

I. Anforderungen an gute interne Corporate Governance

Unternehmenskultur in Banken

*Hugo Bänziger**
*Andrew Procter***

A. Unternehmenskultur und Erfolg	372
B. Die Rolle des Vorstands: Tone from the Top	373
I. Richtlinien	374
II. Klare Governance- und Ausschussstruktur	375
III. Risikomanagement und Kontrollgruppen	376
IV. Kontrolle des Vorstand	376
C. Treibende Faktoren der Unternehmenskultur	377
I. Risikotransparenz	378
II. Anerkennung von Risiken	378
III. Reaktionsfähigkeit	379
IV. Respekt	380
D. Enterprise Risk Management (ERM)	380
E. Herausforderung an das Kommunikationsverhalten: Mitteilungen Relevanz verleihen	382
F. Richtlinien und Weisungen	383
G. Genehmigung neuer Produkte und Steuerung von Reputationsrisiken	384
H. Korrektes Verhalten stärken	388
I. Direkte Kontrolle	388
II. Überwachungstechnologie	389
III. Kontrollgruppen	390
IV. Die Mitarbeiter als erste Verteidigungslinie	391
V. Vergütung	391
I. Fazit	392
Ausgewählte Literatur	393

* Dr. rer. pol., Mitglied des Vorstands (Chief Risk Officer) Deutsche Bank AG, Frankfurt a.M.

** Deutsche Bank AG, Frankfurt a.M.

A. Unternehmenskultur und Erfolg¹

Warum ist die Unternehmenskultur wichtig für eine Bank? Kann eine Bank auch erfolgreich sein, ohne eine gute Unternehmenskultur zu entwickeln? In diesem Kapitel wird die Meinung vertreten, dass eine gute Unternehmenskultur sehr wohl von Wichtigkeit ist. Eine Bank wird mit größerer Wahrscheinlichkeit langfristig Erfolg haben, wenn sie die richtige Unternehmenskultur entwickelt. Diese wird frei definiert als die angemessenen Verhaltensnormen für Einzelne und Gruppen innerhalb der Bank, die dem Ziel dienen, die aktuellen und künftigen Risiken der Organisation gemeinsam zu identifizieren, verstehen, offen zu diskutieren und anzugehen.

Generell gibt es drei Gründe für diese Schlussfolgerung: Erstens wird eine Bank mit einer guten Unternehmenskultur nachhaltige Geschäftsbeziehungen zu ihren Schlüsselkunden und -vertragspartnern entwickeln. Einer solchen Bank belassen die Privatkunden ihre Konten, vermögende Kunden vertrauen ihr die Verwaltung ihrer Gelder an, Firmenkunden wissen, dass Konflikte vermieden und vertrauliche Informationen geschützt werden und Vertriebs- und Handelskunden haben die Gewissheit, dass ihre Geschäfte bestmöglich und unter Einhaltung fairer Praktiken durchgeführt werden. In all diesen Fällen wird der Kunde oder Vertragspartner verstehen, dass der Geschäftszweck der Bank zwar die Profiterzielung ist, jedoch nicht um jeden Preis. Das normale Verhalten der Bank wird sein, die Rechte und Interessen der Kunden und Kontrahenten innerhalb des rechtlichen Rahmens der Geschäftsbeziehung im gebührenden Maße zu respektieren.

Zweitens gelingt es einer Bank mit einer guten Unternehmenskultur eher, aufsichtsrechtliche Verweise und damit zusammenhängende Negativschlagzeilen zu vermeiden. Läuft etwas falsch, tendieren Aufsichtsbehörden in der Tat dazu, eher Überwachungs- statt Zwangsmaßnahmen bei einer Bank anzuwenden, wenn sie der Meinung sind, dass diese über eine gute Unternehmenskultur und eine robuste Kontrollumgebung verfügt. Diese zweite Erfolgskomponente ist besonders wichtig für international tätige Banken, da die Gesellschaftsnormen von Land zu Land unterschiedlich sind. Indizes, welche die Korruption in den verschiedenen Ländern wiederzugeben suchen haben gezeigt, dass einige Länder stärker mit Korruption zu kämpfen haben als andere. Eine international tätige Bank sollte eine Unternehmenskultur entwickeln, die ihre Mitarbeiter ermutigt, einen einzigen „globalen“ Standard zu erfüllen und dem Druck zu widerstehen, den niedrigeren Standards eines bestimmten Landes gerecht zu werden. Gelingt es nicht, einen konsistent hohen globalen Verhaltensstandard zu erzielen, sind international tätige Banken in zunehmendem Maße dem Risiko einer strafrechtlichen Verfolgung durch die Aufsichtsbehörden ausgesetzt. Es gibt inzwischen viele Beispiele für Länder, die Verhaltensweisen als Straftat ahnden, welche teilweise oder vollständig in einem anderen Land vorkommen. Eine solche Regulierung über Ländergrenzen hinweg ist besonders verbreitet, wenn es sich um Bestechung, Korruption und Betrug handelt, kann aber auch bei Geldwäsche und Marktmissbrauch erfolgen: In der Tat versucht Land A seine Standards auf Land B zu übertragen, indem es eine Verhaltensweise in Land B bestraft, die in Land A unannehmbar gewesen wäre.

¹ In der vorliegenden Erörterung wird „Unternehmenskultur“ im Allgemeinen, aber nicht ausschließlich, für Risikokultur verwendet. Der Begriff Risikokultur wird definiert als „die Verhaltensnormen für Einzelne und Gruppen innerhalb einer Organisation, welche die kollektive Fähigkeit bestimmen, die aktuellen und künftigen Risiken der Organisation zu identifizieren, verstehen, offen zu diskutieren und anzugehen“. IIF-Bericht „*Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable Industry*“ (Dezember 2009).

Schließlich wird eine Bank mit einer guten Unternehmenskultur Top Talente leichter an sich binden können und ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren. Die Belegschaft einer Bank mit einer guten Unternehmenskultur ist darüber hinaus eher geneigt, die übergeordneten Interessen der Organisation zu vertreten und sich für ihren Erfolg einzusetzen. Wenn Banken von einer „One-Bank“-Kultur sprechen, betonen sie die gemeinsame Identifikation aller Mitarbeiter mit der Bank und den Kollegen sowie die daraus resultierende Stärke am Markt. Allerdings kann auch eine schlechte Unternehmenskultur Anziehungskraft entfalten und Mitarbeiter eine hohe Loyalität ihrer Bank gegenüber empfinden lassen. Deshalb ist es wichtig, die Mitarbeiterbindung von den beiden Komponenten der nachhaltigen Kundenbeziehungen und der Vermeidung aufsichtsrechtlicher Verweise nicht zu trennen.

Zusammengefasst kann man sagen, dass eine gute Unternehmenskultur nicht die alleinige, wohl aber die notwendige Bedingung ist, um langfristigen Erfolg zu garantieren.

Es gibt jedoch zahlreiche Versuchungen, inkorrekt zu handeln. Schlechtes Verhalten kann sehr profitabel sein, zumindest auf kurze Sicht. Bankmitarbeiter sind oft widerstreitenden Anforderungen ausgesetzt, die sich direkt und negativ auf die Kultur an ihrem Arbeitsplatz auswirken. Mitarbeiter, die Privatkunden betreuen, kennen den Zwiespalt zwischen der Notwendigkeit, ihre Kunden zufriedenzustellen und der an sie gerichteten Erwartung, Möglichkeiten für das Cross-Selling von Produkten und für Kostensenkungen zu finden. Berater vermöglicher Kunden können ein tieferes Verständnis für die Bedürfnisse ihrer Kunden entwickeln, werden aber häufig auf Provisionsbasis dafür belohnt, das Handelsvolumen in einem Portfolio um jeden Preis zu erhöhen. Händler mit gewinnabhängigen Boni, die jedoch die inhärenten Risiken nicht hinreichend berücksichtigen könnten dazu ermutigt werden, inakzeptable Risiken einzugehen oder sogar unrechtmäßige Geschäfte zu tätigen. Spezialisten im Corporate-Finance-Geschäft, die ihren Provisionen nachjagen, könnten einen Interessenkonflikt in Kauf nehmen und sogar Informationen missbrauchen. Alle diese widerstreitenden Anforderungen können gesteuert werden, aber nur durch eine konstante und konsistente Einforderung richtigen Verhaltens.

Angesichts der vorgenannten Anforderungen spielt der Vorstand einer Bank eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung der angemessenen Unternehmenskultur.

B. Die Rolle des Vorstands: Tone from the Top

Der Vorstand leitet die Bank in eigener Verantwortung mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung im Interesse seiner Aktionäre, Mitarbeiter und der sonstigen mit der Bank verbundenen Interessengruppen (Stakeholder).

Die Mitarbeiter einer Bank registrieren, wenn der Vorstand sich offen für ein bestimmtes Thema einsetzt. Der Vorstand befindet sich deshalb in einer starken Position, die es ihm ermöglicht, die Unternehmenskultur zu formen sowie eine klare Botschaft und Vorbildfunktion zu vermitteln, das heißt den sogenannte „Tone from the Top“. Duldet der Vorstand jedoch unlauteres Verhalten, könnten die Mitarbeiter dies als deutliches Anzeichen dafür sehen, was als annehmbar gilt.

Der Vorstand legt die langfristige Geschäftsstrategie für eine Bank fest, die auch eine Risikostrategie umfasst.² Diese Strategie setzt viele Einschätzungen darüber voraus,

² Siehe die Mindestanforderungen an das Risikomanagement – „MaRisk“ unter 4.2.

was annehmbar ist und was nicht. Möchte der Vorstand in einem Land Geschäfte tätigen, das im Ruf besonderer Korruptionsanfälligkeit steht? Wird der Vorstand einen Geschäftsplan genehmigen, ohne sicher zu sein, dass die Bank über adäquate Systeme, Kontrollen und Mitarbeiter verfügt, um die inhärenten Risiken zu steuern? Ist ein Geschäftsplan annehmbar, wenn er den Wortlaut, aber nicht den Sinn und Zweck der anwendbaren Gesetze erfüllt?

Im Folgenden werden mehrere Schlüsselbereiche beleuchtet, in denen der Vorstand die Kultur einer Bank gestalten kann.

I. Richtlinien

Der Vorstand sollte die wesentlichen Richtlinien genehmigen. Welche Richtlinien auf Vorstandsebene entschieden werden, wird teilweise durch die Größe und Komplexität der Bank bestimmt. Aber selbst in einer großen und komplexen Bank gibt es Richtlinien, die von grundlegender Bedeutung für die Organisation sind und deshalb direkt vom Vorstand bestätigt werden sollten. Beispiele für auf Vorstandsebene beschlossene Richtlinien finden Sie in Übersicht 1. Die Genehmigung dieser Richtlinien sollte über den Vorstand erfolgen und den Mitarbeitern bekannt gegeben werden. Ferner sollte der Vorstand ein unmittelbares Interesse an der Umsetzung solcher Richtlinien haben und sich stets ihrer Einhaltung versichern.

Übersicht 1.

Beispiele für auf Vorstandsebene beschlossene Richtlinien, die zur Definition der Unternehmenskultur beitragen

Verhaltens- und Ethikkodex	Beschreibt die erwarteten Verhaltensnormen in der Bank und kann das Engagement der Bank für ihre Mitarbeiter, Kunden und die Gesellschaft darlegen. Darüber hinaus sollte der Kodex definieren, wie die Mitarbeiter sich gegenüber ihren Kollegen verhalten sollen.
Reputationsrisiko	Definiert das Reputationsrisiko; beschreibt Aspekte, die Anlass zur Sorge geben könnten und erläutert, wie mit ihnen umgegangen werden sollte.
Geschenke und Einladungen	Beschreibt die Regeln, die für die Gewährung und Annahme von Geschenken und Einladungen durch Bankmitarbeiter, darunter auch die Mitglieder des Vorstands, gelten.
Spenden an politische Parteien	Erläutert die Umstände, unter denen die Bank Spenden an politische Parteien tätigen darf.
Vergütung	Legt die Grundlagen für die Vergütung der Mitarbeiter fest. Dazu zählt auch die Verbindung von fixer und variabler Vergütung und die Berücksichtigung eingegangener Risiken sowie des Vorgehens bei der Festlegung der variablen Vergütung.

Die vom Vorstand genehmigten wesentlichen Richtlinien sollten nicht nur deutlich machen, was annehmbar, sondern auch was unannehmbar ist. Der Vorstand muss klar-

stellen, dass die Bank kein illegales Verhalten, wie Geldwäsche, Betrug, Bestechung oder Korruption, akzeptiert. Ferner müssen Mitarbeiter von der exzessiven Übernahme von Risiken abgehalten werden, auch wenn diese legal ist. Schließlich muss der Vorstand sicherstellen, dass seine Ansichten bankweit kommuniziert werden und sich die festgelegten Werte in den entsprechenden Richtlinien, Verfahren und Schulungen widerspiegeln.

II. Klare Governance- und Ausschussstruktur

Der Vorstand sollte ebenfalls zu wichtigen aktuellen Fragen Stellung nehmen und auf diese reagieren. Durch regelmäßige Berichterstattung und eine aufmerksame Verfolgung externer Ereignisse, welche die Mitbewerber und die Branche im Allgemeinen betreffen, erlangt der Vorstand Kenntnis von den sich verändernden Bedingungen, die die von der Bank abzusichernden Risiken (darunter das Reputationsrisiko) beeinflussen. Eine klare Botschaft des Vorstands zu solchen auftretenden Fragen kann erheblich dazu beitragen, die angemessene Unternehmenskultur zu vermitteln. In den vergangenen Jahren mussten Vorstände zu verschiedenen Themen unmittelbar und eindeutig Position beziehen, wie z. B. zur Terrorismusfinanzierung, dem Umgang mit über Steueroasen geleiteten Geschäften und die Bereitschaft, Geschäfte zu unterstützen, die der Umwelt in inakzeptablem Ausmaß schaden.

Der Vorstand sollte sicherstellen, dass eine Bank so organisiert ist, dass eine gute Governance-Struktur und ein angemessenes Risikomanagement ermöglicht werden.³ Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sollten klar definiert sein – die Geschäftsordnung des Vorstands sollte mit der Beschreibung der gemeinsamen und individuellen Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder beginnen, die über ein gut strukturiertes Ausschussnetzwerk auf das Senior Management der Organisation verteilt werden.

Der Vorstand wird in der Regel auch über eine Ausschussstruktur agieren. Die einzelnen Ausschüsse können Themen wie Investitionen, Reputationsrisiken, Vergütungspolitik, Besetzung von Positionen oder andere Personalfragen abdecken, wobei die allgemeine Ausschussstruktur weniger wichtig ist als die geeignete Festlegung der Themengebiete. Jedes dieser Themen muss direkt vom Vorstand beaufsichtigt werden. Wie die Beaufsichtigung erfolgt, kann je nach Größe und Komplexität der Bank variieren, aber es ist wichtig, dass die Ausschussmitglieder die erforderliche Qualifikation für das jeweilige Themengebiet haben.

Neben der Genehmigung bestimmter wesentlicher Richtlinien sollte der Vorstand sich auch das Recht vorbehalten, bestimmte Schlüsselentscheidungen selbst zu treffen, unabhängig von der Ausschussstruktur, die er eingeführt hat. So sollten beispielsweise Geschäftsendagements dem Vorstand gemeldet werden, wenn sie besondere Risiken für die Bank mit sich bringen, wesentliche oder unübliche Bedingungen enthalten oder Fragen von allgemeiner Wichtigkeit für den Vorstand aufwerfen.

Der Vorstand muss sicherstellen, dass das Senior Management die vom Vorstand genehmigten Strategien und Richtlinien adäquat umsetzt. Die Kultur einer Bank wird schnell untergraben, wenn das Senior Management durch seine eigenen Verhaltensweisen die Botschaften des Vorstands unterläuft. Der Vorstand sollte sich regelmäßig mit den Vertretern des Senior Management treffen, Performanceziele festlegen, die den Strategien der Bank entsprechen, und das Senior Management unter Bezugnahme auf diese

³ Siehe MaRisk unter 3 und 4.3.

Ziele entlohnen. Dabei sollte nicht nur die Profitabilität, sondern auch der Beitrag zu Unternehmenskultur und Risikomanagement berücksichtigt werden.⁴

III. Risikomanagement und Kontrollgruppen

Der Vorstand ist darüber hinaus verantwortlich dafür, dass die Risiken der Bank ordnungsgemäß gesteuert werden. Im Allgemeinen werden Teile dieser Aufgabe an einen Chief Risk Officer und verschiedene Risikofunktionen delegiert. Die Rolle dieser Risikofunktionen wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels besprochen. Es muss jedoch angemerkt werden, dass der Vorstand die Gesamtverantwortung behält, insbesondere zur Überwachung verpflichtet bleibt und vor diesem Hintergrund klare Botschaften vermittelt, welche Unternehmenskultur er in der Bank erwartet. Die vom Vorstand im Rahmen der Risikoberichterstattung angeforderten Informationen sind als solche ebenfalls eine Botschaft über die Unternehmenskultur. Der Vorstand und seine Unterausschüsse sollten von den Kontrollgruppen der Bank regelmäßige Berichte erhalten. Zu diesen gehören: Audit, Compliance, Legal, Credit Risk, Market Risk, Operational Risk und Finance. Der Vorstand sollte diese Berichte unter einem zukunftsgerichteten Aspekt betrachten: Was sind die auftretenden Risiken und werden die Kontrollgruppen angemessen ausgestattet und unterstützt, um diese Risiken zu steuern? Der Vorstand sollte versuchen, hinreichend sicherzustellen, dass innerhalb der Bank und bei den Mitbewerbern auftretende Risiken angemessen gesteuert werden. Von entscheidender Wichtigkeit ist dabei, dass der Vorstand bereit sein sollte, sich einzuschalten und durch Erklärungen und Maßnahmen die Kultur der Bank neu und so aufzustellen, dass Risiken ordnungsgemäß gemanagt werden.

Zusätzlich zu diesen regelmäßigen Berichten der Kontrollgruppen an den Vorstand sollten die Führungskräfte in diesen Gruppen sicherstellen, dass sie direkten Zugang zu den Vorstandsmitgliedern haben. Für manche Themenbereiche, wie Geldwäsche oder Datenschutz, kann dieses direkte Zugangsrecht durch Vorschriften festgelegt werden, sollte aber auch für andere Bereiche üblich sein. Dies ist entscheidend für den Schutz der Reputation und der Kultur der Bank.

Der Vorstand sollte darüber hinaus anregen und unterstützen, dass alle Mitarbeiter Vorgänge eskalieren, die den Verhaltensstandards der Bank zuwiderlaufen. Dieser Punkt wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels im Zusammenhang mit der Steuerung von Reputationsrisiken diskutiert. Eine Kultur der Angst, in der Mitarbeiter Probleme aus Furcht vor den Konsequenzen nicht melden, führt zwangsläufig die gesamte übrige Kommunikation im Rahmen der Unternehmenskultur ad absurdum, da die Mitarbeiter, die vorgegebene Standards nicht einhalten, nicht zur Rechenschaft gezogen werden.

IV. Kontrolle des Vorstands

Schließlich muss der Vorstand auch Verantwortung für seine Handlungen übernehmen und eine unabhängige Kontrolle auch seines Bereichs akzeptieren. Hierfür zuständig, sei es im Hinblick auf das operative Geschäft wie auch bei personellen Themen, ist

⁴ Siehe auch MaRisk unter 4.2(3): Der Vorstand muss die Geschäfts- und Risikostrategien der Bank mindestens einmal pro Jahr überprüfen und bei Bedarf anpassen. Der Aufsichtsrat des Instituts muss über alle Strategien informiert werden und die Möglichkeit erhalten, diese zu erörtern.

üblicherweise die interne Revision. Derartige Prüfungen dienen natürlich nicht dazu, die substanziellen Entscheidungen des Vorstands im Nachhinein anzuzweifeln, sondern sollen sicherstellen, dass die Mitglieder des Vorstands die Richtlinien der Bank nachweislich einhalten, wenn es um Themen wie die Abwicklung und Abrechnung von Geschäftsreisen, Geschenke und Einladungen, die Wahrnehmung externer Geschäftsinteressen, die Bekämpfung von Korruption, Konflikte und Mitarbeitergeschäfte mit Finanzinstrumenten geht. Die angemessene Rechenschaftspflicht bedingt, dass die Leitung der internen Revision oder die Leitung der Compliance-Abteilung im Rahmen eines abgestimmten Eskalationsprozesses wichtige Angelegenheiten an den Aufsichtsrat meldet, wenn diese den Vorstand betreffen und er sie nicht ordnungsgemäß klären kann. Ferner müssen Vorkehrungen für die Handhabung von Angelegenheiten getroffen werden, die den Aufsichtsrat betreffen, da dessen Verfahren und Vorgehensweisen ebenfalls der Kontrolle unterliegen sollten.

Der Aufsichtsrat spielt außerdem eine wichtige Rolle bei der Festlegung und Wahrung der Kultur einer Bank. Bei der Wahrnehmung seiner Verantwortung arbeitet der Vorstand sehr eng mit dem Aufsichtsrat zusammen und unterliegt dessen Kontrolle. Der Vorstand sollte den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle wesentlichen Fragen zur Planung, Geschäftsentwicklung, zum Risiko, zum Risikomanagement und zur Compliance unterrichten. Ferner sollte der Vorstand dem Aufsichtsrat alle wesentlichen Abweichungen von den Plänen und Entwicklungen für die Bank erläutern. In einer Großbank hat der Aufsichtsrat dabei die Möglichkeit, eine Reihe von Ausschüssen zu bilden, darunter Prüfungs- und Risikoausschüsse.

C. Treibende Faktoren der Unternehmenskultur

Wenn wir von der Kultur einer Bank sprechen, meinen wir die normierten und die tatsächlich gelebten Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter. Das Verhalten der Mitarbeiter ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenwirkens widerstreitender Kräfte. Vor Kurzem wurde eine Analyse durchgeführt, um diese Vielzahl von Einflüssen zu entschlüsseln.⁵ Es sind vier Faktoren sichtbar geworden, die eine Unternehmenskultur bestimmen:

- Der erste betrifft die Risikotransparenz. Im Wesentlichen geht es darum, wie gut die Risikoneigung bekannt ist und wie sichtbar die Risiken für die Bank sind.
- Der zweite ist die Anerkennung von Risiken. Ist eine Bank der Meinung, dass sie gegen Risiken immun ist, z. B. aufgrund der überragenden Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, kann dies zu einer schlechten Unternehmenskultur führen. Umgekehrt kann es sein, dass die Mitarbeiter einer Bank Risiken aus Unwilligkeit oder Angst vor Repressalien nicht anerkennen wollen.
- Der dritte ist die Reaktionsfähigkeit. Eine Bank könnte zu langsam auf Risiken reagieren, entweder aus Trägheit oder aufgrund der schlechten Qualifikation ihrer Mitarbeiter.
- Bei dem vierten geht es um Respekt. Es kann Versuche geben, das System zu unterlaufen, indem eine Geschäftseinheit der Bank ihre Interessen über die der restlichen Organisation stellt.

⁵ Siehe *McKinsey & Company*, McKinsey Working Papers on Risk, Number 16 „*Taking Control of organizational risk culture*“ (Februar 2010).

Durch eine solche Analyse erhalten wir zahlreiche Einblicke, wie eine wünschenswerte Unternehmenskultur geschaffen werden kann.

I. Risikotransparenz

Bei dem ersten Faktor, der Transparenz, geht man davon aus, dass die meisten Bankmitarbeiter bemüht sind, das Richtige zu tun, wenn sie wissen, was von ihnen erwartet wird. Einfach gesagt: Dass die Mehrheit der Bankmitarbeiter im Grundsatz ehrlich ist. Diese Annahme spiegelt die Essenz der Diskussion über Unternehmenskultur wider. Ohne sie wäre ein Ansatz, der auf der eindeutigen Kommunikation von Erwartungen durch Richtlinien und Weisungen beruht, wenig zielführend. Natürlich ist die Wirklichkeit weitaus vielschichtiger. Banken sind komplizierte Unternehmen. Sogar Mitarbeiter mit den besten Absichten machen Fehler, und leider wäre das blinde Vertrauen in die Integrität von Mitarbeitern verfehlt. Dennoch zeigt die Erfahrung, dass grundsätzlich von der Ehrlichkeit der Mitarbeiter auszugehen ist. Die meisten Bankmitarbeiter wissen, dass sie in einem komplexen Umfeld arbeiten und die geltenden Vorschriften Änderungen unterliegen. Ein Großteil der Mitarbeiter versteht, dass sie unter Umständen schwierige Entscheidungen auf der Basis unzureichender Informationen treffen müssen. Die meisten sind sich auch bewusst, dass Banken häufig zu illegalen Zwecken missbraucht werden (z. B. zur Geldwäsche) oder Gefahr laufen, Opfer von Betrugsversuchen zu werden. Deshalb begrüßen die meisten Bankmitarbeiter Schulungsmaßnahmen, Richtlinien, Weisungen und beratende Unterstützung, um eindeutig zu verstehen, was von ihnen erwartet wird und wie die Kultur ihres Unternehmens aussieht.

II. Anerkennung von Risiken

Die Anerkennung von Risiken ist mit zwei unterschiedlichen Problemen verbunden. Das erste Problem besteht darin, dass übermäßiges Vertrauen zu der Annahme führen kann, dass Risiken stets gesteuert werden können. Das zweite Problem ist, dass mangelndes Selbstvertrauen Mitarbeiter daran hindern kann, ein Problem offenzulegen und zu melden.

Aber auch zu starkes Selbstvertrauen kann tückisch sein. Die Banken ermutigen und belohnen hervorragende Leistungen ihrer Mitarbeiter, dennoch müssen sie sicherstellen, dass Risiken begrenzt werden. Vor allem müssen sie dafür sorgen, dass bestimmte Grenzen nicht überschritten werden. Am einfachsten zeigt sich dieser Ansatz immer dann, wenn das „Vier-Augen-Prinzip“ angewandt wird. Menschen sind fehlbar. Zudem müssen die Kontrollfunktionen einer Bank über die Ressourcen, Fähigkeiten und Befugnisse verfügen, das Verhalten und die von Geschäftseinheiten übernommenen Risiken zu hinterfragen. Schließlich müssen die Vorgesetzten in diesen Einheiten verstehen, dass es teilweise in ihrer Verantwortung liegt, wirklich zu kontrollieren: Hinter die täglichen Gewinn- und Verlustzahlen zu blicken, um die Risiken und Verhaltensweisen zu erkennen, die zu den Ergebnissen beigetragen haben. Diese Kontrollverantwortung wird unten näher erörtert.

Gleichermaßen bedrohlich für die Bank ist der Mangel an Selbstvertrauen, wenn es darum geht, auf unannehmbares Verhalten hinzuweisen und es zu melden. Welches Verhalten unannehmbar ist, sollte vom Vorstand sowie anhand von Richtlinien der Bank

deutlich gemacht werden. Hierzu können die Beleidigung von Mitarbeitern, manipulative Geschäfte oder die Fehlberatung von Kunden beim Produktverkauf gehören. Eine Bank muss diejenigen Mitarbeiter schützen, die ohne böswillige Absicht unangemessenes Verhalten melden. Die Bank sollte das ihr Mögliche tun, um Hinweisgeber (Whistleblowers) – etwa mit einer eigens eingerichteten „Whistleblowing-Hotline“ – zu unterstützen. Auch wenn die Bank der Anonymität von Hinweisgebern keinen Vorschub leistet, sollte sie gleichwohl deren Identität schützen und sicherstellen, dass sie wegen ihrer Bereitschaft, Missstände offenzulegen, nicht ungerecht behandelt werden. Dies ist möglich, ohne dass das Anhörungsrecht einer beschuldigten Person beeinträchtigt wird. Wird letztlich festgestellt, dass sich eine Person unangemessen verhalten hat, muss eine Bank bereit sein, gerecht, konsistent und entschieden zu handeln. Eine Bank, die Fehlverhalten nicht ahndet, wird bald feststellen, dass ihre Mitarbeiter auf Mitteilungen zur Unternehmenskultur zynisch und abschätzig reagieren. Das Risiko des Zerfalls einer Unternehmenskultur ist insbesondere dort groß, wo gegenüber Mitarbeitern inkonsistent vorgegangen wird. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der Umgang mit Nachwuchskräften nach strengeren Kriterien erfolgt als mit langjährigen Mitarbeitern oder das Verhalten von „Star-Händlern“ entschuldigt wird, während andere Mitarbeiter dafür bestraft werden. Im Allgemeinen ist es nicht möglich, im Voraus darzulegen, wie eine Bank auf ein spezielles Fehlverhalten, mit Ausnahme von kleineren Verstößen, reagiert. Vieles hängt von den speziellen Umständen ab, und die Reaktion muss natürlich der Gesetzgebung des jeweiligen Landes entsprechen. Grundsätzlich sollte als Reaktion seitens der Bank auch eine verringerte Bonuszahlung möglich sein.

III. Reaktionsfähigkeit

Der dritte Faktor ist die Reaktionsfähigkeit gegenüber Risiken. Hierzu gehören sowohl die Geschwindigkeit des Reagierens als auch die Entschlossenheit zur Reaktion. Hier ist die Verbindung zur Unternehmenskultur unmittelbar ersichtlich. Ist die Geschäftsleitung gleichgültig, so sind es auch die Mitarbeiter. In manchen Fällen liegt ein solches Kulturproblem auf der Hand. Wenn die Geschäftsleitung beispielsweise aus den erhaltenen Informationen erkennen kann, dass ein Produkt mit einem bestimmten mittleren Risiko und langer Laufzeit für den älteren Privatkunden, an den es verkauft wird, unangemessen sein könnte und trotzdem nichts unternimmt. Manchmal jedoch sind die Fälle subtiler. Wenn zum Beispiel Mitarbeiter einer Bank ein Produkt entwickelt, das direkt einem Produkt Konkurrenz machen soll, das bereits von einem Mitbewerber an Privatkunden verkauft wird, von Kollegen in einem Kontrollbereich, etwa der Compliance-Abteilung, aber erfahren, dass sie der Auffassung sind, dass das Produkt für Privatkunden nicht geeignet ist. Der Geschäftsbereich könnte wie folgt reagieren: „Aber die Bank X verkauft genau das gleiche Produkt! Sie halten uns davon ab, am Wettbewerb teilzunehmen!“ In der Tat könnte es unsicher sein, ob das Produkt rechtmäßig verkauft werden kann. Die Compliance-Abteilung ist möglicherweise in diesem Beispiel nicht in der Lage, eindeutige Gesetzeswidrigkeiten anzuführen, könnte jedoch der Auffassung sein, dass das Risiko eines Fehlverkaufs dieses Produkts unannehmbar hoch ist. Wie eine Bank in solchen Grenzfällen reagiert, wirkt sich erheblich auf die Etablierung einer Unternehmenskultur aus. Die eine Bank reagiert vielleicht mit der Erklärung: „Ein solches Vorgehen ist nicht illegal. Die Bank X macht es genauso. Die Aufsichtsbehörde hat sie nicht daran gehindert. Also werden auch wir diese Produktart verkaufen.“ Eine

solche Bank wird bald eine Unternehmenskultur schaffen, die sich deutlich von der solcher Banken unterscheidet, die sagen: „Wir sind nicht bereit, das Risiko eines Fehlverkaufs einzugehen. Wir schätzen den Wert unseres Geschäfts höher als die kurzfristigen Erträge, die wir eventuell aus diesem Produkt generieren können.“

IV. Respekt

Der vierte Faktor ist Respekt. Um das diesem Faktor inhärente Risiko zu verstehen, ist eine eingehende Analyse erforderlich. Bemerkenswerterweise hat es von außen betrachtet den Anschein, dass ein bestimmter Bereich der Bank eigene Regeln aufstellt und sich sogar seine eigene Kultur schafft. Natürlich kann die Identifizierung mit der eigenen Abteilung in einer Hinsicht sehr positiv sein. Die Mitarbeiter sind stolz auf den spezifischen Arbeitsbereich, die Abteilung oder den Geschäftsbereich, in dem sie arbeiten. Dies kann die Mitarbeiter dazu anregen, hart zu arbeiten sowie ehrlich und erfolgreich zu sein. Wenn in einem solchen Arbeitsbereich, einer solchen Abteilung oder Geschäftseinheit eine individuelle Kultur entsteht, kann sie durchaus mit der gewünschten Unternehmenskultur der Bank in Einklang stehen. Aber auch das Gegenteil könnte der Fall sein. Entwickelt ein kleiner Bereich der Bank eine individuelle Kultur, stellen die Mitarbeiter ihre eigenen Interessen möglicherweise über die der Bank. Wenn das geschieht, wird nicht nur die Kultur der Bank untergraben. Noch wahrscheinlicher ist, dass das Team die vom Vorstand festgelegten Verhaltensnormen ignoriert, Verhaltensweisen übernimmt und Risiken eingeht, die den eigenen Interessen entsprechen, aber gegen die Interessen der Bank verstoßen.

D. Enterprise Risk Management (ERM)

Im vorangehenden Abschnitt haben wir das Risiko identifiziert, das entstehen kann, wenn in einer Bank eine von Bereich zu Bereich unterschiedliche Unternehmenskultur besteht. Eng damit verbunden ist die Neigung von Unternehmen, in sogenannten Silos zu arbeiten. Dieses Risiko tritt in vielen Großunternehmen auf. In Banken können Silos entlang regionaler oder fachlich bestimmter Aufgabenbereiche hervortreten, und zwar in allen Teilen eines Unternehmens und nicht nur in den Geschäftseinheiten. Das Back Office könnte davon betroffen sein, wenn zum Beispiel unterschiedliche Risikofunktionen nicht effektiv miteinander kommunizieren oder wenn die Risiko- und Finanzfunktionen nicht zusammenarbeiten. Eine Mehrzahl von Silos kann wiederum die Kultur der Bank durch Etablierung rivalisierender Kulturen untergraben und so konsistente Botschaften, die ein Vorstand senden möchte, verzerren oder Bemühungen um ein konsistentes Handeln behindern.

Die Banken versuchen zunehmend, eine konsistente konzernweite Unternehmenskultur zu etablieren. Zum Enterprise Risk Management (ERM) gehört eine Vielzahl von Komponenten. Im Wesentlichen gehört dazu die Steuerung von Risiken und der Risikokultur über Länder- oder Geschäftsbereichsgrenzen hinweg.

Zwei wichtige Elemente sind zu beachten:

- Erstens gibt es in der gesamten Bank eine konsistente Risikokultur, die durch einen gleichermaßen konsistenten Ansatz zur Risikosteuerung gestützt wird. Hierzu gehö-

ren eine einheitliche Risikosprache und Berichterstattung sowie konsistente Managementstrukturen. Im Wesentlichen sind die für das Risiko verantwortlichen Bereiche auf konsistenter Basis rechenschaftspflichtig.

- Zweitens werden die Risiken selbst nicht nur auf regionaler oder geschäftsbereichsspezifischer Basis, sondern siloübergreifend berücksichtigt.

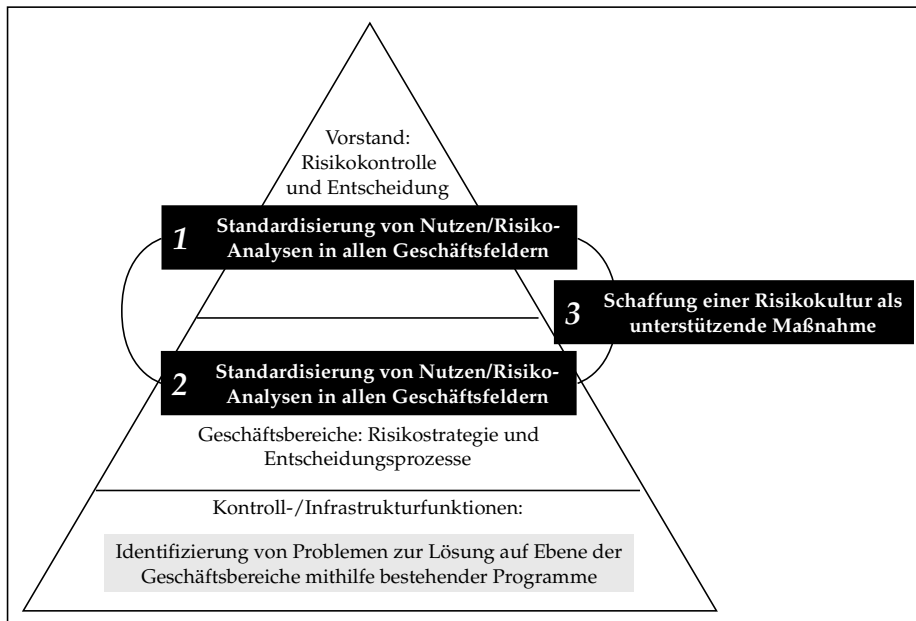
ERM kann zu einer starken Antriebskraft der Risikokultur werden. Das ERM-Programm fungiert gleichsam als Auge und Ohr des Vorstands, wenn es darum geht, die Einhaltung der Risikokultur zu kontrollieren. Eine Bank mit einem effektiven ERM-Programm wird unter anderem Neugeschäftsvorschläge konsistent und unabhängig prüfen und sich auf die Interessen der Bank und nicht auf die der unterstützenden Abteilung oder Region konzentrieren. In ähnlicher Weise kann das Programm Bestandsgeschäfte auf einer Risiko-/Nutzenbasis umfassend prüfen, ohne dass Interessenkonflikte auftreten, wie sie bei Prüfungen durch die unterstützenden Bereiche oder Regionen auftreten.

Durch die Berücksichtigung von Neugeschäftsvorschlägen und die Prüfung von Bestandsgeschäften kann ERM alle relevanten Stakeholder zusammenführen, sei es aus der unterstützenden Geschäftseinheit, anderen Bereichen, deren Geschäft dadurch betroffen sein kann, dem Länder- oder Risikomanagement oder den Infrastrukturbereichen, wie HR, IT und Gebäudedienstleistungen. Die Risiken können umfassend bewertet und ein Ansatz entwickelt werden, der mit den vom Vorstand festgelegten kulturellen Normen übereinstimmt.

Das ERM-Programm kann darüber hinaus sicherstellen, dass aufgetretene Fehler offengelegt und auf bereichsübergreifender sowie internationaler Basis Lehren gezogen werden.

Schließlich ist ERM ein Instrument, mithilfe dessen der Vorstand seine Entscheidungen bezüglich einer Risikokultur umsetzen kann, und darüber hinaus eine Informationsquelle hinsichtlich der Faktoren, die für die Festlegung solcher kultureller Normen zu berücksichtigen sind. Übersicht 2 stellt den positiven Feedback-Kreislauf schematisch dar, der durch ein effektives ERM-Programm geschaffen werden kann.

Übersicht 2. Positive Feedback-Kreisläufe von ERM



E. Herausforderung an das Kommunikationsverhalten: Mitteilungen Relevanz verleihen

Die Mitteilungen des Vorstands an die Mitarbeiter der Bank zu normierten Verhaltenserwartungen sind eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer robusten Unternehmenskultur. Eine effektive Kommunikation ist jedoch nicht einfach zu erreichen. Um dies zu verdeutlichen, stellen Sie sich den Vorstandsvorsitzenden einer Bank vor, der klar und unmissverständlich mitteilt, dass der Vorstand das Prinzip der „Nulltoleranz gegenüber Reputationsrisiken“ anwendet. Nehmen wir an, die Botschaft der „Nulltoleranz“ wird gut sichtbar auf der Intranetseite der Bank angezeigt, alle Bankmitarbeiter haben Zugang und die meisten von ihnen rufen sie an fast jedem Arbeitstag auf. Hierbei handelt es sich auf den ersten Blick um ein äußerst eindeutiges und effektives Beispiel dafür, wie der Vorstand seine Erwartungen klarstellt. Diese Vorgehensweise ist insofern effektiv, da kein Zweifel besteht, dass sich der Vorstand des Reputationsrisikos bewusst ist. Überlegen Sie jedoch, ob sie den Bankmitarbeitern dabei helfen wird, geeignete Entscheidungen für das eigene Verhalten zu treffen. Die Aufmerksamkeit erregende Behauptung von Nulltoleranz entspricht nicht der Wahrheit. Keine Bank kann Geschäfte tätigen, ohne sich bis zu einem gewissen Grad Reputationsrisiken auszusetzen.⁶ Die Mitteilung

⁶ In diesem Zusammenhang ist der Begriff Reputationsrisiko weiter gefasst als das Risiko gesetzwidrigen Verhaltens. Weitere Informationen zur Bedeutung von Reputationsrisiken sind im Abschnitt G. weiter unten enthalten.

muss bestenfalls so verstanden werden, dass der Vorstand Nulltoleranz gegenüber unannehmbaren Reputationsrisiken übt. Jedem Mitarbeiter wird es damit selbst überlassen, sein subjektives Urteil darüber zu bilden, was annehmbar und was unannehmbar ist. Zwei Mitarbeiter in demselben Land könnten sich hinreichend darauf verständigen, was annehmbar ist. Ist es beispielsweise annehmbar, ein Handelsgeschäft zu unterstützen, das gemäß den Steuergesetzen eines Landes rechtmäßig ist, jedoch gesetzliche Schlupflöcher ausnutzt? Würde es einen Unterschied machen, wenn die Regierung in diesem Land angekündigt hätte, dieses Schlupfloch zu schließen?

Was muss der Vorstand sonst noch tun, um seiner Aufmerksamkeit erregenden Erklärung in der Überschrift Bedeutung zu verleihen und sie für die Festlegung der Unternehmenskultur effektiv zu nutzen? Er muss weitere Informationen geben. Ein weiteres Beispiel: Nehmen wir an, der Vorstand macht sich insbesondere Gedanken zu Transaktionen, die Umweltschäden verursachen und gibt ausdrücklich an: „Die Bank wird keine Geschäfte tätigen, die den Bergbau, das Roden von Wäldern oder sonstige Aktivitäten unterstützen, die der Umwelt unannehmbare Schäden zufügen.“ Wir tragen damit zu größerer Klarheit bei, müssen jedoch bedenken, dass, wie oben dargelegt, länderspezifische und sonstige unterschiedliche Standards zu berücksichtigen sind. Könnte die gleiche Bergbauaktivität in einem Land annehmbar sein, jedoch in einem anderen nicht? Offenbar ja, wenn wir bedenken, was in unterschiedlichen Ländern von den Regierungen tatsächlich erlaubt wird. Auch hier sind weitere Informationen erforderlich.

Die Erfahrung zeigt, dass es am effektivsten ist, wenn kulturelle Normen durch das Erzählen von Geschichten, die diese Normen veranschaulichen, kommuniziert werden. Dies gilt auch in einem Land mit relativ homogenen gemeinsamen Standards und ist in einem internationalen Kontext wesentlich.

Um kulturelle Erwartungen effektiv zu kommunizieren, wird ein Schulungsprogramm benötigt, in dem Beispiele aus der Praxis erläutert werden, und klarzumachen, was in der Bank als annehmbar gilt und was abgelehnt wird. Dieses Schulungsprogramm kann zur Sicherstellung der Konsistenz und breiten Einsetzbarkeit computerbasiert erfolgen. Das Programm muss zudem regelmäßig geprüft werden. Dies ist erforderlich, weil sich die Trennlinie zwischen annehmbaren und unannehmbaren Transaktionen mit der Zeit ändert. Die Haltung gegenüber Themen, die so unterschiedlich sind, wie die Abholzung des Regenwalds, Steuerparadiese und Anlageprodukte für Privatkunden, kann sich innerhalb weniger Jahre vollständig ändern.

Schließlich stoßen die besten Schulungsprogramme an ihre Grenzen. Sie können weder jede Situation noch die Meinungsänderungen in einer Gesellschaft, die auch den Standpunkt einer Bank hinsichtlich einer annehmbaren Risikokultur prägt, vorhersehen. Um mit diesen sich wandelnden Situationen umzugehen, braucht eine Bank andere Kontrollen und Prozesse.

F. Richtlinien und Weisungen

Wir haben oben unsere Annahme dargelegt, dass die meisten Bankmitarbeiter versuchen werden, das Richtige zu tun, wenn sie verstanden haben, was von ihnen erwartet wird. Diese Annahme unterstreicht einen Ansatz, der auf der eindeutigen Kommunikation von Erwartungen anhand von Richtlinien und Weisungen basiert. Eindeutig verfasste Richtlinien und gut konzipierte Weisungen, die diese Richtlinien umsetzen, sind

sehr effektiv, um sicherzustellen, dass die Erwartungen des Vorstands hinsichtlich der Unternehmenskultur erfüllt werden.

Die meisten Banken verfügen über eine Reihe von Richtlinien, die erstellt wurden, damit Mitarbeiter verstehen können, welches Verhalten von ihnen erwartet wird. Leider erstellen viele Banken Richtlinien, die ihren Hauptzweck, d. h. effektiv Weisungen zu kommunizieren, verfehlen. Die häufigsten Fehler bestehen darin, Richtlinien zu erstellen, in denen die spezifischen Vorschriften der Aufsichtsbehörden detailliert wiedergegeben werden oder in denen die Informationen zu Richtlinien und Weisungen ungeordnet in einem einzigen Dokument enthalten sind.

Wirksame Bankrichtlinien zeichnen sich durch mehrere Merkmale aus:

- Erstens müssen sie zur Kommunikation ausschließlich wichtiger Mitteilungen an Mitarbeiter erstellt sein. Sie sollten nicht erstellt werden, um lediglich ein bestimmtes, von der Aufsichtsbehörde vorgegebenes Thema abzudecken. Sie sind ferner kein Ersatz für eingehende Beratung. Wenn die Zielgruppe eine Richtlinie wegen ihres Umfangs vernünftigerweise nicht lesen kann und die Hauptgrundsätze für ihr Verhalten nicht erkennt, ist die Richtlinie ineffektiv. Dieses Hauptziel wirkungsvoller Kommunikation setzt ebenso voraus, dass Richtlinien so kurz wie möglich gefasst sind. Sie sollten schließlich in leicht verständlicher Sprache gehalten sein und Fachterminologie weitgehend vermeiden.
- Zweitens müssen Richtlinien verfügbar sein. Ein international tätiger Bankkonzern kann Tausende von Richtlinien haben. Selbst kleinere inländische Banken können Hunderte haben. Es ist daher wichtig, dass die Richtlinien den Mitarbeitern zur Verfügung stehen, wenn diese sie benötigen. Sie sollten physisch als Handbücher und auch elektronisch verfügbar sein, damit Mitarbeiter über intelligente Filtereinstellungen, wie Thema und Land, nach Dokumenten suchen können.
- Drittens muss der Entwurf von Richtlinien aus Gründen der Übersichtlichkeit und Kommunikation von Verfahrensabläufen getrennt sein. Hierfür sollte ein Vorgehen entwickelt werden, um sicherzustellen, dass die Richtlinie eingehalten wird. Richtlinien bezüglich Krediten sollten zum Beispiel in den automatisierten Prozess für die Berücksichtigung und Dokumentierung von Kreditentscheidungen integriert sein.

Wichtige Richtlinien sollten in Schulungen, einschließlich Auffrischkursen, behandelt werden. Eine Bank sollte darüber hinaus erwägen, ihre Mitarbeiter aufzufordern, jährlich zu bestätigen, dass sie mit den Richtlinien, die für ihre tägliche Arbeit wichtig sind, vertraut sind. Mitarbeiter mit unterschiedlichen Aufgaben, die in verschiedenen Bereichen der Bank tätig sind, sollten um Bestätigung gebeten werden, dass sie mit wichtigen Richtlinien vertraut sind. Alle Mitarbeiter sollen bestätigen, dass sie mit den wichtigsten Richtlinien vertraut sind, wie dem Verhaltenskodex der Bank sowie den Richtlinien hinsichtlich des Reputationsrisikos, der Bekämpfung von Geldwäsche und externer Geschäftsinteressen.

G. Genehmigung neuer Produkte und Steuerung von Reputationsrisiken

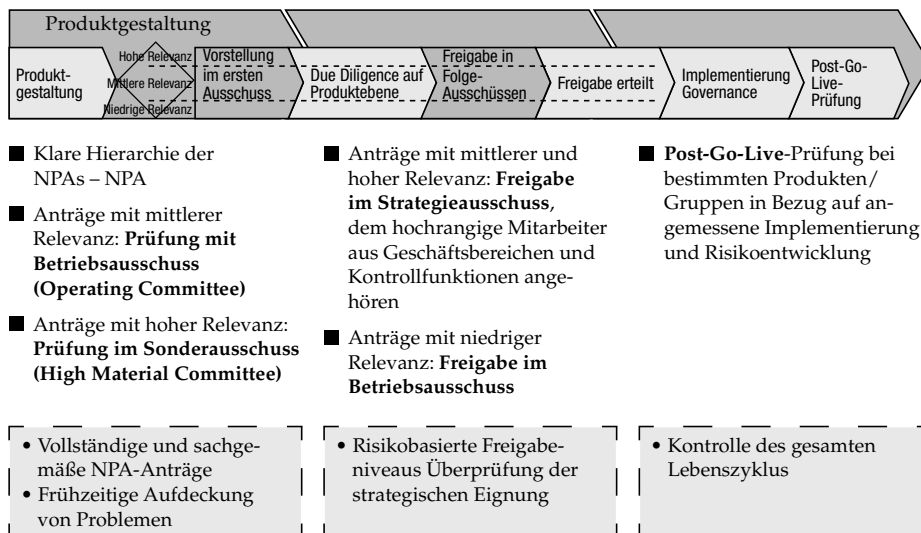
Zwei der wichtigsten Mittel zum Schutz der Bankkultur sind wirksame Programme zur Genehmigung neuer Produkte (New Product Approval (NPA)) und zur Steuerung von Reputationsrisiken.

Der NPA-Prozess sollte alle neuen von der Bank angebotenen Produkte und Dienstleistungen erfassen. Bevor neue Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, sollten sie eingehend geprüft werden, um sicherzustellen, dass die Bank die von ihnen ausgehenden Risiken angemessen mindern kann. Die Risiken können aufsichtsrechtlich, rechtlich oder operativ sein, in Verbindung mit der IT-Infrastruktur oder dem Datenschutz stehen oder durch die Räumlichkeiten bedingt sein, in denen die Geschäftsaktivitäten ausgeführt werden.

Die Entscheidungen bezüglich der NPA sollten dann getroffen werden, wenn die Mitarbeiter auf hinreichender Verantwortungsstufe umfassend über auftretende Probleme informiert wurden. Die Entscheidungen selbst sollten ordnungsgemäß dokumentiert werden, und die Bank sollte die Anforderungen für die NPA-Genehmigungen umsetzen, bevor das Produkt oder die Dienstleistung angeboten wird. Schließlich sollte im NPA-Prozess ein Look-back-Verfahren enthalten sein, um sicherzustellen, dass die Entscheidungen (einschließlich aller Bedingungen) ordnungsgemäß implementiert wurden und aus diesen Erfahrungen entsprechend gelernt werden kann. In Übersicht 3 sind die wichtigen Merkmale eines effektiven NPA-Prozesses aufgeführt.

**Übersicht 3.
Merkmale eines effektiven NPA-Prozesses**

Ein effektives NPA-Modell: Einbeziehung von Ausschüssen und Bearbeitung nach Wichtigkeit



Eine Bank sollte auch dafür sorgen, dass ein eindeutiger Prozess zur Untersuchung von Fällen etabliert wird, die mit außergewöhnlichen Reputationsrisiken verbunden sind. Wie wir bereits festgestellt haben, kann eine Bank Reputationsrisiken nicht vermeiden, aber sie muss alles in ihrer Macht Stehende tun, um das Risiko eines Reputationschadens zu minimieren. Ein Programm zur Minimierung von Reputationsrisiken dient nicht nur dem Schutz der Unternehmenskultur, sondern ist auch eine Möglichkeit, die

Grundsätze der Unternehmenskultur auszudrücken. Der Erfolg des Programms hängt von drei wichtigen Faktoren ab:

- Erstens muss deutlich gemacht werden, dass das Programm zur Minimierung von Reputationsrisiken sich nicht in erster Linie direkt gegen illegales Verhalten wendet. Dass illegales Verhalten nicht toleriert wird, versteht sich. Obwohl es keine eindeutige Definition für Reputationsrisiko gibt, kann man es wie folgt beschreiben: „Die Gefahr, dass das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Bank durch Bekanntwerden einer Transaktion, eines Geschäftspartners oder einer Geschäftspraktik, in die ein Kunde involviert ist, negativ beeinflusst werden könnte.“
 - Zweitens sollte klar sein, dass die Hauptverantwortung für die Identifizierung, Eskalation und Beseitigung von Reputationsrisiken beim Front Office liegt. Die Aufgabe der Kontrollgruppen ist es, das Front Office bei der Identifizierung, Eskalation und der Steuerung dieser Risiken zu unterstützen und beraten. Gleichwohl sollten sowohl das Front Office als auch die Kontrollgruppen befugt sein, Fälle zu eskalieren.
 - Drittens ist deutlich zu machen, dass die Verantwortung für die Steuerung von Risiken vom Front Office und den Kontrollgruppen gemeinsam ausgeübt wird.
- Wird ein Reputationsrisiko nicht angemessen eskaliert, hat der Mitarbeiter potenziell mit einer Disziplinarmaßnahme zu rechnen. Übersicht 4 enthält die Risiken, die in einem Programm zur Minimierung von Reputationsrisiken zu berücksichtigen sind, sowie die Fragen, die in Zusammenhang mit diesen Risiken gestellt werden sollten.

Übersicht 4.

Beispiele für Risiken, die in einem Programm zur Minimierung von Reputationsrisiken zu berücksichtigen sind

A. Geschäftszweck/Wirtschaftlicher Sinn der Transaktion
<ul style="list-style-type: none"> • Weist die Transaktion möglicherweise keinen stichhaltigen Geschäftszweck oder wirtschaftlichen Sinn auf?
<ul style="list-style-type: none"> • Wurde die Transaktion in erster Linie geplant, um einen Bilanzierungs- oder Steuereffekt zu erzielen (d. h. Bilanz-, aufsichtsrechtliche oder Steuerregelungen auszunutzen)?
<ul style="list-style-type: none"> • Geben Tatsachen in Bezug auf die geplante Bilanzierung oder Veröffentlichung einer Transaktion durch den Kunden Anlass zur Sorge?
<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Bilanzierungsmethoden der Bank und des Kunden uneinheitlich?
<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es ungewöhnliche Gewinne oder Verluste oder ist die Vergütung im Vergleich zu den gelieferten Leistungen oder den von der Bank eingegangenen Risiken unverhältnismäßig?
<ul style="list-style-type: none"> • Hat ein Mitbewerber der Bank die Durchführung dieser Transaktion abgelehnt?
B. Bedingungen und Art der Transaktion
<ul style="list-style-type: none"> • Ist eine gegenseitige Übertragung des Risikos, entweder zwischen der Bank und dem Kunden oder zwischen dem Kunden und einer anderen beteiligten Partei, möglich?

<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Bedingungen, die nicht den Standardbedingungen oder Marktnormen entsprechen (zum Beispiel: ungewöhnlicher Zeithorizont, unübliches Gewinn-Risiko-Verhältnis)?
<ul style="list-style-type: none"> • Weist die Transaktion Bestandteile auf, die nicht mit bestehenden operativen Systemen bearbeitet werden können?
C. Gesetzliche/Aufsichtsrechtliche/Steuerliche Behandlung
<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es rechtliche Vereinbarungen, die vom Standard abweichen, einschließlich nicht dokumentierter Vereinbarungen?
<ul style="list-style-type: none"> • Werden durch die Transaktion tatsächliche oder potenzielle Interessenkonflikte geschaffen?
<ul style="list-style-type: none"> • Gehört diese Transaktion zu der Art von Transaktionen, die zurzeit einer stärkeren Kontrolle durch die Aufsichtsbehörden unterliegen?
<ul style="list-style-type: none"> • Hat die Transaktion eine Auswirkung auf die Beziehungen zwischen den Konzerngesellschaften und den Steuerbehörden?
D. Gesellschaftliche Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> • Könnte diese Transaktion als Unterstützung von Aktivitäten verstanden werden, die dem „Wohl der Allgemeinheit“ schaden?
<ul style="list-style-type: none"> • Ist diese Transaktion mit irgendwelchen bedeutenden Umwelt-, Gesundheits- oder Sicherheitsrisiken verbunden?
E. Kundenprofil
<ul style="list-style-type: none"> • Ist an der Transaktion ein Kunde beteiligt, der von einigen als fragwürdig oder umstritten angesehen wird, in einem Hoch-Risiko-Land ansässig ist oder nicht einwandfreie Personal-, Arbeits- oder Corporate-Governance-Praktiken pflegt?
<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es negative Marktinformationen über diesen Kunden, sein Managementteam oder seine Führungskräfte (insbesondere für den Fall, dass die Reputation des Kunden von der Reputation seines Managementteams oder seiner Führungskräfte abhängt) bzw. über andere Parteien, die Verbindung zu dem Kunden haben?
<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Kunde an einem größeren Gerichtsverfahren beteiligt, das noch andauert oder vor Kurzem beendet wurde?
F. Umweltfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Ist die Transaktion mit Aktivitäten verbunden, die als umweltschädlich bezeichnet werden könnten?
<ul style="list-style-type: none"> • Steht die Transaktion im Einklang mit den Bemühungen der Bank, ein Vorreiter beim Übergang in eine CO₂-arme Gesellschaft zu sein?
<ul style="list-style-type: none"> • Entspricht die Transaktion der Absicht der Bank, zu einer Steigerung der CO₂-Effizienz beizutragen – wohl wissend, dass es in einigen Fällen nach wie vor notwendig sein wird, CO₂-intensive Branchen zu unterstützen, da diese zu einer CO₂-armen Gesellschaft überleiten?

<ul style="list-style-type: none"> • Werden durch die Ausweitung des Risikos Geschäftsaktivitäten erleichtert, die den CO₂-Fußabdruck eines Geschäftspartners erhöhen, der in der Kohleindustrie, Forst- oder Landwirtschaft, im Bergbau oder in der Zement- oder Chemiebranche tätig ist?
<ul style="list-style-type: none"> • Ist es wahrscheinlich, dass die wirtschaftlichen Eckdaten der Transaktion wesentlich beeinflusst werden, wenn die geplanten Treibhausgasvorschriften eingeführt werden?

H. Korrektes Verhalten stärken

Es wird oft gesagt, dass nicht nur die Compliance-Abteilung für die Einhaltung von Vorschriften verantwortlich ist, sondern jeder einzelne Mitarbeiter der Bank. Obgleich ein Großteil der Ausführungen in diesem Kapitel auf der Annahme basiert, dass die meisten Mitarbeiter ehrlich und bemüht sind, das Richtige zu tun, wenn sie wissen, was von ihnen erwartet wird, wäre es naiv zu glauben, es gäbe kein vorsätzliches Fehlverhalten. Einige Mitarbeiter werden die Vorgaben des Vorstands bewusst missachten, unabhängig davon, wie klar und eindeutig diese kommuniziert und in Richtlinien und Weisungen definiert werden. Andere werden von Kollegen zu Fehlverhalten gezwungen oder mit Repressalien bedroht, wenn sie Verstöße melden. Selbst integere Mitarbeiter können im komplexen Bankgeschäft gravierende Fehler machen. Der Vorstand muss sicherstellen, dass die Bank über angemessene Überwachungsmechanismen verfügt, ihren Mitarbeitern Beratung zur Verfügung stellt und Anreize für integeres Verhalten setzt.

I. Direkte Kontrolle

Eine automatisierte Überwachung ist für die Kontrolle großvolumiger Aktivitäten unerlässlich, muss jedoch durch direkte Kontrollen ergänzt werden. In der Regel wird direkte Kontrolle als „First-Level“-Kontrolle bezeichnet. Andererseits geschieht es genau auf dieser untersten Ebene, dass Vorgaben des Vorstands missachtet werden, indem unannehmbare Risiken eingegangen oder Vorschriften nicht beachtet werden. In einigen Ländern gibt es ausdrücklich Vorschriften darüber, was von Aufsichtspersonen verlangt wird, insbesondere im Front Office. Die meisten Länder schreiben jedoch allgemeinere Kriterien bei Kontrollen vor. Es gibt zwei wesentliche Voraussetzungen für wirksame Kontrollen im Front Office:

- Erstens müssen Aufsichtspersonen verstehen, dass sie tatsächlich kontrollieren und nicht nur Performance und Profitabilität überwachen sollen. Das bedeutet, sie müssen die Risiken, die mit den Aktivitäten ihrer Mitarbeiter verbunden sind, verstehen. Ferner bedeutet es, dass sie dafür belohnt werden, wenn sie als Aufsichtsperson gute Arbeit leisten und nicht nur für die Profitabilität der Handelsabteilung oder Geschäftseinheit, für die sie verantwortlich sind. Stellt eine Aufsichtsperson nicht sicher, dass ihre Mitarbeiter geltende Richtlinien einhalten, Risikolimits beachten und

- an vorgeschriebenen Schulungen teilnehmen, kann sich dies umgekehrt auch auf ihre Vergütung auswirken.
- Zweitens müssen die Aufsichtspersonen über die notwendigen Informationen verfügen, um effektive Kontrollen durchführen zu können. Die erforderlichen Informationen sind von Bereich zu Bereich unterschiedlich. So könnte eine Aufsichtsperson einer Handelsabteilung z. B. Informationen über Risikopositionen, Stornos und Korrekturen, die Nutzung von Zwischenkonten, Schulungsunterlagen oder Fälle benötigen, in denen Mitarbeiter eigene Handelsaktivitäten nicht erfasst haben. Für eine Aufsichtsfunktion im Privatkundenvertrieb könnten Informationen über verkaufte Produkte, die demographische Aufteilung des Kundenstamms, Verkäufe, bei denen ein Missverhältnis zwischen dem Risikoprofil des Produkts und der geschätzten Risikoneigung des Kunden besteht, sowie über Beispiele von Verkäufen nützlich sein, die im Rahmen des NPA-Prozesses nicht ordnungsgemäß genehmigt wurden.

II. Überwachungstechnologie

Das Ausmaß, in dem Banken Technologien nutzen, um die Aktivitäten von Mitarbeitern zu überwachen, ist von Land zu Land sehr unterschiedlich und hängt von den lokalen aufsichtsrechtlichen Vorschriften ab. Auf diesem Gebiet kann die Gesetzgebung eines Landes eine Bank an der Umsetzung eines einheitlichen weltweiten Programms hindern. Grundsätzlich muss eine Bank angemessene Vorkehrungen treffen, um die Einhaltung von Gesetzen gegen Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und Marktmissbrauch zu überwachen. Dabei rührt die größte Gefahr in diesen Bereichen eher von externen Parteien als von Bankmitarbeitern her. Weitere Beispiele, die einer Überwachung bedürfen, werden in Übersicht 5 zusammen mit den entsprechenden Strategien zur Risikominimierung erläutert.

Übersicht 5.

Beispiele für verhaltensbedingte Risiken, die einer Überwachung bedürfen, und die Strategien zur Minimierung dieser Risiken

Beispiele für verhaltensbedingte Risiken, die zu überwachen sind	Beispiele für Minimierungsstrategien
Missbrauch vertraulicher Informationen	Steuerung und Überwachung von Mitarbeitergeschäften in Finanzinstrumenten unter Verwendung einer Beobachtungsliste (Watch List) und einer Sperrliste (Restricted List).
Korrupte Zahlungen	Überwachung von Zahlungen an Lieferanten; regelmäßige Prüfungen.
Unangemessene Nutzung von Banktechnologie	Möglichkeit zur Untersuchung von Verdachtsfällen des Missbrauchs von E-Mail oder anderen Kommunikationsmitteln; Möglichkeit zur Identifizierung von Webseiten, die von Mitarbeitern aufgerufen werden.

Beispiele für verhaltensbedingte Risiken, die zu überwachen sind	Beispiele für Minimierungsstrategien
Falsche Bewertungen und sonstiger Missbrauch durch Händler	Erfassung von Daten, die auf „ungewöhnliches“ Verhalten hindeuten, wie große Zahl an stornierten Geschäften, ausgiebige Nutzung von Zwischenkonten, unübliche Arbeitszeiten, Nichtinanspruchnahme des Jahresurlaubs.

III. Kontrollgruppen

Die Banken sind selbst dafür verantwortlich, das Risiko für Missbrauch zu minimieren. Ein wesentlicher Aspekt ist die Unterteilung von Prozessen, um so eine „Vier-Augen“-Kontrolle sicherzustellen oder Back-Office-Kontrollen bei einem Prozess einzuführen. Die Trennung von Handels-, Risikomanagement- und Abwicklungsfunktionen ist ein bewährtes Grundprinzip, und der Vorstand muss dafür sorgen, dass dieses Prinzip eingehalten wird.⁷

Banken sollten auch Kontrollgruppen haben, die dafür sorgen, dass die Kultur der Bank gewahrt wird. Diese Gruppen umfassen die folgenden Funktionen: Audit, Compliance und Operational Risk.⁸ All diese Gruppen sollten regelmäßig an den Vorstand berichten. Dabei sollten wesentliche Risiken erläutert und eine Analyse der Ursachen und Empfehlungen zu Korrekturmaßnahmen gegeben werden. Dem Vorstand sollten genügend Einzelheiten zur Verfügung gestellt werden, damit er seine Strategie gegenüber diesen Risiken anpassen und gegebenenfalls die Kultur der Bank neu ausrichten kann.

Der Vorstand muss sicherstellen, dass diese Kontrollgruppen angemessen mit Ressourcen und Befugnissen ausgestattet sind. Eine angemessene Ausstattung umfasst ausreichende Zahlen, angemessene Qualifikation und Seniorität der Mitarbeiter, um die Aufgaben des Front Office zu verstehen und hinterfragen. Der Vorstand muss auch sicherstellen, dass die Kontrollgruppen die eindeutige Befugnis haben, ein Geschäft abzulehnen oder einen Fall gegebenenfalls zur weiteren Untersuchung zu eskalieren.

Die Compliance- und die Rechtsabteilung sollten angemessen ausgestattet und in der Lage sein, auch in Einzelfällen zu beraten und so ein ordnungsgemäßes Verhalten des Front Office zu gewährleisten. Prävention durch rechtzeitige Beratung ermöglicht einen viel größeren Schutz der Unternehmenskultur als Kontrollen, die darauf ausgelegt sind, Verstöße offenzulegen.

Generell gilt, dass alle Kontrollgruppen dazu beitragen, unannehmbares Verhalten aufzudecken und wichtige Angelegenheiten zu eskalieren. Die ersten Kontrollgruppen, die von einem bestimmten Geschäft Kenntnis erlangen, sind häufig Market Risk und Finance. Sie müssen die Risikoaspekte des Geschäfts untersuchen und bestimmen, wie es ausgewiesen werden muss. Die Kreditabteilung muss eine Genehmigung in Bezug

⁷ Siehe auch MaRisk BTO 2.1 „Funktionstrennung“.

⁸ Und siehe MaRisk unter BTR4 „Operationelle Risiken“ und MaRisk BT2 „Besondere Anforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision“.

auf das Ausfallrisiko des Vertragspartners erteilen, die Compliance- und die Rechtsabteilung sehen komplexe Geschäfte häufig in einem frühen Stadium, wenn Sie bei regulatorischen und rechtlichen Fragen zurate gezogen werden.

Der Vorstand muss auch nachweislich dafür sorgen, die Arbeit dieser Kontrollgruppen zu unterstützen. Sie sollten mit den Kollegen aus dem Front-Office-Bereich gleichgestellt werden. Wenn die Kontrollgruppen ständig vom Senior Management überstimmt werden, verlieren sie schnell an Glaubwürdigkeit.

IV. Die Mitarbeiter als erste Verteidigungslinie

Aufsichtspersonen und Kontrollgruppen spielen zwar eine wichtige Rolle, aber potenziell kann jeder Mitarbeiter der erste sein, der ein Fehlverhalten bemerkt, welches die Kultur der Bank gefährdet. Hat ein Mitarbeiter das Gefühl, er kann dieses Fehlverhalten gefahrlos melden, bildet er bereits die erste Verteidigungslinie. Damit dies effizient funktioniert, muss der Vorstand mit den nachfolgenden Maßnahmen für das notwendige Maß an Vertrauen sorgen:

- Ausdrückliche Erklärung im Rahmen einer Bankrichtlinie, dass ein Mitarbeiter, der Fehlverhalten ordnungsgemäß anzeigt, vor Repressalien geschützt wird (einschließlich Arbeitsplatzverlust, Status, Beförderung oder finanzielle Sondervergütungen).
- Sicherstellen, dass eine solche Richtlinie eingehalten wird.
- Mitarbeiter dabei unterstützen, wichtige Angelegenheiten zu melden, z. B. durch die Einrichtung einer Whistleblowing-Hotline mit dem entsprechenden Maß an Vertraulichkeit.
- Sicherstellen, dass Meldungen unverzüglich überprüft und von einer unabhängigen Stelle untersucht werden.
- Sicherstellen, dass Mitarbeiter, die sich falsch verhalten haben, mit angemessenen Sanktionen belegt werden, unabhängig von ihrer Seniorität oder der möglichen Höhe an Erträgen, die sie generieren können.

V. Vergütung

In den vergangenen Jahren ist im Aufsichtsrat aus verschiedenen Gründen ein stärkerer Fokus auf die Vergütungsstandards von Banken gelegt worden. Ein Aspekt dieser stärkeren Fokussierung war der Wunsch, gutes Risikomanagement und integeres Verhalten statt nur die Generierung von Erträgen zu belohnen. Die Vergütungspolitik der Bank sollte ausdrücklich bestimmte Faktoren enthalten, und diese sollten auch die gewünschte Unternehmenskultur stärken. Übersicht 6 enthält einige der Faktoren, die in einer gut gestalteten Vergütungspolitik enthalten sein sollten.

Übersicht 6.
Merkmale einer effizienten Vergütungspolitik

Merkmals	Beispiele
Ergebniskennzahlen	Kennzahlen, um den gesamten VTE-Pool und die Sub-Pools innerhalb der Organisationsstruktur aufzuteilen, wie z. B. Erträge, Ergebnis vor Boni und Steuern, Kosten, Franchise Building und Rankings etc.
Risikogewichtete Faktoren und Ratios/Ausfallrisiken	Ökonomisches Kapital, Eigenkapitalrendite, Wertschöpfung etc. und Verstöße von Limiten auf der Ebene einzelner Mitarbeiter. Soweit möglich, umfasst die Beurteilung alle Risikoarten, wie z. B. Markt-, Kredit-, Liquiditäts-, Reputations- und operatives und aufsichtsrechtliches Risiko.
Compliance-Berichte	Compliance-Ausfallbericht, obligatorische Compliance-schulung etc.
Sonstige nicht finanzielle und qualitative Faktoren, einschließlich Urteilsvermögen	Informationen über Mitbewerber, wichtige Personalstatistiken, Franchise-Schutz etc.

I. Fazit

Für den langfristigen Erfolg einer Bank ist eine gute Unternehmenskultur unerlässlich. Für die Schaffung einer solchen Kultur sind mehrere Faktoren ausschlaggebend:

- Der Vorstand: Aufgabe des Vorstands ist es, den richtigen „Tone from the Top“ vorzugeben und die Grundlage für die Entwicklung einer guten Unternehmenskultur zu legen. Die Erwartungen des Vorstands müssen erfolgreich kommuniziert und mit eingängig formulierten Richtlinien und Weisungen, einer klaren Governancestruktur sowie entsprechenden Kontrollgruppen und der Kontrolle des Vorstands unterstrichen werden.
- Treibende Faktoren einer Unternehmenskultur: Die vier Kernfaktoren einer Unternehmenskultur sollten sein: Risikotransparenz, Anerkennung von Risiken, Reaktionsfähigkeit und Respekt.
- Unternehmensweites Risikomanagement (ERM): Ein ERM-Programm setzt einen einheitlichen Ansatz voraus, der im ganzen Unternehmen, sogenannte Silos eingeschlossen auf regionaler oder divisionaler Ebene umgesetzt wird. Das ERM muss von relevanten und einheitlichen Informationen, Richtlinien und Weisungen sowie effektiven Prozessen zur Genehmigung neuer Produkte (New Product Approval) und zur Steuerung von Reputationsrisiken unterstützt werden.
- Korrektes Verhalten stärken: Schließlich ist es wichtig, dass das Verhalten mittels Kontrollen, Technologie, Kontrollgruppen und, was am Wichtigsten ist, von den Mitarbeitern selbst überwacht wird. Korrektes Verhalten muss belohnt werden, während sich Mitarbeiter, die vorgegebene Standards nicht einhalten, im Klaren darüber sein

sollten, dass dies Einfluss auf ihre Stellung in der Bank und auf ihre Sondervergütung hat. Der Vorstand sollte sicherstellen, dass die Kontrollgruppen in der Lage sind, das Front Office zu unterstützen, und alle Mitarbeiter die Bereitschaft entwickeln wollen und können, ihre Bedenken zu äußern, und auf diese Weise in erster Linie für den Schutz der Unternehmenskultur eintreten.

Unter Berücksichtigung dieser Faktoren kann eine Bank sicherstellen, dass angemessene Verhaltensnormen für Einzelne und Gruppen bestehen, damit aktuelle und künftige Risiken für das Unternehmen aufgedeckt, verstanden, offen diskutiert und angegangen werden. Im Gegenzug wird sich die Bank über langfristigen Erfolg freuen können.

Ausgewählte Literatur

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten, Rundschreiben 15/2009 (BA) vom 14. 8. 2009.
McKinsey & Company: McKinsey Working Papers on Risk, Number 16 „Taking Control of organisational risk culture“, Februar 2010.