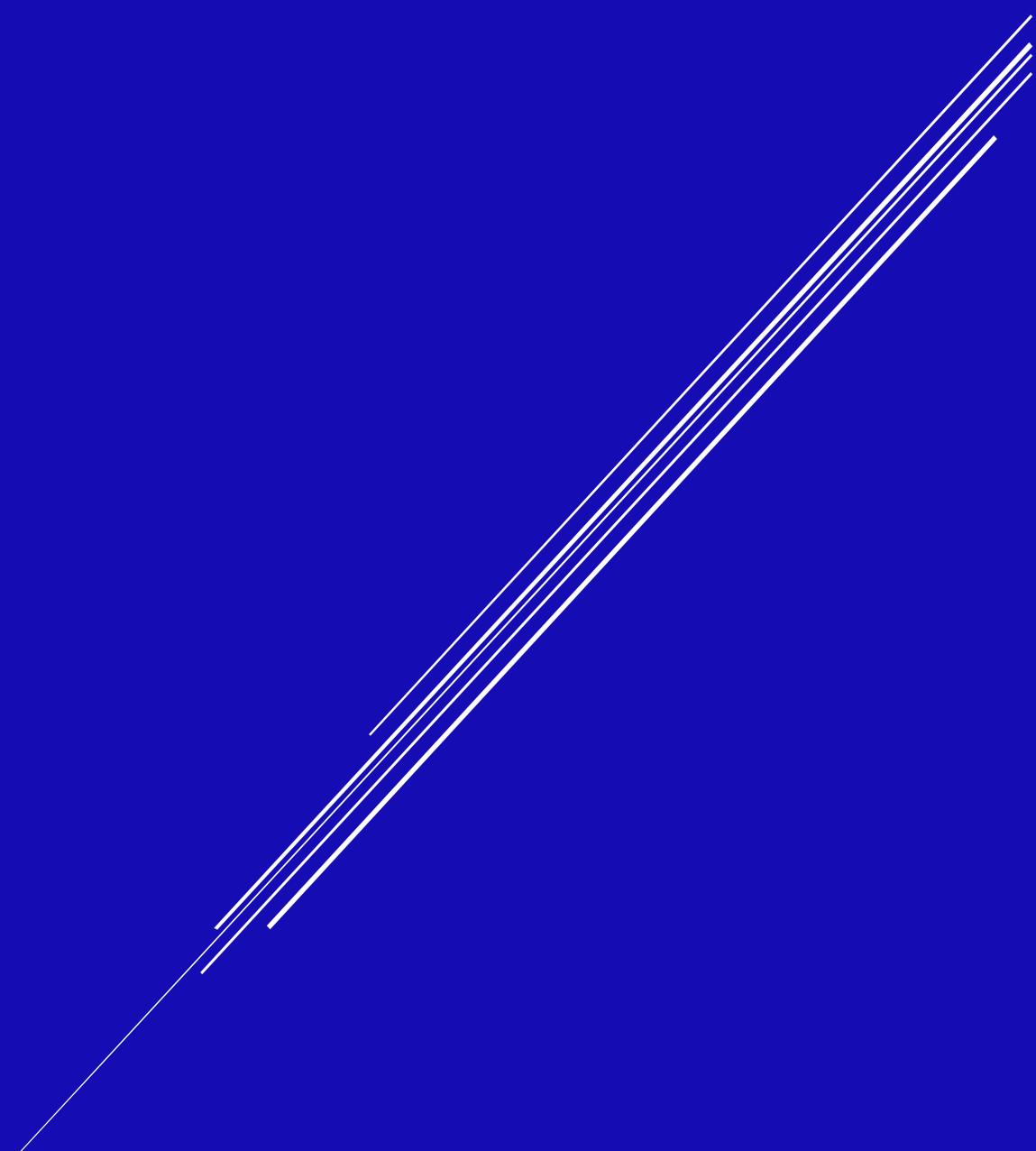


# BENCHMARKSTUDIE „RISK GOVERNANCE IN REGIONAL TÄTIGEN KREDITINSTITUTEN“ 2016



Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann  
Univ.-Prof. Dr. Volker Stein  
M.Sc. Julian Quast



## Inhalt

1. Einführung: Risk Governance als Zukunftsaufgabe.....	1
2. Die Benchmark-Studie: Konzeption und Aufbau.....	5
3. Ergebnisse zu den Risk Governance-Aufgaben .....	6
3.1 Aggregierter Überblick.....	6
3.2 Design von Risikomodellen (Aufgabe 1) .....	7
3.3 Bestimmung von Modellrisiken (Aufgabe 2) .....	8
3.4 Forschung und Entwicklung in Risikothemen (Aufgabe 3) .....	9
3.5 Beratung der Unternehmensleitung (Aufgabe 4).....	11
4. Ergebnisse zu den Risk Governance-Wirkungen .....	13
4.1 Aggregierter Überblick.....	13
4.2 Risk Governance-Effektivität .....	13
4.3 Risikokultur.....	15
4.4 Institutseffektivität.....	16
4.5 Wirkungszusammenhänge .....	16
5. Ausblick .....	19
Ergänzende Literatur .....	20

## Die Autoren

**Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann** ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanz- und Bankmanagement und Sprecher der Forschergruppe „Risk Governance“ an der Universität Siegen.

**Univ.-Prof. Dr. Volker Stein** ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation sowie Mitglied der Forschergruppe „Risk Governance“ an der Universität Siegen.

**M.Sc. Julian Quast** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen.



# 1. Einführung: Risk Governance als Zukunftsaufgabe

In einem Kreditinstitut befassen sich die verschiedensten Personen, Stellen, Abteilungen mit Risiken. Da das Geschäftsmodell eines Kreditinstituts auf der aktiven und bewussten Risikoübernahme basiert, ist letztlich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter von Risiken betroffen. Natürlich in unterschiedlichem Umfang – und natürlich gibt es gerade in einem Kreditinstitut häufiger als in vielen anderen Branchen Abteilungen, deren originäre Aufgabe die Bewirtschaftung der eingegangenen Risiken ist.

Allgemein – und somit auch in einem Kreditinstitut – dient das **Risikomanagement** der Vermeidung vermeidbarer Risiken und der Identifikation unvermeidbarer Risiken. Diese müssen analysiert, bewusst eingegangen oder abgesichert sowie überwacht werden. Dabei gilt es, das Risiko-Ertrags-Verhältnis unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit zu optimieren.

Neben dem Risikomanagement nimmt auch die **Corporate Governance** von einer ganz anderen Seite her Risiken von und im Unternehmen in den Blick. Ihr Fokus ist es, Risiken aus mangelnder Unternehmensführungsqualität, Regelinkonformität, Intransparenz und fehlender Nachhaltigkeit unmittelbar auf der Gesamtunternehmensebene zu vermeiden.

Doch die Praxis zeigt, dass trotz der inzwischen eingetretenen Spezialisierung beider Risikobewältigungs-Funktionen dennoch weitergehende Defizite mit Auswirkungen auf das Risikoverhalten bestehen: Das klassische Risikomanagement hinkt mit seinen standardisierten Risikomodellen für vorselektierte Standardrisiken den komplex vernetzten, mehrdeutigen Risiken in den heutigen offenen Unternehmenssystemen hinterher. Auch die Corporate Governance hat ihre Grenzen, die in der mangelnden expliziten Ausrichtung auf die finanzielle Risikosteuerung und insbesondere der Freiwilligkeit der Anwendbarkeit der Regeln liegen.

Die daraus entstehende Lücke birgt – auch und gerade für Kreditinstitute – die Gefahr, dass Risiken, darunter auch relevante bis hin zu unternehmensbedrohlichen, durch das Raster fallen und nicht auf dem Radar der Risikosteuerungssysteme auftauchen. Diese Lücke schließt **Risk Governance**, die auf die proaktive Risikosteuerung von innen heraus abzielt und über vier konkrete Aufgaben definiert ist (vgl. Abbildung 1).

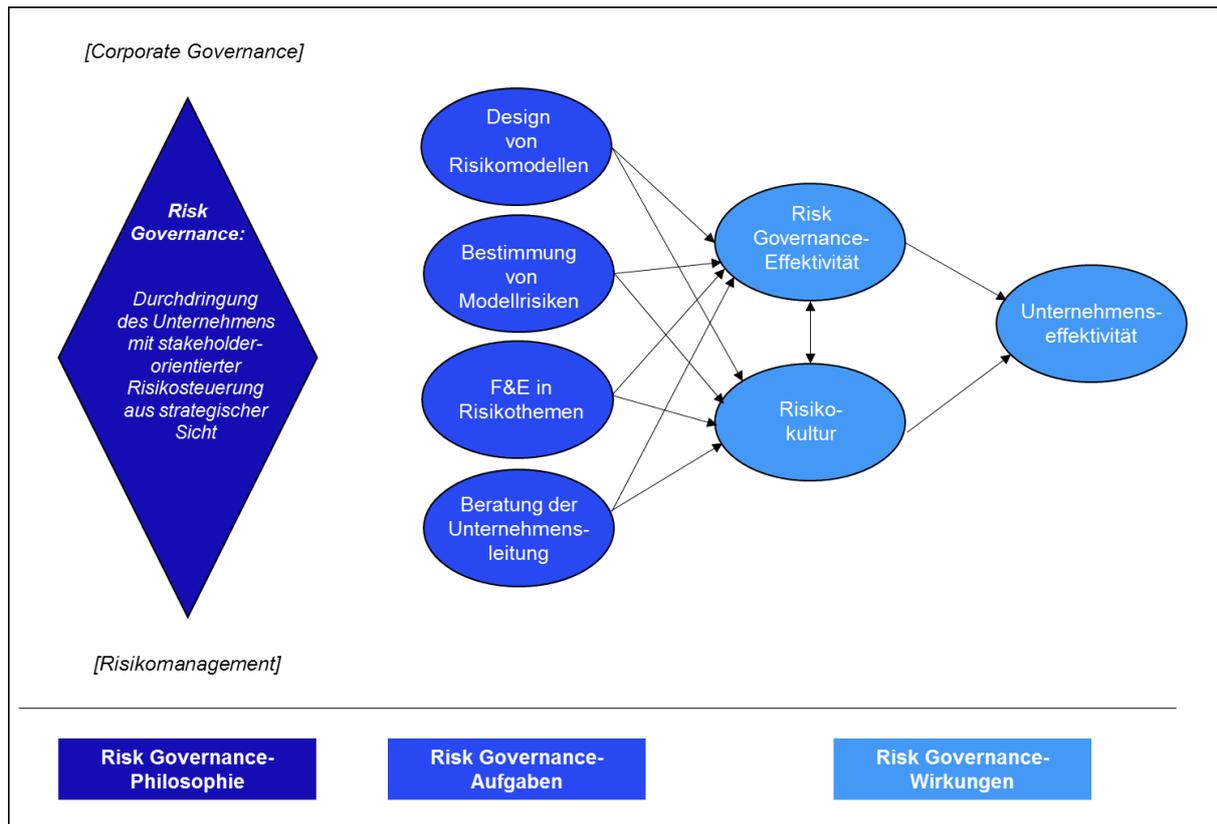


Abbildung 1: Grundkonzeption der Risk Governance (nach Stein/Wiedemann 2016a)

Risk Governance zielt darauf ab, eine Risikosteuerungsinfrastruktur aufzubauen, die in der Lage ist, risikobehaftete Sachverhalte der Zukunft zu antizipieren, um ein Kreditinstitut zukunftssicher zu positionieren. Die konkreten Aufgaben verfolgen alle das gleiche Ziel: im Vorfeld mehr Sicherheit im Umgang mit bekannten, aber auch mit unbekanntem Risiken zu erhalten und sich auf mögliche Eventualitäten vorzubereiten.

So ist das „Design von Risikomodellen“ notwendig, um unterschiedliche zukunftsbezogene Prämissen der Risikomodelle miteinander ergebnisoffen zu vergleichen und im Vorfeld die alternativen Wirkungen zu simulieren. Die „Bestimmung der Modellrisiken“ nimmt die gewählten Risikomodelle noch stärker unter die Lupe und schließt systematisch Fehler in ihrer Anwendung aus. Die „Forschung und Entwicklung in Risikothemen“ klärt innerbetrieblich, wie weit die Risikomodelle mit dem Geschäftsmodell kompatibel sind und lotet auch die Chancenprofile der Risikosteuerung systematisch aus. Schließlich unterstützt die „Beratung der Unternehmensleitung“ diese bei der Gesamtsicht aller Risiken, insbesondere bei dem Blick auf vernetzte Risiken innerhalb und außerhalb des Kreditinstituts sowie auf deren Zusammenwirken und Dynamik. Die

solcherart entstehende Risikoperspektive wird nachfolgend systematisch in alle Entscheidungen des Kreditinstituts integriert, indem sie dem Geschäftsmodell bewusst zugrunde gelegt wird.

In der von der Universität Siegen durchgeführten **Benchmarkstudie** wurden der bisherige Ausbaustand der Risikosteuerung und die Umsetzung der Risk Governance-Aufgaben in deutschen regional tätigen Kreditinstituten (Sparkassen und Genossenschaftsbanken) überprüft.

Die Studie kommt zu dem bedeutsamen Ergebnis, dass eine konsequente Umsetzung von Risk Governance positive Auswirkungen auf die Rentabilität der untersuchten Kreditinstitute hat. Kreditinstitute sollten daher proaktiv die einzelnen, im weiteren Verlauf erläuterten Risk Governance-Aufgaben umsetzen und nicht ausschließlich reaktiv auf aufsichtsrechtliche Vorgaben hin handeln. Eine konsequente Umsetzung führt nicht nur zu einer Verbesserung der Risikokultur im Kreditinstitut, sondern beeinflusst auch positiv dessen Effektivität.

Dabei gilt es, die Implementierung von Risk Governance situativ in Bezug auf das Geschäftsmodell, das Risikoprofil, die Größe und Komplexität des jeweiligen Kreditinstituts vorzunehmen.

Risk Governance kann daher (und aus Sicht der Autoren der Benchmarkstudie: „sollte“) als Chance gesehen werden und nicht als aufgezwungene lästige aufsichtsrechtliche Verpflichtung. Insbesondere eröffnet Risk Governance neuen Gestaltungsspielraum: Sie folgt nicht dem Motto „schon wieder neue Risikovorschriften“ (zudem nicht solche, die den Kreditvergabespielraum und somit den möglichen Geschäftserfolg beschränken). Vielmehr trägt Risk Governance dazu bei, die institutsinternen Voraussetzungen für Geschäftsmodelle so zu gestalten, dass diese nicht von unerwarteter Seite her – also eben aufgrund mangelnden Gesamtüberblicks über die Risiken und ihre möglichen Auswirkungen – torpediert werden.

Gegenwärtig ist die Risk Governance für Kreditinstitute noch nicht aufsichtsrechtlich spezifiziert – doch es zeichnet sich ab, dass ein solcher Prozess derzeit erfolgt, da die Prioritäten des Bankenaufsichtsmechanismus (SSM) für das Jahr 2016 den Fokus explizit auf das Thema Risk Governance lenken. Zudem zielen die Leitlinien der EBA für den Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) unter anderem auf die Beur-

teilung von Kontrolle und Risikokultur innerhalb der Institute ab. Eine graduelle Vorbereitung hierauf ist der Weiterentwicklung der Risikokultur sicherlich angemessener als eine – später – Hals über Kopf verordnete Neuausrichtung, die allgemeine Ablehnung und Gegenwehr provoziert.

## 2. Die Benchmark-Studie: Konzeption und Aufbau

Im ersten Quartal 2016 beantworteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von insgesamt 96 regional tätigen Kreditinstituten (51 Sparkassen und 45 Genossenschaftsbanken) mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von 4,8 Milliarden Euro die Fragen unserer Benchmarkstudie (vgl. Abbildung 2).

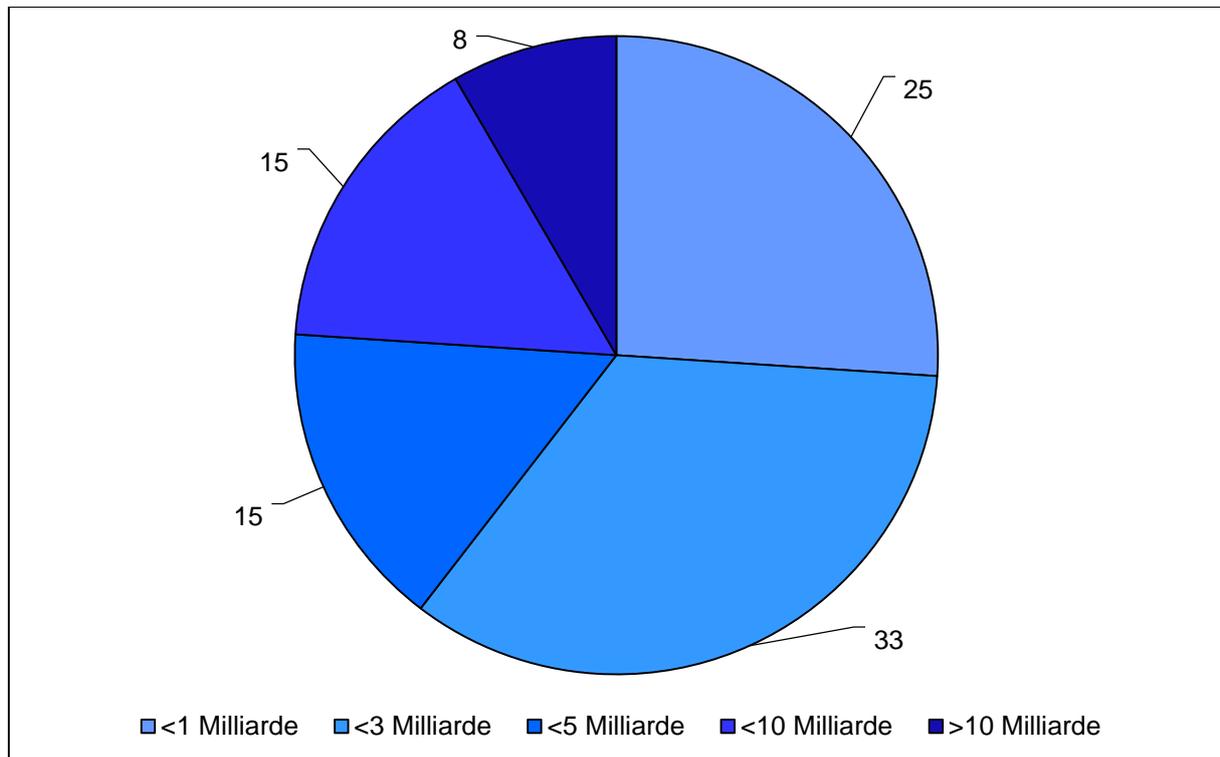


Abbildung 2: Einteilung der teilnehmenden regional tätigen Kreditinstitute nach Bilanzsumme

Die untersuchten Kreditinstitute können in verschiedene Größenklassen gegliedert werden. Insgesamt wiesen 25 Institute eine Bilanzsumme von maximal 1 Milliarde Euro auf, 33 Institute eine Bilanzsumme zwischen 1 Milliarde und 3 Milliarden Euro und jeweils 15 Institute eine Bilanzsumme zwischen 3 Milliarden und 5 Milliarden Euro sowie zwischen 5 Milliarden und 10 Milliarden Euro. Acht Institute haben eine Bilanzsumme größer als 10 Milliarden Euro.

Insgesamt wurden in einem Fragenkatalog 44 Aussagen formuliert, die je nach Grad der Zustimmung anhand einer fünfstufigen Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme vollkommen zu) beantwortet werden sollten. Die einzelnen Aussagen lassen sich den Aufgaben und Wirkungen der Risk Governance (vgl. Abbildung 1) zuordnen. Die Werte der einzelnen Aussagen wurden anschließend zu einem Gesamtwert für die unterschiedlichen Aufgaben und Wirkungen der Risk Governance verdichtet.

### 3. Ergebnisse zu den Risk Governance-Aufgaben

#### 3.1 Aggregierter Überblick

Schon heute setzen regional tätige Kreditinstitute die vier Aufgaben der Risk Governance bereits um – sie beginnen also nicht bei „Null“.

Jede der vier Aufgaben wurde anhand von mehreren einzelnen Teil-Tätigkeiten abgefragt, die zur Erfüllung der Aufgaben gehören, und diese einzelnen Antworten wurden dann zu einem Gesamtwert für die jeweilige Aufgabe zusammengeführt. Die befragten Kreditinstitute zeigen mit ihren Antworten insgesamt, dass sie die Tätigkeiten, die mit den Aufgaben „Design von Risikomodellen“, „Bestimmung von Modellrisiken“ und „Beratung der Unternehmensleitung“ verbunden sind, durchaus schon in ihren Fokus genommen haben. Einzig die „Forschung und Entwicklung in Risikothemen“ wird faktisch noch nicht als eigenständige Aufgabe der Kreditinstitute verfolgt (vgl. Abbildung 3).

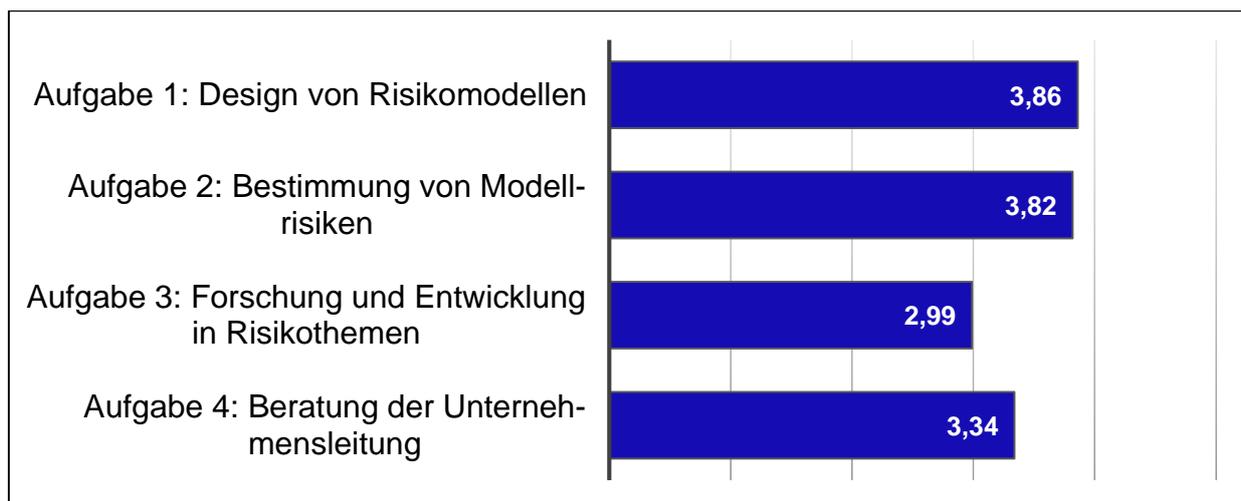


Abbildung 3: Mittelwerte zur Abdeckung der vier Aufgaben der Risk Governance (fünfstufige Skalierung von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme vollkommen zu“)

Dennoch besteht in Bezug auf jede der vier Risk Governance-Aufgaben konkretes Verbesserungspotenzial. Im weiteren Verlauf werden dazu die vier Aufgaben näher betrachtet, erläutert und Ansatzpunkte zur Verbesserung herausgestellt.

### 3.2 Design von Risikomodellen (Aufgabe 1)

„Design von Risikomodellen“ umfasst die laufende Festlegung der Art der Risikowahrnehmung, -priorisierung und -aggregation vor dem Hintergrund der institutsspezifischen Stakeholderbedingungen. Dabei erfolgt auch ein Fokus auf proaktiv ausgerichtete Risikomodelle. Hierdurch nimmt das Management neben aktuellen Risiken auch potenzielle Risiken besser wahr – mit jeweils zu beurteilenden Eintrittswahrscheinlichkeiten. Eine Rückschau beispielsweise auf die Zeit vor der Negativzinssituation zeigt, wie wichtig es gewesen wäre, diese Zinsentwicklung frühzeitiger als es tatsächlich geschehen ist, in den Risikomodellen abzubilden, zumindest als denkbare Szenario.

In der aktuellen Benchmarkstudie weist diese Aufgabe einen **Mittelwert** von **3,86** auf, bei einer **Standardabweichung** von **0,68**. Unter dieser Aufgabe sind die vier in Abbildung 4 dargestellten Items subsummiert.

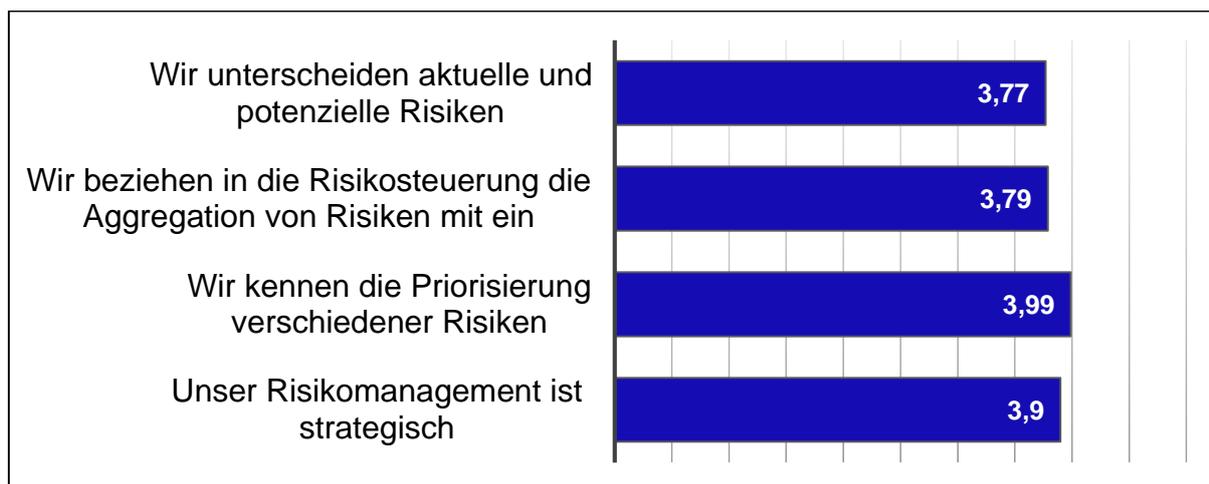


Abbildung 4: Komponenten der Risk Governance-Aufgabe „Design von Risikomodellen“ (fünfstufige Skalierung von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme vollkommen zu“)

Die einzelnen Items der Risk Governance-Aufgabe „Design von Risikomodellen“ werden von den Umfrageteilnehmern sehr ähnlich bewertet. Innerhalb dieser Gruppe von Items besteht insbesondere Handlungsbedarf bei der Berücksichtigung der **Aggregation** von Risiken und der Unterscheidung von **aktuellen** und **potenziellen** Risiken.

Eine Aggregation sämtlicher Risiken ist für die Kapitalbedarfsplanung unabdingbar, da sich letztlich die Gesamtheit aller Risiken und deren Zusammenspiel auf das Ergebnis des Kreditinstituts auswirkt. Hierbei werden bislang jedoch überwiegend die aktuellen Risiken erfasst. Kreditinstitute sollten daher neben den aktuellen Risiken auch zwingend potenzielle Risiken in ihren Risikomodellen berücksichtigen!

### 3.3 Bestimmung von Modellrisiken (Aufgabe 2)

Die zweite Risk Governance-Aufgabe ist die „Bestimmung von Modellrisiken“ – was weder Corporate Governance noch Risikomanagement systematisch leisten. Modellrisiken umfassen gemäß der EU-Richtlinie Capital Requirements Directive (CRD IV) „den potenziellen Verlust, der einem Institut als Folge von Entscheidungen entsteht, die sich auf das Ergebnis interner Modelle stützen, wenn diese Fehler bei der Konzeption, Ausführung oder Nutzung aufweisen“. Dies bedeutet die Notwendigkeit zum permanenten Rekontextualisieren der Risikosteuerung – also dem ständigen Überprüfen und Ausrichten auf die gerade bestehenden Einsatzbedingungen der Risikomodelle.

Der Erfüllungsgrad dieser Aufgabe liegt in der Studie bei einem **Wert** von **3,82** bei einer **Standardabweichung** von **0,68**. Die Aufgabe umfasst die drei Items aus Abbildung 5.

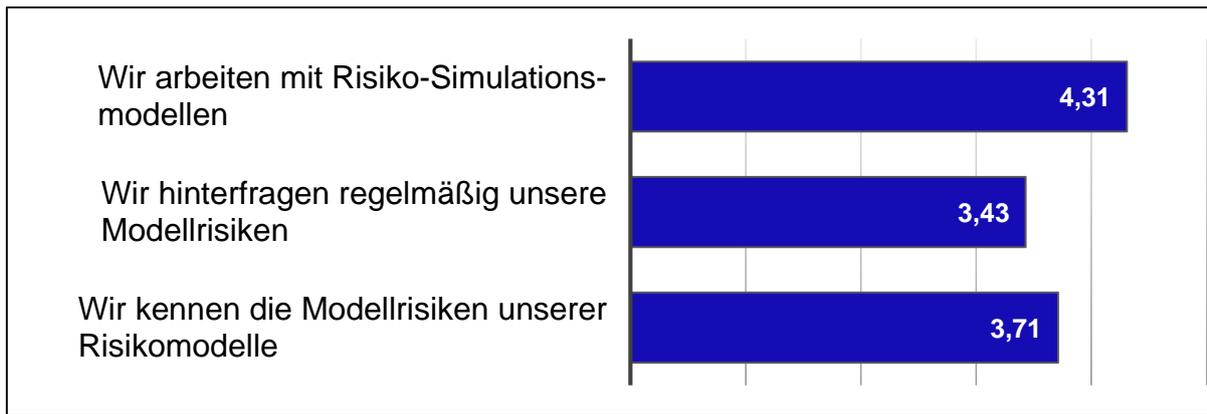


Abbildung 5: Komponenten der Risk Governance-Aufgabe "Bestimmung von Modellrisiken" (fünfstufige Skalierung von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme vollkommen zu“)

Die meisten Kreditinstitute arbeiten bereits mit Risiko-Simulationsmodellen. Dies sollte unabdingbar sein, daher besteht hier zwingend Handlungsbedarf bei den Instituten, die noch nicht mit Simulationsmodellen arbeiten. Grundsätzlich sollte jedes Kreditinstitut Risiko-Simulationsmodelle nutzen, vor allem solche, die die Risikobewertung einzelner Risikobereiche (d.h. operatives Geschäft, Personal, Organisation, Kooperationen, Öffentlichkeitswirkung und Reputation, etc.) in ihrer Vernetzung mit dem gesamthaften Geschäftsmodell des Kreditinstituts verbinden!

Positiv fällt auf, dass zwei Drittel der Befragten die Modellrisiken ihrer Risikomodelle bereits kennen (oder meinen zu kennen?). Für alle anderen gilt auch hier: dringender Nachholbedarf! Institute, die bereits Risiko-Simulationsmodelle einsetzen, sollten zudem in regelmäßigen Abständen die Modellrisiken ihrer Risiko-Simulationsmodelle hinterfragen.

### 3.4 Forschung und Entwicklung in Risikothemen (Aufgabe 3)

Die „Forschung und Entwicklung in Risikothemen“ umfasst die systematische Suche und Integration von inhaltlichen und methodischen Forschungsergebnissen aus Wissenschaft und Wirtschaft. Diese dienen als Treiber für die Modellentwicklung und ermöglichen es einem Institut, auch potenzielle zukünftige Risiken zu identifizieren.

Diese Aufgabe wird in den meisten Instituten bisher weniger stark umgesetzt als die anderen Risk Governance-Aufgaben. Hier liegt ein **Mittelwert** von **2,99** vor bei einer **Standardabweichung** von **0,54**. Dies signalisiert „Nachholbedarf“ für die Institute oder

die sie unterstützenden Verbundinstitutionen. Diese Aufgabe subsummiert insgesamt sechs Items (vgl. Abbildung 6).

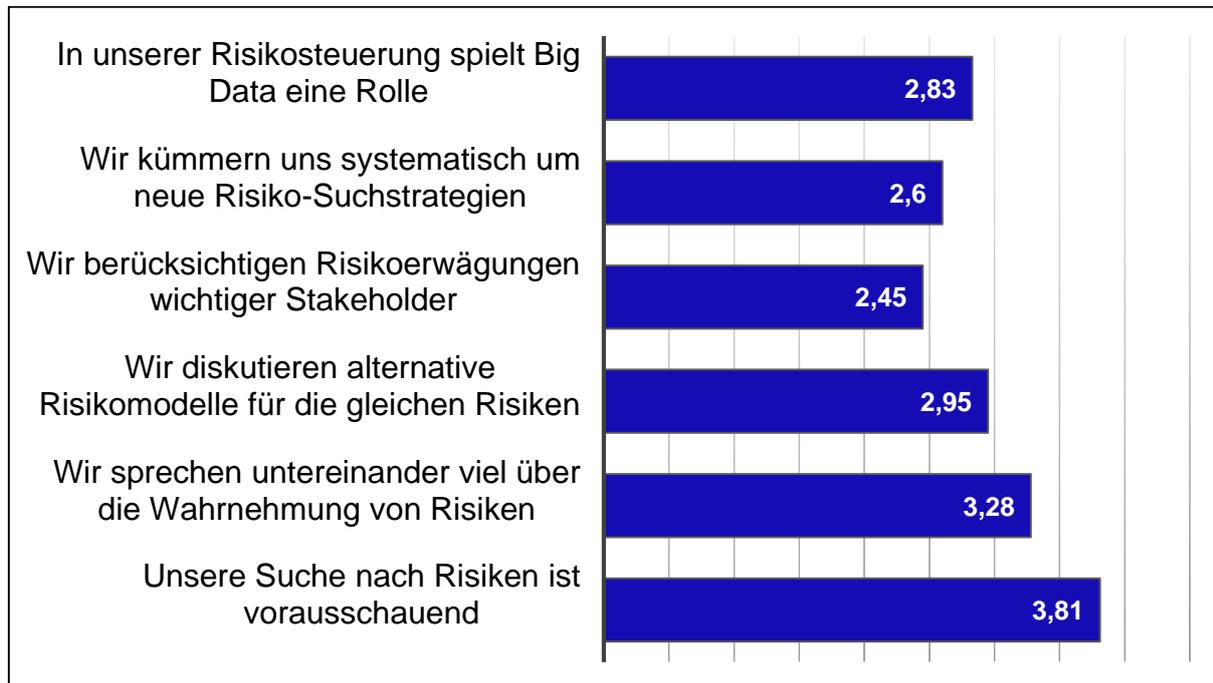


Abbildung 6: Komponenten der Risk Governance-Aufgabe "Forschung und Entwicklung in Risikothemen" (fünfstufige Skalierung von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme vollkommen zu“)

Im Bereich „Forschung und Entwicklung in Risikothemen“ besteht der größte Handlungsbedarf für die Kreditinstitute.

Nur ein Fünftel der Befragten stimmt der Aussage vollkommen oder größtenteils zu, dass Risikoerwägungen wichtiger Stakeholder bereits berücksichtigt werden. Risk Governance rückt jedoch die Stakeholderorientierung zusätzlich in den Fokus der Risikobeurteilung, so dass in Bezug auf diesen Aspekt Anstrengungen in Form einer „F&E“ unternommen werden sollten, um hierauf institutsspezifische Aufmerksamkeit zu legen.

Der Aussage, dass sich das Institut systematisch um neue Risiko-Suchstrategien kümmert, stimmt lediglich jeder achte Befragte vollkommen oder größtenteils zu. Hier sollte über die regional tätigen Kreditinstitute hinweg eine proaktive Risikosuche angestrebt werden!

### 3.5 Beratung der Unternehmensleitung (Aufgabe 4)

Die „Beratung der Unternehmensleitung“ verfolgt das Ziel, die Fähigkeit der dynamischen Einflussnahme auf den risikobehafteten Marktreaktionsprozess auszubauen, damit mit den vorhandenen Ressourcen ein maximaler Risikosteuerungserfolg erzielt werden kann. Hier spielen sowohl die interne als auch die externe Beratung der Leitung des Kreditinstituts eine wesentliche Rolle.

Der Mittelwert der Items, die unter dieser Aufgabe subsummiert sind, liegt bei **3,34**, die **Standardabweichung** bei **0,6**. Insgesamt umfasst diese Risk Governance-Aufgabe fünf Items (vgl. Abbildung 7).

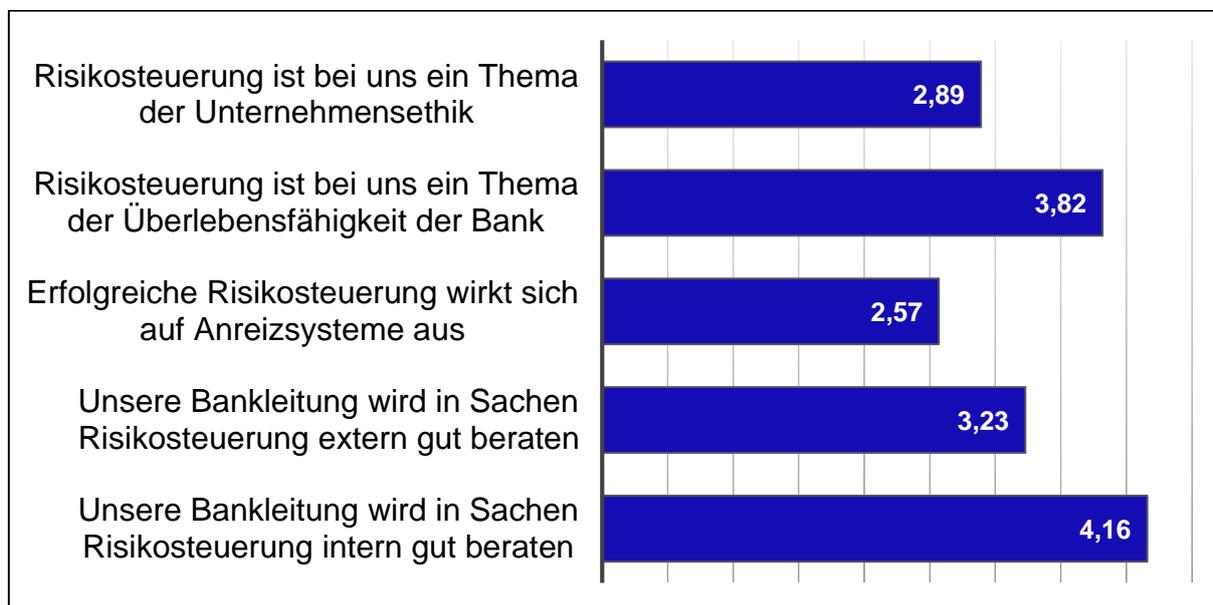


Abbildung 7: Komponenten der Risk Governance-Aufgabe „Beratung der Unternehmensleitung“ (fünfstufige Skalierung von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme vollkommen zu“)

Die befragten Kreditinstitute empfinden insbesondere die interne Beratung der Bankleitung in Sachen Risikosteuerung als überdurchschnittlich. Fast 90 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage vollkommen oder größtenteils zu. Gerade vor dem Hintergrund eines solchermaßen „selbstzufriedenen“ Befundes ist vor-sichtshalber ein kritisches Hinterfragen nicht verkehrt: Wiegt man sich hier in einer falschen Sicherheit – oder aber ist die interne Beratung in Sachen Risikosteuerung tatsächlich unabhängig, mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet, wird gehört und darf auch kritisch in der Sache sein?

Deutlichere Verbesserungspotenziale ergeben sich bei den Auswirkungen erfolgreicher Risikosteuerung auf die Anreizsysteme im Institut. Hier liegt der Anteil der Befragten, die dieser Aussage vollkommen oder größtenteils zustimmen, nur bei 28 Prozent. Offensichtlich ist es noch nicht üblich, ein den Geschäftszielen des Kreditinstituts entsprechendes Risikoverhalten so zu spezifizieren, dass es (a) gemessen und (b) sogar – falls erfolgreich – belohnt werden kann.

Außerdem stimmen lediglich 29 Prozent der Befragten der Aussage größtenteils oder vollkommen zu, dass Risikosteuerung ein Thema der Unternehmensethik sei. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Risiken sollte aber gerade in Kreditinstituten in der Unternehmenskultur verankert sein und bei den Mitarbeitern als unverzichtbarer Bestandteil der „unternehmenskulturellen DNS“ des Kreditinstituts wahrgenommen werden!

## 4. Ergebnisse zu den Risk Governance-Wirkungen

### 4.1 Aggregierter Überblick

Das Grundverständnis von Risk Governance besagt, dass die Umsetzung der vier Risk Governance-Aufgaben dazu beiträgt, die auf das Gesamtunternehmen bezogene Risikosteuerung auf das Geschäftsmodell hin auszurichten, die Unternehmensleitung in ihren Risikoentscheidungen kompetenter zu machen, eine nachhaltige Risikokultur – also Vorsicht, Transparenz und Verantwortlichkeit – zu gestalten und Risikoquellen aus dem Bereich des Managementversagens zu vermindern.

Diese Wirkungen wurden im Rahmen dieser Benchmarkstudie in Form der **Risk Governance-Effektivität**, der **Risikokultur** und insbesondere der **Institutseffektivität** untersucht (vgl. Abbildung 8).

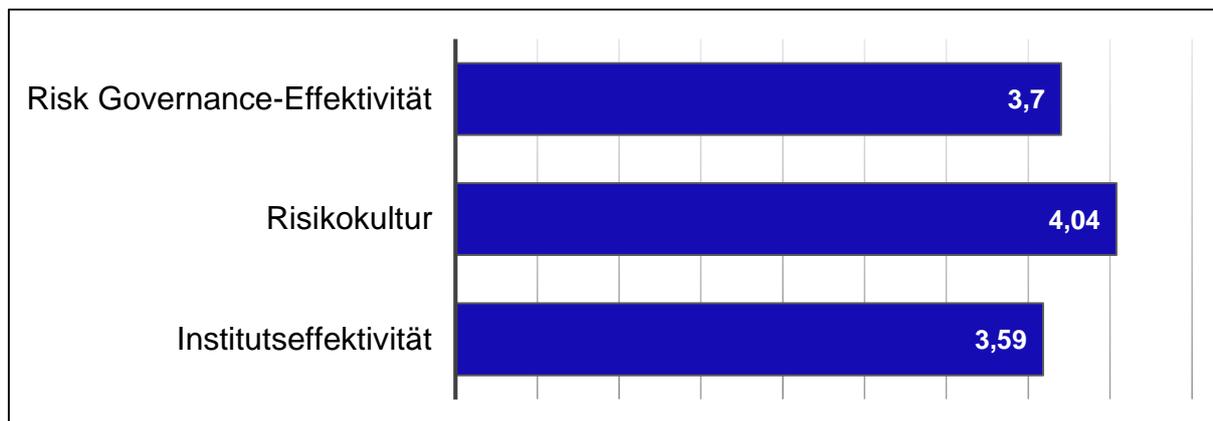


Abbildung 8: Mittelwerte der Risk Governance-Wirkungen  
(fünfstufige Skalierung von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme vollkommen zu“)

Bereits der aggregierte Überblick zeigt, dass die befragten regional tätigen Kreditinstitute im Grunde im positiven Bereich, das heißt über dem Wahrnehmungsmittelwert von 3, aufgestellt sind, was die Effektivität ihrer (unbewusst gestalteten) Risk Governance, ihrer Risikokultur sowie ihrer Institutseffektivität betrifft. Im Folgenden werden diese drei Wirkungen näher ins Auge gefasst.

### 4.2 Risk Governance-Effektivität

Die Risk Governance-Effektivität ist ein Indikator für die Wirksamkeit des Risikosteuerungssystems. Diese Wirksamkeit ist abhängig von der Umsetzung risikosteuernder Maßnahmen innerhalb des Kreditinstituts. Sie ergibt sich aus der Wahrnehmung, in

wie weit die Risikosteuerung im Sinne einer Risk Governance ernstgenommen wird und ihre Ziele grundsätzlich erreicht.

Unter der Risk-Governance Effektivität werden in der Benchmarkstudie vier Items subsummiert. Für sie ergibt sich ein **Mittelwert** von **3,70** bei einer **Standardabweichung** von **0,54**. Die Ausprägungen der einzelnen Items sind in Abbildung 9 dargestellt.

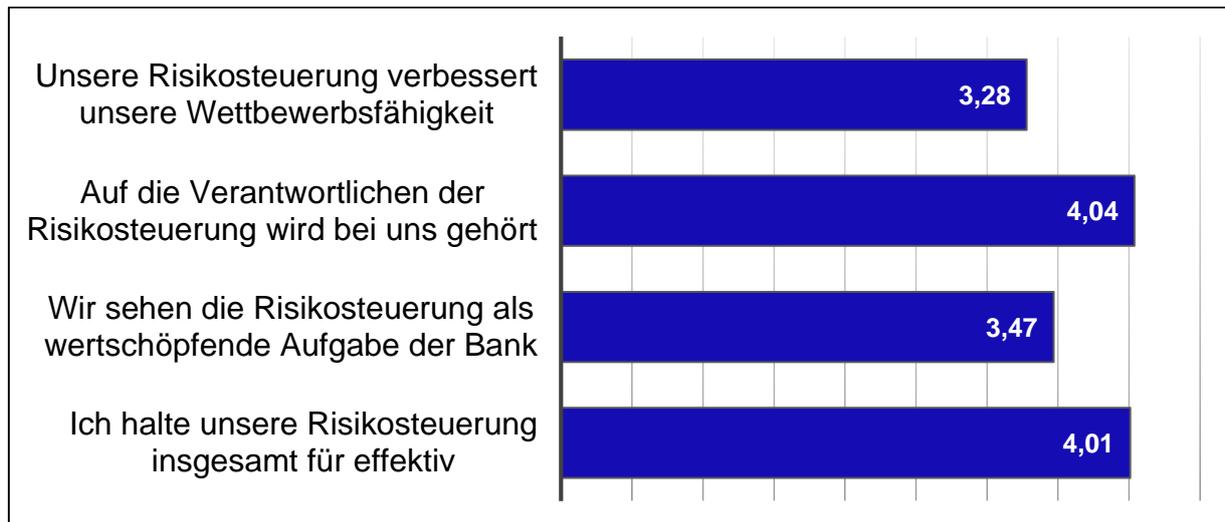


Abbildung 9: Komponenten der "Risk Governance-Effektivität"  
(fünfstufige Skalierung von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme vollkommen zu“)

Die Vorteile einer funktionierenden Risikosteuerung werden von einigen Befragten unterschätzt. So stimmen nur 40 Prozent der Aussage vollkommen oder größtenteils zu, dass ihre Risikosteuerung die Wettbewerbsfähigkeit der Bank verbessert. Die Ergebnisse der Studie deuten jedoch auf eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit hin!

Weniger als die Hälfte der Befragten empfinden, dass die Risikosteuerung eine wertschöpfende Aufgabe der Bank ist. Hier gilt es, ein Bewusstsein zu schaffen, dass eine funktionierende Risikosteuerung tatsächlich wertschöpfend wirkt und nicht nur „ein Klotz am Bein“ ist.

4 von 5 Befragten stimmen allerdings der Aussage zu, dass auf die Verantwortlichen der Risikosteuerung gehört wird. Für eine funktionierende Risikosteuerung ist dies unabdingbar!

### 4.3 Risikokultur

Die Risikokultur umfasst die Gesamtheit der Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen einer Bank in Bezug auf Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement sowie die damit verbundenen Kontrollen. Die Risikokultur, die unter anderem die Leitungskultur, die gespürte Verantwortlichkeit der Mitarbeiter, eine offene Kommunikation und den kritischen Dialog umfasst, beeinflusst die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen.

In der aktuellen Benchmarkstudie wird die Wahrnehmung der Risikokultur in Form der Items aus Abbildung 10 dargestellt. Die Risikokultur weist einen **Mittelwert** von **3,94** auf, bei einer **Standardabweichung** von **0,559**.

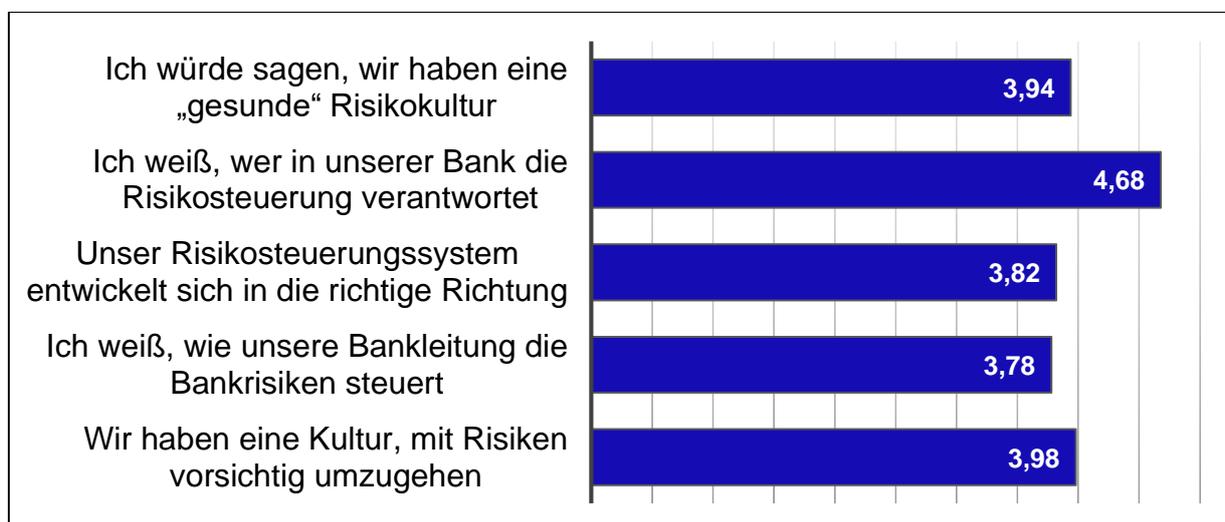


Abbildung 10: Komponenten der Risikokultur  
(fünfstufige Skalierung von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme vollkommen zu“)

Grundsätzlich weisen die einzelnen Items der Risikokultur bereits einen hohen Scorewert auf. 75 Prozent der befragten Kreditinstitute gaben an, eine Kultur zu pflegen, mit Risiken vorsichtig umzugehen. Nahezu die gleiche Anzahl gab an, dass ihr Institut eine „gesunde“ Risikokultur hat. Außerdem sind die Risikoverantwortlichkeiten bei fast allen Instituten klar organisiert und bekannt.

Diese Ergebnisse stimmen positiv, sollen doch künftig in den MaRisk die Geschäftsleiter dazu verpflichtet werden, eine Risikokultur für das Institut zu entwickeln, zu fördern und zu integrieren. Dennoch: Auch die Risikokultur ist an die sich verändernde Risikolandschaft ständig anzupassen!

## 4.4 Institutseffektivität

Letztlich steht die Effektivität eines jeden Unternehmens – und somit auch Kreditinstituts – im Fokus betriebswirtschaftlichen Handelns. Daher wurden in der Benchmarkstudie die Teilnehmer befragt, ob ihre Kreditinstitute in den vergangenen Jahren erfolgreich wirtschafteten, wie sich das Wachstum des Jahresüberschusses entwickelt und wie die Zukunftsaussichten für das Kreditinstitut eingeschätzt werden.

Diese drei Items wurden unter dem Aspekt Institutseffektivität subsummiert und sind in Abbildung 11 dargestellt. Dabei ergab sich für die Institutseffektivität ein **Mittelwert von 3,59** bei einer **Standardabweichung von 0,74**.

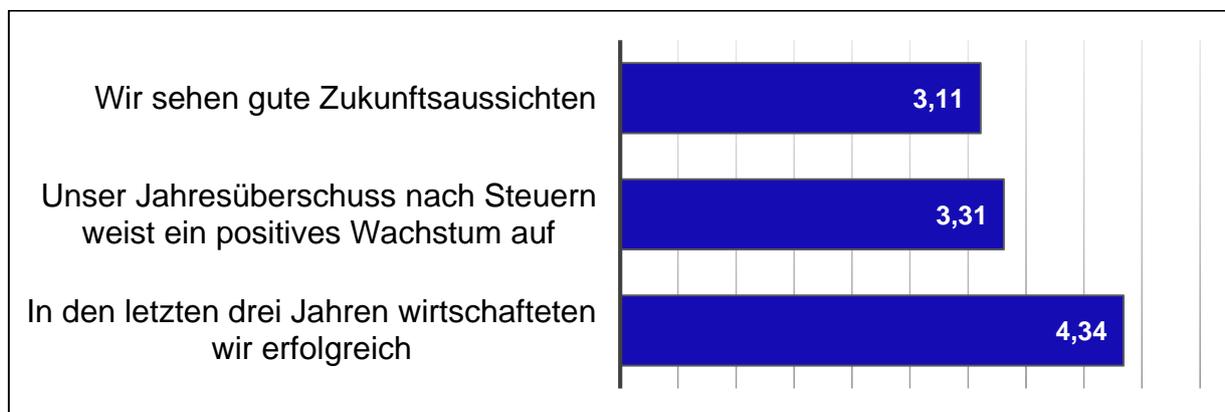


Abbildung 11: Komponenten der „Institutseffektivität“  
(fünfstufige Skalierung von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme vollkommen zu“)

Die Niedrig- bzw. Negativzinsphase führt bei einer Vielzahl der befragten Institute dazu, dass die Zukunftsaussichten und das Wachstum des Jahresüberschusses nur mittelmäßig eingeschätzt werden, obwohl der überwiegende Teil der Befragten dieser Benchmarkstudie der Aussage zustimmt, dass in den vergangenen drei Jahren erfolgreich gewirtschaftet wurde.

## 4.5 Wirkungszusammenhänge

Die wichtigsten Erkenntnisse der Benchmarkstudie sind die Zusammenhänge zwischen den Aufgaben der Risk Governance und ihren Wirkungen sowie der Wirkungen untereinander. Sie werden durch signifikante Korrelationen angedeutet, das heißt durch statistisch belegte Zusammenhänge, die sich nicht auf Zufälle zurückführen lassen (vgl. Abbildung 12). 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).

	<b>Risk Governance-Effektivität</b>	<b>Risikokultur</b>	<b>Institutseffektivität</b>
<b>A1: Design von Risikomodellen</b>	+0,518 ***	+0,577 ***	
<b>A2: Bestimmung von Modellrisiken</b>	+0,396 ***	+0,417 ***	
<b>A3: F&amp;E in Risikothemen</b>	+0,415 ***	+0,233 *	+0,214 *
<b>A4: Beratung der Unternehmensleitung</b>	+0,628 ***	+0,402 ***	+0,214 *
<b>Risk Governance-Effektivität</b>		+0,455 ***	+0,266 **

Abbildung 12: Korrelationen zwischen den Aufgaben und Wirkungen der Risk Governance (Pearson-Korrelationskoeffizienten mit Signifikanzniveaus \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ )

Die Umsetzung aller vier Risk Governance-Aufgaben ist in hohem Maße damit verbunden, dass die Risk Governance-Effektivität steigt. Die Risk Governance-Aufgaben zielen also auf ein wirksames Risikosteuerungssystem hin.

Zudem gehen alle vier Aufgaben signifikant mit einer Verbesserung der Risikokultur einher (wobei wie gesagt die Korrelation nicht angibt, was Ursache und was Wirkung ist – nur, dass beides parallel auftritt) – ein wesentliches Ziel der Finanzaufsicht.

Insbesondere die dritte und die vierte Risk Governance-Aufgabe gehen mit einer hohen Institutseffektivität einher: Entweder leisten sich diejenigen Kreditinstitute, denen es wirtschaftlich besonders gut geht, ein besonders ausgeprägtes Risk Governance-System – oder aber gerade die bewusste Beschäftigung mit der Risikoumwelt schlägt auf den Institutserfolg durch.

Schließlich zeigt sich, dass eine erhöhte Risk Governance-Effektivität insgesamt mit einer erhöhten Risikokultur sowie einer erhöhten Institutseffektivität verbunden ist. Es entsteht also offensichtlich ein in sich stimmiges Risikosteuerungs-Geschäftsmodell-System.

Besonders interessant ist insgesamt die Tatsache, dass insbesondere diejenigen Kreditinstitute eine bessere Rentabilität aufweisen und bessere Zukunftsaussichten sehen, die einen hohen Scorewert bei der Erfüllung der Aufgaben der Risk Governance aufweisen.

Die Haupteckenerkenntnis der Studie ist: Je bewusster ein Kreditinstitut die vier Risk Governance-Aufgaben verfolgt, desto besser steht es in Bezug auf seine gelebte Risikokultur und letztlich auch seine Institutseffektivität da – ein positiver Wertbeitrag!

## 5. Ausblick

Die erste Benchmarkstudie 2016 zum Ausbaustand der Risk Governance in deutschen regional tätigen Kreditinstituten (Sparkassen und Genossenschaftsbanken) zeigt vielversprechende Ergebnisse.

Die Risk Governance-Aufgaben zielen darauf ab, das gesamte institutsinterne sowie institutsexterne Risikospektrum eines Kreditinstituts – das nicht allein aus finanziellen Risiken besteht – breit in den Blick zu nehmen und systematisch zu beurteilen, ob das Geschäftsmodell des Kreditinstituts im Hinblick auf alle Risiken, ihre Vernetzung sowie ihre Dynamik robust ist.

Tendenziell sind diejenigen Kreditinstitute erfolgreicher, die die Kernaufgaben der Risk Governance bereits umsetzen. Die Korrelation zwischen den einzelnen Aufgaben der Risk Governance und dem wirtschaftlichen Erfolg in den vergangenen drei Jahren ist signifikant.

Zudem verbessert die Umsetzung der Aufgaben die Effektivität der Risikosteuerung und wirkt sich auch positiv auf die gelebte Risikokultur im Institut aus. Gleichzeitig wird so auch ein Beitrag zur Umsetzung der SREP-Leitlinien in Bezug auf die Beurteilung von Kontrolle und Risikokultur innerhalb der Kreditinstitute geleistet. Und nicht zuletzt legen die Prioritäten des Bankenaufsichtsmechanismus (SSM) den Fokus inzwischen explizit auf das Thema Risk Governance, was im Laufe der kommenden Jahre dazu führen wird, dass sich alle Kreditinstitute mit einer systematisch zu verankernden Risk Governance auseinandersetzen werden müssen.

Die Ergebnisse dieser Benchmarkstudie sollten Kreditinstitute zu einer konsequenten Umsetzung von Risk Governance ermutigen – es ist nicht zuletzt eine Chance zur nachhaltigen Verbesserung der Rentabilität!

## Ergänzende Literatur

Stein, V.; Wiedemann, A. (2016a): Risk Governance: conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics 86, 2016, S. 1-24.

Stein, V.; Wiedemann, A. (2016b): Das Risiko liegt im Risikomanagement, in: FAZ, Nr. 153 vom 04.07.2016, S. 18.

Wiedemann, A.; Stein, V.; Quast, J. (2016): Risk Governance leistet positiven Wertbeitrag, in: Die Bank, 09/2016, S. 38-42.



