

Risikokultur – ein wichtiger Aspekt in Ihrer Unternehmenssteuerung

Über die Etablierung einer angemessenen Risikokultur soll die Identifizierung und der bewusste Umgang mit Risiken nachhaltig sichergestellt werden. Risikokultur beeinflusst die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen.

Vermeiden Sie unnötige Gefahrenherde

Ohne eine angemessene, institutsspezifische Risikokultur wird die eigene (Risiko-) Strategie unter Umständen unzureichend umgesetzt oder aber in Teilaspekten untergraben. Risiken werden dann möglicherweise außerhalb festgelegter Toleranzen oder sogar unbemerkt eingegangen. Im schlimmsten Fall kommt es zu finanziellen Schäden verbunden mit Reputationseinbußen. Gefahrenherde für eine solche Entwicklung könnten sein:

- ein unangemessenes, passives oder unsensibles Verhalten einzelner Mitarbeiter hinsichtlich auftretender Risikosachverhalte,
- Anhaltspunkte zu ungewünschten, riskanten Entwicklungen werden ignoriert oder verschwiegen,
- Sachverhalte werden nicht kritisch bzw. offen genug gewürdigt und kommuniziert,
- aufgrund fehlenden Verantwortungsbewusstseins oder fehlender organisatorischer Regelungen werden Risiken nicht zeitnah gemanaged.

Ihre Herausforderung: Risikokultur etablieren, aber richtig

Als Vorstand sind Sie verantwortlich, eine angemessene Risikokultur zu entwickeln, zu fördern und als integralen Bestandteil einer risikobewussten Unternehmensführung zu verankern. Über die Qualität der Risikokultur nimmt der Vorstand maßgeblich Einfluß auf die Güte des Chancen- und Risikomanagements seines Instituts.

Insofern ist zu begrüßen, dass dieser Aspekt seit der letzten MaRisk Novelle aufsichtlich stärker fokussiert wird. Danach sind bekanntlich vier Grundelemente institutsspezifisch wirksam auszuprägen (siehe Abbildung 1).



Abb.1: Elemente einer angemessenen Risikokultur gemäß MaRisk Novelle 2017

Eine passgenau entwickelte und wirksam implementierte Risikokultur wirkt sich positiv aus:

- Die Mitarbeiter haben sauber verinnerlicht, welchen Risikoappetit der Vorstand hat, welche Risiken in Ihrem Institut vertretbar sind, welches Verhalten die Geschäftsleitung erwartet und welchen tieferen Sinn formell anmutende Vorgaben haben.
- Die Kommunikation innerhalb des Instituts wird homogener, offener und konstruktiv-kritischer. Auch diejenige mit Externen wird strukturierter, verständlicher und klarer.
- Klare Zuständigkeiten und eine „lernende“ Fehlerkultur erhöhen die Verantwortungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter.
- Arbeitsprozesse werden infolge gesteigerten Risikobewusstseins c.p. weniger anfällig respektive sicherer.

Die beispielhaft genannten Auswirkungen verdeutlichen skizzenhaft, wie lohnenswert ein persönliches Investment in die wirksame Ausprägung der Risikokultur sein kann.

Wirkungsvolle Integration in die eigene Institutssteuerung erforderlich

Die Risikokultur sollte in der schriftlich fixierten Ordnung systematisch eingebettet, verständlich und prüfungssicher Niederschlag finden. Zudem sollten die Schnittstellen zwischen der Risikokultur, Risk Governance und der Risikotragfähigkeitssteuerung (Risikoappetit & Limitierung) in sich schlüssig und widerspruchsfrei sein.



Abb.2: Risikokultur als Handlungsrahmen für die Risk Governance und Risikosteuerung

Erfolgsbestimmend wird jedoch sein, dass der durch die Risikokultur definierte Werte- und Handlungsrahmen institutsübergreifend verinnerlicht ist, handlungsbestimmend wirkt und agil vorgelebt wird. Als Vorstand eines Instituts ist es dabei Ihre zentrale Aufgabe,

- ein klares, nachvollziehbares und verständliches Bekenntnis zu risikoangemessenem Verhalten zu geben,
- einen transparenten und offenen Dialog zu risikorelevanten Fragen zu fördern,
- die Mitarbeiter zu einer strikten Beachtung des Risikoappetits zu motivieren,
- und gleichzeitig auch das eigenverantwortliche Agieren der Mitarbeiter innerhalb Ihrer Verantwortlichkeiten, selbst auch in ihnen unbekanntem Situationen, zu motivieren.

Insofern bleibt die netzartig wirksame Verankerung der angesprochenen Elemente eine anspruchsvolle Führungsaufgabe der Vorstände und Führungskräfte, um mitunter gewünschte Perspektiven- und Mind-Set-Änderungen innerhalb der Risikosteuerung zu erwirken.

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme und stehen Ihnen gerne unterstützend zur Seite.

Zum Autor:



Detlev Nitsche

- Selbständiger Unternehmensberater und zertifizierter European Business Coach
- zuvor über 25 Jahre engagierter Aufbau und bereichsleitende Entwicklung von Gesamtbanksteuerungsbereichen im genossenschaftlichen Zentralbanksektor (1993 – 2003 SGZ-Bank / GZ BANK / DZ BANK) und im Sparkassensektor (2003 – 2018: Bremer Landesbank / NORD/LB)
- E-Mail: FMC-Nitsche@T-Online.de; Telefon: +49-1578-2888448