

Risiko- und Compliance-Kultur

Gestalten statt treiben lassen

Immer wieder stellt sich – auch bei Genossenschaftsbanken – die Frage nach der gelebten Risiko- und Compliance-Kultur der Verantwortungsträger, konkret der Vorstände sowie auch des Aufsichtsrats. Das Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle ist und bleibt zentrale Führungsaufgabe. Doch es existieren Möglichkeiten, die Risiko- und Compliance-Kultur im Haus zielgerichtet zu stärken.





Alwina Neumann

Geschäftsführerin der Core
Developing Culture GmbH

E-Mail:

aneumann@core-developing-culture.de



Peter Zawilla

Geschäftsführender Gesellschafter der FMS
Fraud & Compliance Management Services
GmbH und der Core Developing Culture GmbH

E-Mail: pzawilla@fms-fraudcompliance.de

”

**Führungskräfte
senden durch ihr
Verhalten täglich
Signale, was als
akzeptabel gilt.**

In den MaRisk und in den EBA-Leitlinien wird eine dokumentierte, vom Vorstand aktiv kommunizierte und vorgelebte Risikostrategie sowie eine auf allen Ebenen gelebte Risikokultur gefordert. Abseits dieser regulatorischen Anforderungen ist der Risikoappetit jedoch vor allem eine Haltungs- und Kulturfrage, in der sich die gelebte Führungskultur widerspiegelt. Dies zeigt sich sowohl auf Ebene der Geschäftsstrategie als auch bei Entscheidungen über einzelne Geschäftsvorgänge, wie zum Beispiel beim Eingehen eines Kreditrisikos oder beim Zulassen größerer Kontoverfügungen.

Das natürliche Spannungsfeld besteht dabei grundsätzlich darin, welches Maß an Vertrauen in bestimmten Themenkomplexen oder konkreten Situationen angemessen ist und welcher Grad an Kontrolle erforderlich wird. Diese Frage stellt sich auch jedem Beschäftigten im Arbeitsalltag fortlaufend neu und wird – bewusst oder nicht – durch das beantwortet, was entschieden, toleriert und konsequent unterbunden wird.

Für Genossenschaftsbanken hängt dieses Spannungsfeld mit einer spezifischen institutionellen Identität zusammen, in der die Organisationskultur durch regionale Verwurzelung, persönliche Nähe zu Mitgliedern und Kundschaft sowie den Anspruch, als verlässlicher Partner vor Ort dauerhaft Vertrauen zu schaffen, geprägt ist. Diese Kultur der Nähe ist sowohl Stärke als auch gleichzeitig Risiko, da persönliche Beziehungen und Loyalitäten dazu führen können, dass Risiken nicht immer rein sachlich bewertet werden. Zudem besteht die Gefahr, dass Kontrollen schnell als Misstrauen interpretiert werden und Compliance eher als lästige Bürokratie wahrgenommen wird. Der Risikoappetit verschiebt sich allmählich durch kulturelle Denk- und Verhaltensmuster.

Hier zeigt sich ein wichtiger Unterschied zwischen einem explizit defi-

nierten und einem implizit gelebten Risikoappetit. Ein expliziter Risikoappetit wird bewusst und sinnvollerweise mit klaren sowie messbaren Zielen festgelegt, dokumentiert und im Vorstandsgremium sowie mit dem Aufsichtsrat diskutiert. Er schafft Orientierung für Entscheidungen, benennt klar, welche Risiken das Institut bewusst eingeht und wie diese gemanagt werden. Er macht die Entscheidung zwischen Vertrauen und Kontrolle sichtbar.

Ein impliziter Risikoappetit ergibt sich aus der Summe von nicht durchdachten Einzelentscheidungen, etwa aus dem, was toleriert wird und aus der Dominanz einzelner Führungspersönlichkeiten, da deren Einschätzungen selten hinterfragt werden und sich niemand mehr traut, berechtigte Zweifel offen zu kommunizieren. In diesem Fall prägt nicht ein abgestimmter Rahmen, sondern die gelebte Führungskultur den tatsächlichen Umgang mit Risiken.

Wie diese Lücke konkret entsteht, lässt sich an einer Situation illustrieren: Ein Vorstandsmitglied genehmigt eine komplexe Immobilienfinanzierung außerhalb des gewohnten geschäftlichen Kerngebiets mit der Begründung, dass er den Kunden bereits lange kenne. Im Rahmen der Risikostrategie ist eine vollständige Bonitätsprüfung und Marktanalyse vorzunehmen, beides liegt jedoch nicht vor. Gemeldete Bedenken werden zur Kenntnis genommen, aber nicht weiterverfolgt. Das Signal an die Mitarbeiter: Die persönliche Einschätzung, insbesondere des Vorstands, ist wichtiger als der Prozess. Der gelebte Risikoappetit hat sich in diesem Moment verschoben – ohne Beschluss, ohne Diskussion, ohne Dokumentation.

Wenn Kultur zur Schwachstelle wird

Verhalten entsteht durch das Zusammenspiel von Persönlichkeit und situativem Kontext. Was in den jüngsten

in der Presse zu findenden Fällen des Genossenschaftssektors auffällt, sind neben den individuellen Verfehlungen einzelner Personen vor allem die verfestigten kulturellen Muster, die diese Verfehlungen getragen haben. Diese Muster berühren dabei alle drei miteinander in Wechselwirkung stehenden Ebenen: Struktur, Kultur und Individuum.

Risikoappetit als implizites Führungssignal: Was toleriert wird, wird zur Norm

Führungskräfte senden durch ihr Verhalten täglich Signale, was als akzeptabel gilt. Dies geschieht nicht nur durch klare Entscheidungen, sondern vor allem auch durch Reaktionen auf Abweichungen. Werden Bedenken, Hinweise auf Risiken oder Prozess- und Regelüberschreitungen ignoriert, kommuniziert dies, dass Kontrollen, Regeln und Prozesse „verhandelbar“ sind. Diese impliziten Signale formen über den Zeitverlauf die gelebte Risikokultur, die sich von der definierten Risikostrategie deutlich unterscheiden kann.

Vorstandsdominanz als Risiko

Wiederkehrend zeigt sich in der Praxis die Dominanz langjähriger Führungspersönlichkeiten. Im Umfeld einer stark autoritär geprägten Führung verstummen mit der Zeit kritische Gegenstimmen aus Sorge vor negativen Konsequenzen. Das Prinzip gemeinsamer Verantwortung im Leitungsorgan verliert seine ausgleichende Wirkung, wenn einzelne Mitglieder zu „Bestätigungsinstanzen“ werden und kritische Perspektiven an Einfluss verlieren. Governance-Funktionen wie Compliance und Interne Revision können unter solchen Bedingungen ihre Unabhängigkeit und Wirksamkeit nicht entfalten. Auch Aufsichtsorgane können ihre Überwachungsfunktion nur eingeschränkt wahrnehmen, wenn Informationen selektiv weitergegeben oder kritische Themen nicht angemessen adressiert werden. Die Folge ist eine Risikokultur, die maßgeblich vom Risiko-

Was ist Compliance eigentlich?

Der Begriff „Compliance“ leitet sich vom englischen to comply ab und bedeutet „einhalten“ oder „befolgen“. Ursprünglich bezeichnete Compliance vor allem die Verpflichtung von Unternehmen (zuerst in der Finanzbranche), gesetzliche und regulatorische Vorgaben einzuhalten – etwa im Wettbewerbs-, Kapitalmarkt- oder Aufsichtsrecht.

Spätestens seit einigen größeren Unternehmensskandalen der 1990er- und 2000er-Jahre entwickelte sich Compliance jedoch weiter: Heute steht sie für ein umfassendes System aus Regeln, Prozessen und Werten, das rechtmäßiges, integrires und verantwortungsbewusstes Handeln sicherstellen soll. Dabei umfasst Compliance gerade in Kreditinstituten inzwischen nicht mehr nur die Vermeidung von Rechtsverstößen, sondern ebenso den Schutz von Reputation, Kundenvertrauen und nachhaltiger Unternehmensführung.

koappetit einer einzelnen dominanten Person geprägt wird.

Vertrauenskultur als Einfallstor

Die genossenschaftliche Kultur der Nähe entfaltet ihre risikokulturelle Wirkung besonders dort, wo Geschäftsentscheidungen auf Basis oder unter Einfluss persönlicher Beziehungen getroffen werden. Wenn langjährige Kundenverbindungen, regionale Netzwerke oder persönliche Bekanntschaften die sachliche Risikobewertung und Kontrollen überlagern, werden Fehlentwicklungen begünstigt. Interessenkonflikte, die in einem sachorientierten Prozess erkennbar und offenzulegen wären, werden in einer solchen Vertrauenskultur oft gar nicht als solche wahrgenommen. Vertrauen ist als Grundlage einer Geschäftsbeziehung wertvoll. Als Ersatz für Kontrollen und als Begründung für das Übergehen interner Richtlinien, Warnungen oder Prozesse ist es ein Compliance-Risiko.

Verschiebung des Geschäftsmodells

Ein weiteres Muster betrifft die Ausweitung des Geschäftsmodells jenseits der eigenen Kompetenzgrenzen. In der Niedrigzinsphase haben einige Institute Möglichkeiten zur Ertragskompensation in Bereichen gesucht, die außerhalb des klassischen genossenschaftlichen

Kerngeschäfts lagen: überregionale Immobilienfinanzierungen, Investitionen in Spezialfonds, komplexe Beteiligungsstrukturen oder Aktivitäten mit Auslandsbezug. Solche Erweiterungen des Geschäftsmodells können legitime strategische Entscheidungen sein. Voraussetzungen sind jedoch ausreichende Kompetenzen, belastbare Risikoanalysen und eine Governance-Struktur, die dem veränderten Risikoprofil entspricht.

Das eigentliche Risiko liegt daher weniger in der strategischen Entscheidung selbst, sondern in der Kultur, in der sie getroffen wird: In einem Umfeld, in dem Ertragsdruck hoch und kritische Gegenstimmen schwach sind, werden Bedenken hinsichtlich eines neuen Geschäftsfelds selten offen benannt. Stattdessen werden Kontrollmechanismen, die für das klassische Kerngeschäft etabliert wurden, auf das neue Feld übertragen, ohne zu prüfen, ob sie dort ebenfalls wirksam sind. Zudem werden Warnhinweise der Internen Revision oder des Risikomanagements als mangelndes Verständnis für unternehmerische Chancen interpretiert.

Compliance lediglich als Formalie

All diese kulturellen Muster werden nicht in Leitlinien, sondern im täglichen Verhalten der Führungsebene

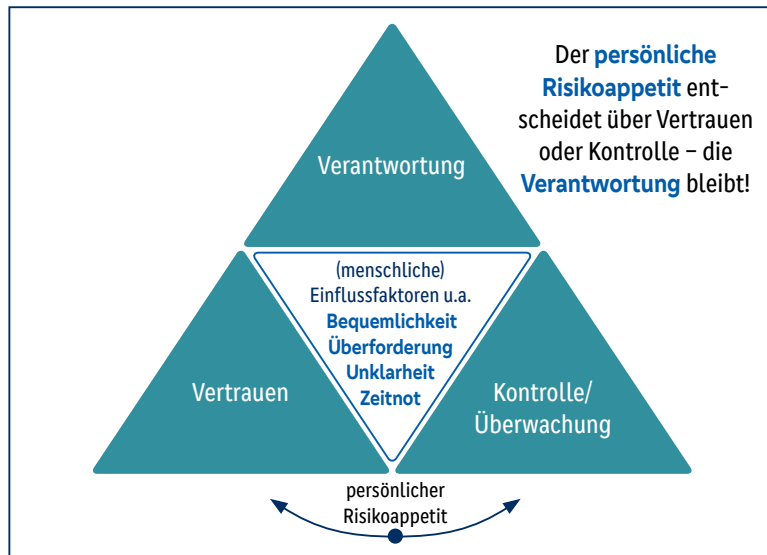


Abbildung 1: Risikoappetit im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle

getroffen: Wird Compliance als strategisches Frühwarnsystem verstanden oder als regulatorische Formalie behandelt („Papier-Compliance“)? Werden Hinweise der Compliance-Funktion sowie Prüfungsfeststellungen der Internen Revision formuliert, adressiert und dokumentiert, bleiben jedoch ohne notwendige Konsequenzen? Ein Vorstand, der Compliance-Berichte zwar entgegennimmt, daraus jedoch keine Konsequenzen ableitet, setzt ein klares kulturelles Signal. Der Aufsichtsrat, dessen Mitglieder den Vorstand seit Jahren persönlich kennen und in denselben regionalen Netzwerken verwurzelt sind, hinterfragt den Risikoappetit nicht, sondern trägt diesen mit.

Das Drei-Linien-Modell einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation funktioniert nur so gut, wie die Führungskultur es auf jeder Ebene zulässt. Gewährleistet werden muss daher nicht nur Rechts- und Prozesssicherheit, sondern vor allem auch Verhaltenssicherheit, durch klar definierte ethisch-moralische Standards, die auf allen Führungsebenen eingefordert und glaubwürdig vorgelebt werden.

Risikokultur aktiv gestalten

Die beschriebenen Muster entstehen nicht zufällig und sie verschwinden auch nicht, ohne gezielte Maßnahmen zu ergreifen. Bei der aktiven Gestaltung von Risikokultur und Risikoappetit sollte zunächst dort angesetzt werden, wo diese sichtbar schwächeln: In der

Kontrollkultur, in der internen Kommunikation und in der Wahrnehmung von Aufsichts- und Governance-Funktionen.

Kontrollkultur als Ergänzung von Vertrauen etablieren

In Organisationen mit einer stark ausgeprägten Kultur der Nähe besteht die Gefahr, dass Kontrollen schnell mit Misstrauen gleichgesetzt und damit systematisch geschwächt werden. Eine wirksame Risikokultur benötigt daher den bewussten Aufbau einer gesunden Kontrollkultur und eines gemeinsamen Verständnisses, dass Kontrollen eine notwendige Ergänzung von Vertrauen und sinnvoller Qualitätssicherung darstellen, auch gegenüber langjährigen Geschäftspartnern, vertrauten Personen, Kollegen und Kolleginnen und Führungskräften. Eine Kontrollkultur entsteht nur dort, wo Führungskräfte Kontrollen als selbstverständlichen Teil ihrer Führungsverantwortung verstehen und entsprechend handeln.

Offene Kommunikation als Frühwarnsystem

Ein wesentlicher Hinweis auf den Reifegrad der Risikokultur ist, ob Mitarbeiter ihre Bedenken offen gegenüber Vorgesetzten oder der Compliance-Funktion äußern oder anonyme Kanäle nutzen. Offene Kommunikation entsteht jedoch nicht allein durch ein formal vorhandenes Hinweisgebersystem, sondern insbesondere durch eine Führungskultur, die kritische Meinungen ausdrücklich zulässt und abweichende Sichtweisen fördert. Ein konkretes Instrument hierfür kann eine strukturierte Auseinandersetzung mit Gegenargumenten bei wesentlichen Entscheidungen sein, also eine explizite Aufforderung, noch nicht diskutierte Risiken zu sammeln und bisherige Annahmen kritisch zu hinterfragen.

Solche Vorgehensweisen lassen sich mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen umsetzen und als fester Bestandteil von Entscheidungsprozessen verankern. Dies erhöht die Qualität von Entscheidungen und sendet zugleich ein klares kulturelles Signal, dass Widerspruch nicht nur geduldet, sondern erwartet wird. Kritische Hinweise werden zukünftig nur dann geäußert und entfalten eine präventive Wirkung, wenn sie ernst genommen, belohnt und sichtbar bearbeitet werden.

Der Aufsichtsrat als Impulsgeber für Risikokultur

Die eigene Kultur zu erkennen, wenn man selbst Teil der Kultur ist, ist immer eine Herausforderung und benötigt daher manchmal eine externe Perspektive. Der Aufsichtsrat kann diese externe Perspektive einbringen und durch seine größere Distanz zum operativen Geschäft die Risikokultur stärken, indem er Annahmen hinterfragt, „blinde Flecken“ sichtbar macht und dazu beiträgt, dass Risikostrategie, Risikoappetit und wesentliche Entscheidungsgrundlagen miteinander verzahnt sowie regelmäßig reflektiert werden.

Indem er sich mit den Berichten der Compliance-Funktion und der Internen Revision sorgfältig auseinandersetzt, kritische Fragen stellt und die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen konsequent nachhält, stärkt er die Wirksamkeit der Governance-Strukturen und fördert ein Umfeld, in dem Widerspruch möglich ist und kritische Hinweise als Beitrag zur Entscheidungsqualität verstanden werden.

Kultur lässt sich gestalten

Die jüngsten Compliance-Vorfälle im genossenschaftlichen Bankensektor sind meist das Ergebnis kultureller Fehlentwicklungen, in der Verbindung der Ebenen Führung, Governance und des institutionellen Selbstverständnisses. Im Zentrum steht dabei immer dieselbe Frage, die im Führungsalltag fortlaufend beantwortet werden muss: Welches Maß an Vertrauen ist jeweils angemessen und welcher Grad an Kontrolle erforderlich? Wer diese Abwägung nicht bewusst trifft, überlässt den Risikoappetit dem Zufall.

Risikokultur lässt sich nicht verordnen, aber sie lässt sich gestalten:

- durch Vorstände, die Compliance vorleben,
- durch Aufsichtsräte, die ihre Überwachungsfunktion wahrnehmen,
- durch Compliance-Funktionen, deren Perspektiven in Entscheidungen einbezogen werden und
- durch Prüfungsinstanzen, die kritische Befunde deutlich adressieren.

Das genossenschaftliche Wertefundament bietet hierfür eine stabile Grundlage. Allerdings schützt ein Wertefundament nicht auto-

”
Vertrauen ist als Grundlage einer Geschäftsbeziehung wertvoll. Als Ersatz für Kontrollen und als Begründung für das Übergehen interner Richtlinien, Warnungen oder Prozesse ist es ein Compliance-Risiko.

matisch vor Fehlentwicklungen. Es kann diese unter Umständen sogar begünstigen, wenn die Überzeugung, das Richtige zu tun, die Bereitschaft zur kritischen Selbstüberprüfung und -reflexion verdrängt.

Genossenschaftliche Nähe, Verlässlichkeit und regionales Vertrauen sind keine Garantien für eine tragfähige und wirksame Risikokultur, sondern Startpunkt für die ernsthafte und kontinuierliche Arbeit an ihr. Maßstab ist nicht das Vorhandensein einer dokumentierten Risikostrategie, sondern die Glaubwürdigkeit, mit der sie auf allen Führungsebenen täglich gelebt wird. Ob dies gelingt, zeigt sich letztlich im Verhalten und im Vertrauen der Mitarbeiter, die täglich erleben, ob Risikokultur im Institut gelebte Realität oder nur auf dem Papier vorhanden ist.

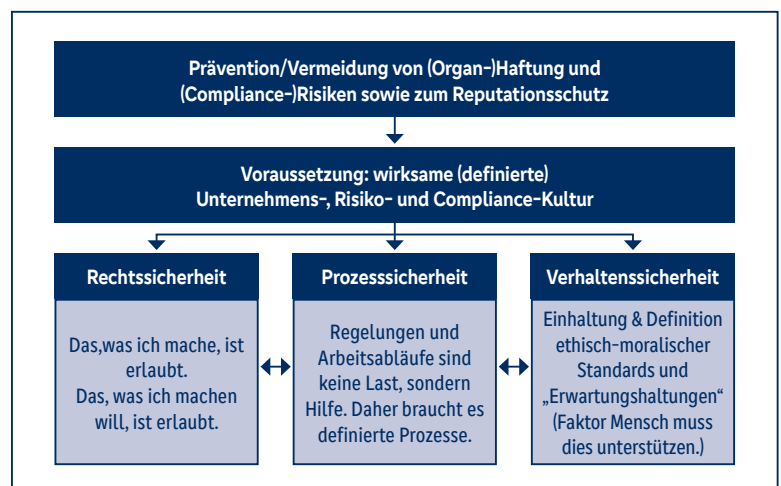


Abbildung 2: Vermeidung von Haftung und (Compliance-)Risiken