich sei, agiere man durchaus nachdrücklich (Experte A Z37). „Dann heißt es, auch als Führungskraft, ganz klare Zeichen setzen“, stellt auch Experte D (Z325) klar. Doch zähle speziell „das aktive Vorleben des Top Managements“ (Experte A Z243-244). Experte G2 (Z213) stellt sich hier die Frage: „Wie spricht man mit den entsprechenden betroffenen Mitarbeitern?“. Auch für Experte E (Z10) komme es immer auf „das Vorleben, das Machen“ und darauf an, „ob man konsequent ist im positiven wie im negativen Sinne“. Die Ansicht, dass die Risikokultur eine Daueraufgabe ist, zeigt sich auch an der Aussage des Experten G1 (Z305): „Tatsächlich müssen Sie immer wieder Mitarbeiter schulen, Mitarbeiter schulen, Mitarbeiter schulen. Sie müssen die Mitarbeiter, bei denen was an Risiken auftauchen kann, mitnehmen“. Die Entwicklung gehe hin zum „Thema Teamorientierung, agiles Arbeiten“ (Experte D Z446). Es ist auch dieser Experte (Z448), der verkündet: „Hierarchy is History“.

Der „Tone from the Top“ ist entscheidend für die Risikokultur. „Wenn die Spitze das nicht vorlebt und nicht vorgibt, wird es schwierig sein, eine entsprechende Kultur im Haus zu etablieren“ (Experte H Z71). Daher sei „dieses Thema ‚Tone from the Top‘ (...) ein deutlich wichtigeres Thema, als es vielleicht auf den ersten Blick den Eindruck hat“ (Experte A Z27). Lob und Kritik, so Experte A (Z108), seien „kulturbringende Elemente“. Dabei müsse man aber auch authentisch agieren, so Experte D (Z337): „Wichtig ist an dieser Stelle, dass man selber genau authentisch ist, dass die Mitarbeiter das merken, denn Mitarbeiter beobachten ganz genau, was passiert eigentlich an der Spitze des Unternehmens. (...) den Druck haben wir auch“. Im Detail gehe es dabei auch um die „Tonalität“, bestätigt Experte A (Z323), der auch erklärt: „Ich bringe die Mitarbeiter nicht in eine Rechtfertigungssituation“. Dennoch erkennt Experte B (Z98):

„Wir müssen jetzt aber hier irgendwo auch mal Grenzen setzen“. Weiterhin sagt der Experte, es gehe darum, „eine Lösung zu finden, wo es keine Einwände mehr gibt“, und dies versuche er in einer „kooperativen koordinierenden Funktion zu machen“. Dabei bemerke er (Experte B Z466), „dass die Menschen dann eben einfach auch offener sind, auch mal auf einen zugehen, wenn da eben Themen aufkommen“.

Bei der Art der Kommunikation sei das Ziel, „eine Umgebung zu schaffen, wo sie so etwas ausleben können“ in Bezug auf eigenverantwortliches Handeln im Sinne der gesunden Risikokultur (Experte E Z73). Durch das „Vorleben, Vormachen und auch durch Vorgabe eigener Präferenzen“ könne man „Leuten Sicherheit geben, was man machen sollte und was nicht“, so Experte E (Z74). Für den Vorstand ist es aber nicht immer möglich, direkt mit den unterschiedlichen Mitarbeitern in Kontakt zu treten: Der „ganz häufige bilaterale Dialog mit den Mitarbeitern findet sicher eher weniger statt“ (Experte F Z349). Ungeachtet der Ausprägung der Risikokultur gehe es vor allem darum, „als Vorstand das auch relativ einheitlich zu kommunizieren“ (Experte G1 Z270–271). Ähnlich argumentiert Experte H (Z465–466), der es für wichtig hält, „dass es da tatsächlich eine Übereinstimmung gibt, damit es keine möglicherweise Irritationen gibt“. Experte E (Z65) gibt an, er „versuche Feedback dazu einzufordern“. Konkret fragt er beispielsweise: „Spielt mir zurück, wenn etwas nicht läuft. Spielt mir persönlich auch zurück, wenn Verhaltensweisen nicht passen“. Für die Risikokultur ist es ihm wichtig, dass „klar ist, dass die Einhaltung der Risikokultur keine Sanktionen mit sich bringt, sondern eher gefördert werden soll. (...) Wenn das realisiert wird, dann muss man es nicht anweisen, dann machen es die Leute von allein“. „Das ist ja die Kunst, diese Transparenz zu schaffen, dass jeder die bestmögliche Entscheidung fürs Haus treffen kann“, äußert auch Experte B (Z133).

Der Großteil der Experten hebt hervor, dass es im Wesentlichen um Offenheit und Kollegialität gehe. Experte A (Z44) fragt beispielsweise: „Wie gelingt es mir im Unternehmen, eine Offenheit im Umgang mit Fehlern zu erzeugen, die ja erforderlich ist, um überhaupt die Chance zu haben, aus Fehlern zu lernen?“, oder: „Wie gelingt es, regelmäßig über Themen wie Risiko zu sprechen in einer offenen restriktionsfreien Fehlerkultur, die ich gerne hier in dieser Sparkasse hätte?“. Experte A (Z331) möchte erreichen, „dass die Leute – und da sind wir beim Thema Leitungskultur – ganz offen Rede und Antwort stehen“. „Dieses Kollegiale macht es auch einfacher dann letztendlich, als so zwei Fronten aufzubauen“, meint auch Experte B (Z470–471). Wichtig ist Experte H (Z73) „das Thema offene Kommunikation und kritischer Dialog, dass man über Dinge eben auch tatsächlich nicht nur reden darf, sondern dass es ge-

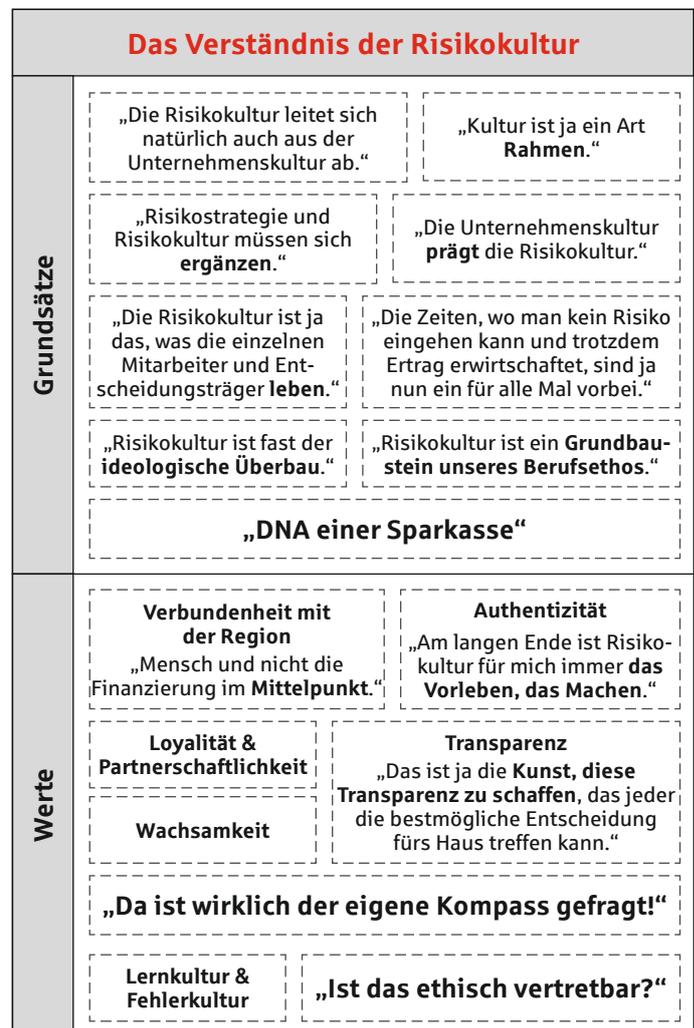
wünscht ist, über bestimmte Themen auch offen zu diskutieren“. Die Risikokultur, so Experte G2 (Z207), zeige sich speziell „bei den weichen Faktoren. Wie ist die Kommunikation? Ist sie trotz allem noch wertschätzend?“ (Experte G2 Z210–211).

Auch die Vergütungsmechanismen zählen zu den Indikatoren einer gesunden Risikokultur, jedoch sei „das im Kontext der Sparkassen vielleicht nicht das stärkste Thema“, so Experte H (Z88). Welche Auswirkungen Anreizstrukturen haben können, verdeutlicht Experte A (Z97): „Wenn ich Ihnen sage, wenn Du viel Kreditvolumen machst, kriegst Du viel Bonus, variable Vergütung, dann machen Sie viel Kreditvolumen. Ob das der geeignete Trigger ist, das Thema Risiko in vernünftiger Form zu steuern, darf man nicht nur bezweifeln, sondern muss man bezweifeln“.

6.3 Zusammenfassende Auswertung der Kategorien

Im Fokus des Forschungsprojekts steht neben dem „Tone from the Top“ auch die Frage nach der Verantwortung für

Abbildung 24: Grundsätze und Werte der Risikokultur

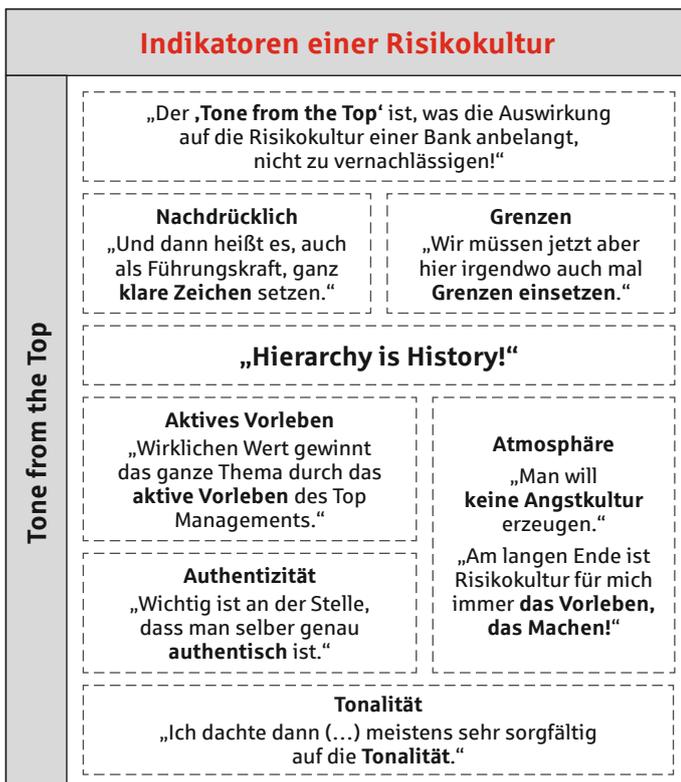


eine gelingende Risikokultur. Diese Indikatoren einer gesunden Risikokultur beziehen sich stets auch auf die Grundsätze und Werte des jeweiligen Instituts und der Verantwortlichen. Daher soll es im Folgenden auch zu einer Illustrierung der prägnantesten Aussagen kommen und zu einer zusammenfassenden Darstellung der Aspekte, die für die Experten im jeweiligen Bereich maßgeblich erschienen.

Sinnbildlich für die Einstellung der Vorstände zur Risikokultur (vgl. Abbildung 24) sind unter anderem die Aussagen, dass ein bewusster Umgang mit Risiken die „DNA einer Sparkasse“ ausmache, dass Risikokultur „fast der ideologische Überbau“ der Sparkasse sei oder dass Risikokultur „ein Grundbaustein unseres Berufsethos“ sei. Zu den entsprechenden Werten der Risikokultur zählen speziell die Verbundenheit mit der Region, Authentizität, Loyalität und Partnerschaftlichkeit, ein transparentes Vorgehen, Wachsamkeit in allen Bereichen, ethische Vertretbarkeit und das Schaffen einer Lern- und Fehlerkultur.

Zum „Tone from the Top“ (vgl. Abbildung 25) formulierten die Experten diverse eindruckliche Ideen. So wird darauf hingewiesen, dass der Effekt des „Tone from the Top“ nicht zu unterschätzen sei. Trotz der Aussage „Hierarchy is History“ wurde hervorgehoben, dass man nachdrücklich agieren und Grenzen setzen müsse. Stets gehe es um das authentische und aktive Vorleben, sodass eine Atmosphäre erzeugt werde, die keine

Abbildung 25: „Tone from the Top“



Angstkultur erzeuge. Dabei achte man auch „sorgfältig auf die Tonalität“.

Das übergeordnete Ziel der Kommunikationsweise (vgl. Abbildung 26) ist es, den Mitarbeitern „Sicherheit zu geben, was man machen sollte und was nicht“. Dies wird

Abbildung 26: Kommunikation von Risikokultur

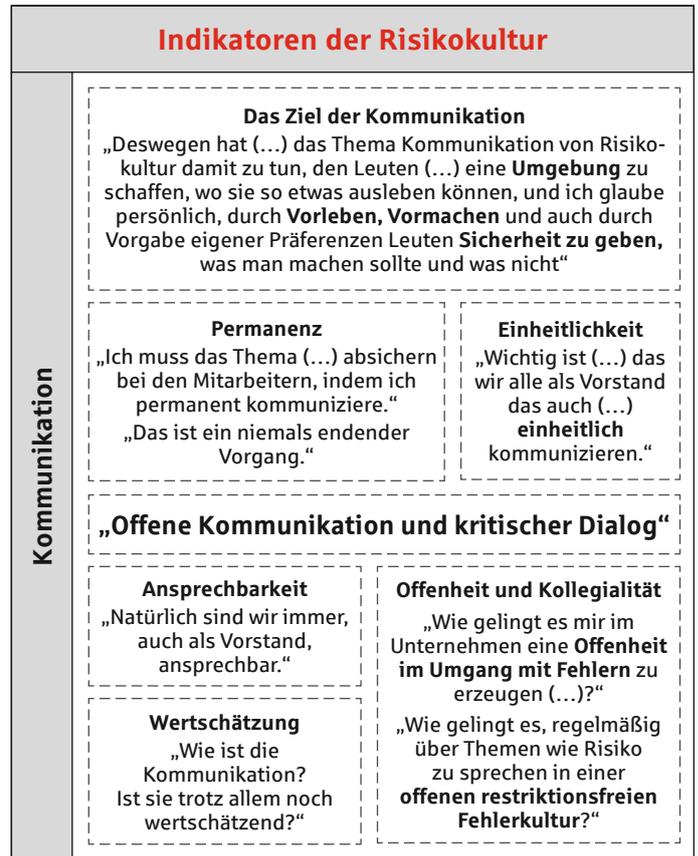
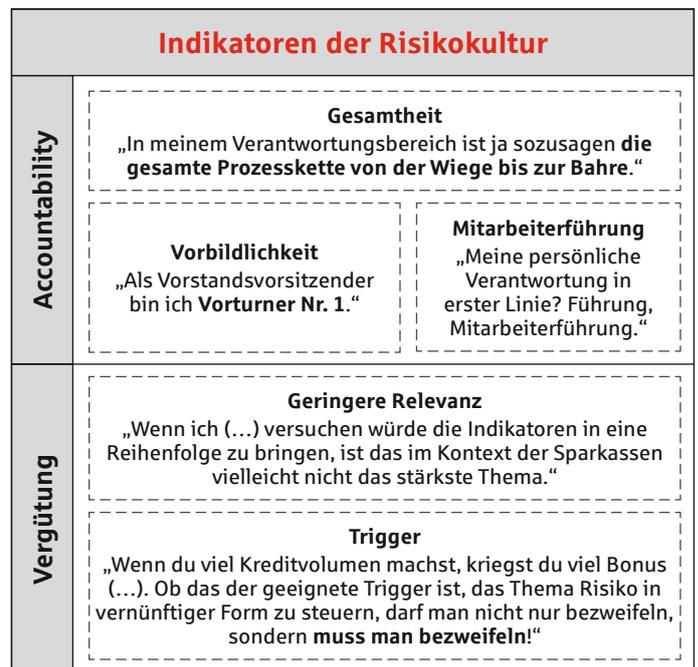


Abbildung 27: Accountability und Vergütung



als permanenter Vorgang erachtet, der einheitlich durchgeführt werden sollte. Wesentlich dabei seien „offene Kommunikation und kritischer Dialog“. Als Vorstand müsse man immer ansprechbar sein, um das Ziel einer „offenen restriktionsfreien Fehlerkultur“ zu erreichen. Eine weitere bestimmende Frage ist hier: „Wie ist die Kommunikation? Ist sie trotz allem noch wertschätzend?“.

Die Befragten sind sich ihrer großen Verantwortung in Bezug auf die Risikokultur bewusst (vgl. Abbildung 27). Es falle „die gesamte Prozesskette von der Wiege bis zur

Bahre“ in den entsprechenden Verantwortungsbereich. Anschaulich ist die Aussage „Als Vorstandsvorsitzender bin ich Vorturner Nr. 1“. Damit die Mitarbeiter den Werten der Risikokultur entsprechend handeln, müsse man auch auf die Vergütung achten, wobei dieser Indikator im Vergleich zu den anderen weniger relevant sei. Man müsse sich aber beispielsweise fragen, ob man eine hohe Entlohnung an möglichst hohe Kreditvolumina bindet: „Ob das der geeignete Trigger ist, das Thema Risiko in vernünftiger Form zu steuern, darf man nicht nur bezweifeln, sondern muss man bezweifeln!“.

7 Fazit und Ausblick

Der vorliegende Bericht zum Forschungsprojekt „Der ‚Tone from the Top‘: Eine empirische Analyse der Risikokultur in Sparkassen“ hat die Grundlagen zur Risikokultur sowie die deskriptiven Befunde aus der quantitativen wie der qualitativen empirischen Studie dargestellt. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das Spektrum der in der quantitativen Studie berücksichtigten Sparkassen ist breit und erscheint repräsentativ für die deutschen Sparkassen.
- Das Spektrum der in der qualitativen Studie berücksichtigten Sparkassenvorstände erscheint ebenfalls als repräsentativer Ausschnitt für Vorstände deutscher Sparkassen.
- Der „Tone from the Top“ als Teil der Risikokultur konnte für Sparkasseninstitute spezifiziert werden: einerseits in Form von Polaritätsprofilen und deren differenzierter Auswertung, andererseits in Form von strukturierten Interviews und deren differenzierter Auswertung. Insgesamt signalisiert die Zusammenführung beider Studien eine hohe Stimmigkeit der Selbsteinschätzungen aus den Fragebögen und den strukturierten Interviews.
- Die qualitativen Befunde aus den strukturierten Interviews illustrieren hierbei, wie sich das im Mittel über alle befragten Sparkassen hinweg ergebende Kommunikationsverhalten ganz konkret „anfühlt“, wie also Sparkassenvorstände tatsächlich kommunizieren.
- Inhaltlich ergibt sich ein Bild, bei dem die risikobezogene Kommunikation von Sparkassenvorständen bewusst vorgenommen und sowohl der persönlichen Situation als auch der Situation der einzelnen Sparkasse gemäß ausgestaltet wird. Dies erfolgt mit teilweise unterschiedlichen Schwerpunkten und weist damit eine gewisse Varianz auf, spiegelt überwiegend aber dennoch eine aufscheinende übergeordnete, typische „Sparkassen-DNA“ wider.

Das Siegener Autorenteam wird weiter an der Thematik der Risikokultur forschen. Mit Bezug zu den Daten, die im Zuge dieses Forschungsprojekts gesammelt wurden, sind weitere Ergebnisse zu erwarten:

- Zunächst werden weitere differenzierte Vergleiche der Polaritätsprofile in Abhängigkeit von den verschiedenen situativen Variablen vorgenommen.
- Darüber hinaus werden weitere differenzierte Zusammenhänge zwischen allen erhobenen Variablen geprüft.
- Diese Befunde werden in einen weiteren konzeptionellen Rahmen, und zwar in die „Risk Governance“ (Stein et al. 2016; 2019), die an der Universität Siegen als Ansatz einer Risikosteuerung auf der Geschäftsleitungsebene intensiv beforscht wird, eingeordnet.
- Aus den Ergebnissen sollen Handlungsempfehlungen für Finanzinstitute im Hinblick auf die Ausgestaltung ihrer Risikokultur und ihres „Tone from the Top“ abgeleitet werden.

Hierzu werden weitere Veröffentlichungen vorbereitet.

Insgesamt richtet das vorliegende Forschungsprojekt die Aufmerksamkeit auf das Thema der Risikokultur und auf den „Tone from the Top“, was beides – mittlerweile weitgehend unbestritten – einen mindestens ebenso großen Stellenwert in der Risikosteuerung von Finanzinstituten beanspruchen kann wie die traditionelle, an Eckdaten der Geschäftstätigkeit orientierte Regulatorik. Offensichtlich ist die Zeit gekommen, in der sich finanztechnische („die harte“) und organisationskulturelle („die weiche“) Risikosteuerung auf Augenhöhe begegnen und wechselseitig befruchten.

Literaturverzeichnis

- Adhikari, Binay Kumar; Agrawal, Anup (2016): Does Local Religiosity Matter for Bank Risk-Taking?, in: *Journal of Corporate Finance* 38, S. 272–293.
- Antwi, Stephen K.; Hamza, Kasim (2015): Qualitative and Quantitative Research Paradigms in Business Research: A Philosophical Reflection, in: *European Journal of Business and Management* 7(3), S. 217–225.
- Bank for International Settlements (2015): *Corporate Governance Principles for Banks*.
- Berger, Allen N.; Kick, Thomas; Schaeck, Klaus (2014): Executive Board Composition and Bank Risk Taking, in: *Journal of Corporate Finance* 28, S. 48–65.
- Bezzina, Frank; Grima, Simon; Mamo, Josephine (2014): Risk Management Practices Adopted by Financial Firms in Malta, in: *Managerial Finance* 40 (6), S. 587–612.
- Bluhm, Dustin J.; Harman, Wendy; Lee, Thomas W.; Mitchell, Terence R. (2011): Qualitative Research in Management: A Decade of Progress, in: *Journal of Management Studies* 48 (8), S. 1866–1891.
- Böhnke, Werner; Rolfes, Bernd (Hrsg.) (2015): *Neuausrichtung der Banken – Auf der Suche nach Ertragsquellen und Eigenkapital: Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums*, Springer, Wiesbaden.
- Bott, Jürgen; Milkau, Udo (2018): Risk Culture and the Role Model of the Honorable Merchant, in: *Journal of Risk and Financial Management* 11 (3), S. 1–11.
- Bullinger, Hans-Jörg; Spath, Dieter; Warnecke, Hans-Jürgen; Westkämper, Engelbert (2009): *Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung*, Springer, Wiesbaden.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2016): *Mitteilungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht*.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2017): *Erläuterungen zu den MaRisk in der Fassung vom 27.10.2017*.
- Bundesverband deutscher Banken e.V. (2019): *Umsetzung einer angemessenen Risikokultur*.
- Bushman, Robert M.; Davidson, Robert H.; Dey, Aiyasha; Smith, Abbie (2018): Bank CEO Materialism: Risk Controls, Culture and Tail Risk, in: *Journal of Accounting and Economics* 65 (1), S. 191–220.
- Carretta, Alessandro; Farina, Vincenzo; Schwizer, Paola (2017): Risk Culture and Banking Supervision, in: *Journal of Financial Regulation and Compliance* 25 (2), S. 209–226.
- Charmaz, Kathy (2006): *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London.
- Cohen, Marcy S. (2015): Governance as the Driver of Culture Change and Risk Management, in: *Journal of Risk Management in Financial Institutions* 8 (4), S. 347–357.
- Cooper, Thomas; Faseruk, Alex; Khan, Shazli (2013): Examining Practitioner Studies to Explore ERM and Organizational Culture, in: *Journal of Management Policy and Practice* 14 (1), S. 53–68.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (2019): *Mindestanforderungen an das Risikomanagement – Interpretationsleitfaden (Version 6.1)*.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (2020): https://www.dsgv.de/newsroom/blog/200721_AuP_Bankenkrise_SKS-stressresistent_final.html.
- Ellul, Andrew (2015): The Role of Risk Management in Corporate Governance. In: *Annual Review of Financial Economics* 7 (1), S. 279–299.
- Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) (2010): *High Level Principles for Risk Management*.
- Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) (2011): *EBA-Leitlinien zur Internen Governance (GL 44)*.
- Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) (2014): *Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP) (EBA/GL/2014/13)*.
- Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) (2018): *Leitlinien zur internen Governance (EBA/GL/2017/11)*.

Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) (2018): Überarbeitete Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP) sowie für die aufsichtlichen Stresstests, zur Änderung der EBA/GL/2014/13 vom 19. Dezember 2014 (EBA/GL/2018/03).

Europäische Kommission (2018): Mitteilung der Kommission – Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums, zuletzt geprüft am 12.04.2018.

Fahlenbrach, Rüdiger; Prilmeier, Robert; Stulz, René M. (2012): This Time Is the Same: Using Bank Performance in 1998 to Explain Bank Performance During the Recent Financial Crisis, in: *The Journal of Finance* 67 (6), S. 2139–2185.

Financial Stability Board (FSB) (2014): Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture – A Framework for Assessing Risk Culture.

Financial Stability Board (FSB) (2018): Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk: A Toolkit for Firms and Supervisors.

Gatzert, Nadine; Schmit, Joan (2016): Supporting Strategic Success Through Enterprise-Wide Reputation Risk Management, in: *The Journal of Risk Finance* 17 (1), S. 26–45.

Ho, Po-Hsin; Huang, Chia-Wei; Lin, Chih-Yung; Yen, Ju-Fang (2016): CEO Overconfidence and Financial Crisis: Evidence from Bank Lending and Leverage, in: *Journal of Financial Economics* 120 (1), S. 194–209.

Hussaini, Umaru (2019): The Effect of Fraud Risk Management, Risk Culture and Performance of Banking Sector: A Conceptual Framework, in: *International Journal of Multidisciplinary Research and Development* 6 (1), S. 71–80.

International Institute of Finance (IIF) (2009): Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System. The Report of the IIF Steering Committee on Implementation.

Kelle, Udo (2006): Combining Qualitative and Quantitative Methods in Research Practice: Purposes and Advantages, in: *Qualitative Research in Psychology* 3 (4), S. 293–311.

Köhler, Matthias (2014): Does Non-Interest Income Make Banks More Risky? Retail versus Investment Oriented Banks, in: *Review of Financial Economics* 23 (4), S. 182–193.

Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computer-gestützte Analyse qualitativer Daten, Wiesbaden.

Kuckartz, Udo (2014): *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*, Wiesbaden.

Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (2009): Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick, in: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*, Wiesbaden, S. 13–27.

Mayring, Philipp (1994): *Qualitative Inhaltsanalyse*, Konstanz.

McConnell, Patrick J. (2013): A Risk Culture Framework for Systemically Important Banks, in: *Journal of Risk and Governance* 3 (1), S. 23–68.

Merkens (2004): Selection Procedures, Sampling, Case Construction, in: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.), *A Companion to Qualitative Research*, London, S. 165–171.

Mikes, Anette (2011): From Counting Risk to Making Risk Count: Boundary-Work in Risk Management, in: *Accounting, Organizations and Society* 36 (4-5), S. 226–245.

Near, Janet P.; Miceli, Marcia P. (2016): After the Wrongdoing: What Managers Should Know about Whistleblowing, in: *Business Horizons* 59 (1), S. 105–114.

Olsson, Rolf (2007): In Search of Opportunity Management: Is the Risk Management Process Enough?, in: *International Journal of Project Management* 25 (8), S. 745–752.

Palermo, Tommaso; Power, Michael; Ashby, Simon (2017): Navigating Institutional Complexity: The Production of Risk Culture in the Financial Sector, in: *Journal of Management Studies* 54 (2), S. 154–181.

Pan, Yihui; Siegel, Stephan; Wang, Tracy Yue (2017): Corporate Risk Culture, in: *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 52 (6), S. 2327–2367.

Roeschmann, Angela Zeier (2014): Risk Culture: What It Is and How It Affects an Insurer's Risk Management, in: *Risk Management and Insurance Review* 17 (2), S. 277–296.

Rudolf, Michaela; Drewes, Guido (2019): Führung als Basis der Risikokultur, in: *Die Bank* (06), S. 32–37.

Schein, Edgar H. (1992): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, 2. Aufl., Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, Edgar H. (2017): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, 5. Aufl., Jossey-Bass, San Francisco.

Scholz, Christian (2000): *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 5. Aufl., Vahlen, München.

Schreier, Margrit; Odağ, Özen (2010): *Mixed Methods*, in: Mey, Günter; Mruck, Katja (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie*, Wiesbaden, S. 263–277.

Sheedy, Elizabeth (2016): *Risk Culture in Australian Banks: Does Size Matter?*, in: *The Finsia Journal of Applied Finance* 4, S. 4–10.

Sheedy, Elizabeth; Griffin, Barbara (2018): *Risk Governance, Structures, Culture, and Behavior: A View from the Inside*, in: *Corporate Governance International Review* 26 (1), S. 4–22.

Stein, Volker; Wiedemann, Arnd (2016): *Risk Governance: Conceptualization, Tasks, and Research Agenda*, in: *Journal of Business Economics* 86 (8), S. 813–836.

Stein, Volker; Wiedemann, Arnd (2019): *Risikokultur von Banken in Europa: Werte-Nonvergenz trotz erzwungener Artefakte-Konvergenz*, in: Scholz, Christian; Dörrenbächer, H. Peter; Rennig, Anne (Hrsg.), *Europa jenseits des Konvergenzparadigmas: Divergenz – Dynamik – Diskurs*, Baden-Baden, S. 137–156.

Stein, Volker; Wiedemann, Arnd; Bouten, Christiane (2019): *Framing Risk Governance*, in: *Management Research Review* 42 (11), S. 1224–1242.

Ulrich, Peter (1984): *Systemsteuerung und Kulturentwicklung*, in: *Die Unternehmung* 38, S. 303–325.

Vogelsang, Harald (2019): *Kundenbindung: Vernetzung als Teil der Sparkassen-DNA*, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen* 10, S. 44–45.

Watts, Logan L.; Buckley, Ronald M. (2017): *A Dual-Processing Model of Moral Whistleblowing in Organizations*, in: *Journal of Business Ethics* 146 (3), S. 669–683.

Wiedemann, Arnd; Bouten, Christiane; Hertrampf, Patrick (2020): *Risikokultur in Banken – eine systematische Literaturanalyse*, in: *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft* 32 (5), S. 286–303.

Die Autoren

Prof. Dr. Arnd Wiedemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen. Zusammen mit Prof. Dr. Volker Stein ist er Gründungsvorstand der Universität Siegen Business School. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen die integrierte Banksteuerung (das Zusammenwirken von internem Controlling, externer Bilanzierung und aufsichtsrechtlicher Limitierung) sowie das finanzielle Risikomanagement von Unternehmen. **Christiane Bouten**, M.Sc. und **Patrick Hertrampf**, M.Sc. sind wissenschaftliche Mitarbeiter an seinem Lehrstuhl.

Internet: <https://www.wiwi.uni-siegen.de/banken/>

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen das strategische Personalmanagement, die internationale empirische Organisationsforschung sowie die marktbasierende Führung in Organisationen. **Nicolas Mues**, M.Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an seinem Lehrstuhl.

Internet: <https://www.pmg.uni-siegen.de>

Beide gemeinsam forschen an dem von ihnen initiierten Forschungsgebiet der Risk Governance. **Risk Governance** ist die Durchdringung eines Unternehmens mit einer auf die verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder) ausgerichteten Risikosteuerung aus strategischer Sicht. Risk Governance überbrückt die Lücke zwischen dem operativen Risikomanagement und der strategischen Corporate Governance. Ziel der Risk Governance ist es, das Geschäftsmodell eines Unternehmens kontinuierlich auf Risikobedrohungen hin abzuprüfen, es bei Bedarf anzupassen und auf diese Weise nachhaltig umfassend risikorobust zu gestalten.

Internet: <https://www.uni-siegen.de/riskgovernance/>