



Risikokultur in Banken

Webinar am 17. Juli 2025

Was treibt mich seit 30 Jahren?

Professioneller Umgang mit Daten, Formeln und Algorithmen



Unabhängige Sicht auf Ergebnisse



Über den Tellerrand schauen



Nutzenstiftend durch effektive Lösungen



Was ist Risiko?

Beispiel (real aber vereinfacht):

- Eine Pensionskasse hat ein Pensionsversprechen abgegeben mit einem dahinterliegenden Rechnungszins von 6%. Aufgrund der eingebrochenen Finanzmärkte sind 6% nicht mehr risikofrei zu erwirtschaften.
- Die Pensionskasse beauftragt zwei unabhängige (renommierte) Berater eine optimale Veranlagungsstrategie (geringstes Risiko!) zu berechnen.
- Das war das Ergebnis:
 - Berater A empfiehlt mindestens 70% in risikoreiche Aktien zu investieren
 - Berater B empfiehlt mindestens 70% in risikoarme festverzinsliche Werte zu investieren
- Wie ist das möglich?

Was ist Risiko?

- Jeder Mensch, jede Funktion, jede Organisationsform hat eine andere subjektive Wahrnehmung von Risiko.
 - Risikomaß (die Sicht auf das Risiko)
 - Risikoaversion (wie stark das Risiko wahrgenommen wird)
 - Risikotoleranz (ab wann das Risiko unangenehm wird)
- Diese Wahrnehmung kann situativ unterschiedlich sein
 - Beruflich in der Ausführung des Jobs
 - Privat in der Familie
 - Im Straßenverkehr
 - Im Sport
- Und ist auch von Stimmungen und externen Einflüssen abhängig
 - Einfluss von Alkohol, Medikamenten, hormonelle Schwankungen
 - Gesundheitszustand
 - Gemütszustand
 - Gruppeneffekte

Der Begriff „Risiko“ löst in jedem Menschen ein anderes Bild aus.

Für die Kommunikation von Risikothemen ist daher der Abgleich des Begriffsverständnisses entscheidend!

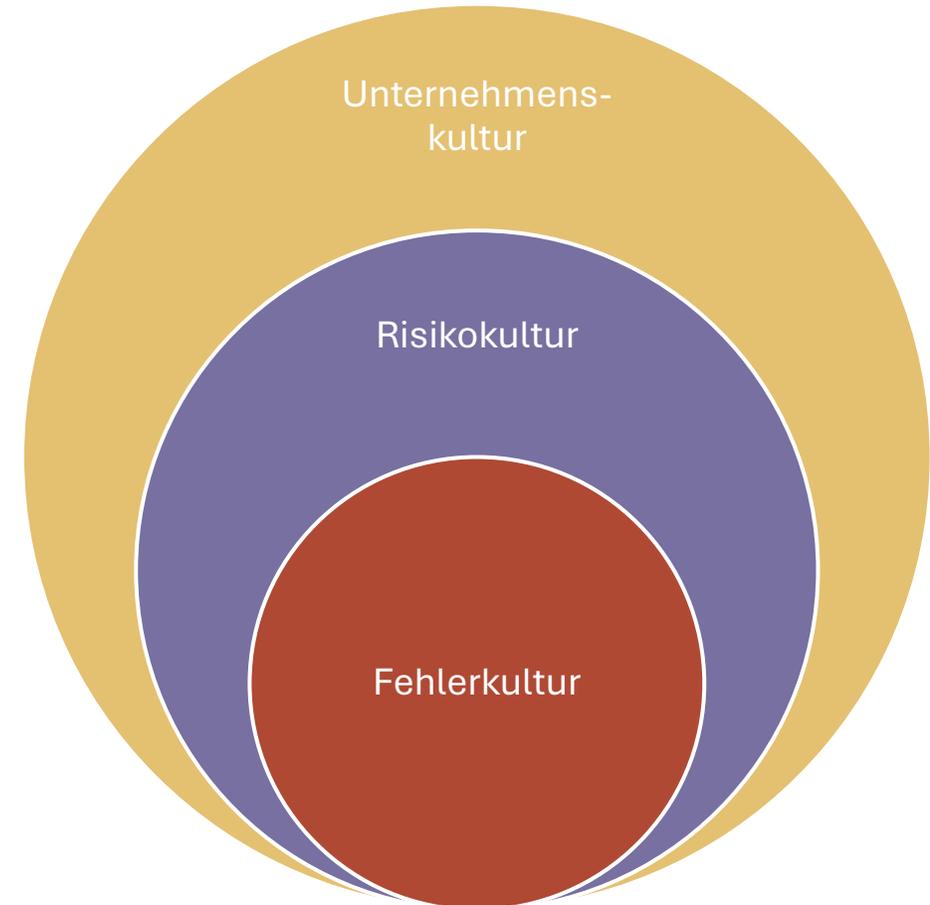


Wege ins Freie.

Kinder brauchen Abenteuer: ÖAV plädiert für Entwicklungsspielraum und 'Mut zum Risiko' (c) Österreichischer Alpenverein

Risikokultur

- Einfache Definition:
 - Risikokultur versucht einen einheitlichen Begriff des Risikos und seiner Bewältigung im Unternehmen zu etablieren.
- Wissenschaftliche Definition*:
 - Risikokultur ist ein Muster geteilter Grundprämissen,
 - das die Mitarbeiter eines Unternehmens durch Identifikation, Beurteilung, Steuerung, Bewältigung und Überwachung der externen und internen Risiken,
 - unter Kommunikation und Vorleben der Unternehmensführung, erlernen und erleben;
 - und das aktuelle und neue Mitarbeiter als Ansatz und Motivation für Wahrnehmung, Nachdenken, Empfinden und Umgang mit gegenwärtigen und zukünftigen Risiken assimilieren.



* Franziska Grieser, „Kennzeichnung, Erfassung und Steuerung von Risikokultur“, 2021

Elemente der Risikokultur*

| Leadership | Motivation | Risikokompetenz | Risikorahmenwerk | Organisation |
|--------------------|---------------|-----------------|---------------------------------|-------------------|
| Tone from the Top | Anreize | Rekrutierung | Risikoverhaltens- leitlinien | Strategie/Ziele |
| Offenheit | Verantwortung | Wissen | Risikotransparenz | Funktion/Position |
| Umgang mit Fehlern | | Fähigkeiten | Risikoneigung | Prozesse |
| Werte | | Lernen | Risikobewusstsein | |
| Challenge | | | Risiko- kommunikation | |
| Kooperation | | | Risiko-Governance | |

* Franziska Grieser, „Kennzeichnung, Erfassung und Steuerung von Risikokultur“, 2021

Einbettung der Risikokultur ins Risikomanagement



Erfassung der Risikokultur

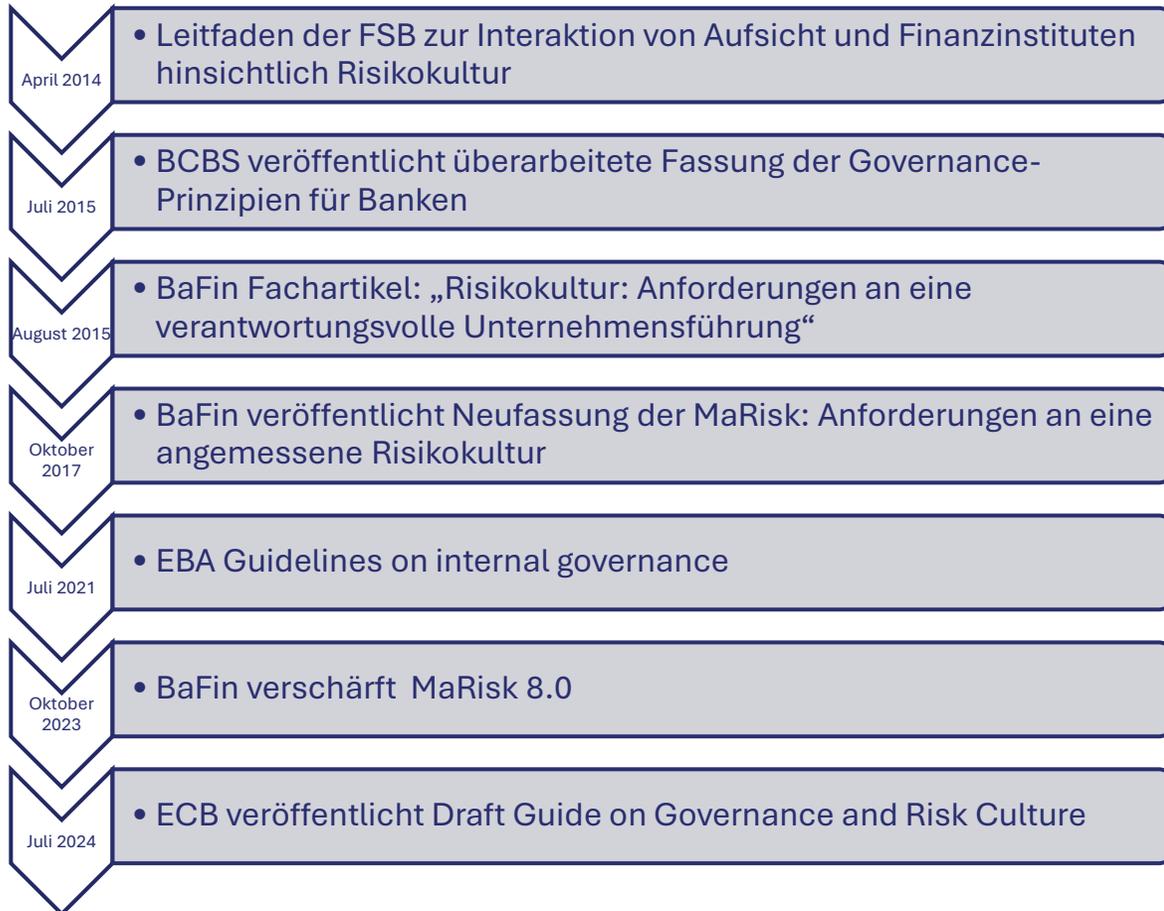
Erfassungsmodelle von Kultur im Allgemeinen

- Drei-Ebenen-Modell nach Schein
 - Artefakte – Bekundete Normen und Werte – Grundannahmen
- Zwiebel-Modell nach Hofstede
 - Symbole – Helden – Rituale – Werte
- Typologie nach Deal/Kennedy
 - Tough-Guy/Macho – Work Hard/Play Hard – Process – Bet-Your-Company
- Kulturstärke
 - Stark/schwach – gut/schlecht

Erfassung von Risikokultur im Speziellen

- Erfassung mittels Drei-Ebenen-Modell nach Schein
- Erfassung durch Fragebogen
 - Ermöglicht Typologisierung
 - Ermöglicht Stärkenmessung
- Erfassung durch Kennzahlen, zB
 - Anzahl Risikomeldungen
 - Anzahl Beschwerden
 - Anzahl Compliance-Verstöße
 - ...

Der aufsichtsrechtliche Zugang



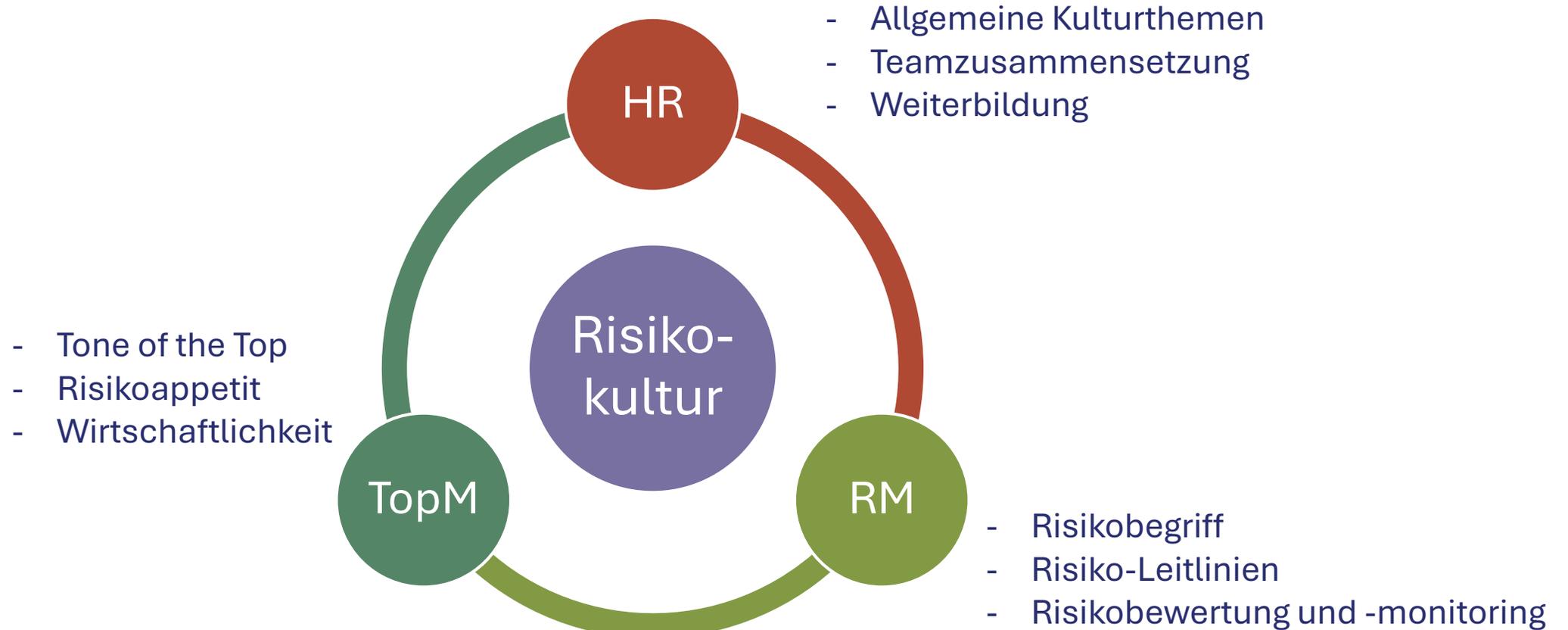
• MaRisk:

- Die Risikokultur beschreibt allgemein die Art und Weise, wie Mitarbeiter des Instituts im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Risiken umgehen (sollen).
- Die Risikokultur soll die Identifizierung und den bewussten Umgang mit Risiken fördern und sicherstellen, dass Entscheidungsprozesse zu Ergebnissen führen, die auch unter Risikogesichtspunkten ausgewogen sind.
- Kennzeichnend für eine angemessene Risikokultur ist vor allem das klare Bekenntnis der Geschäftsleitung zu risikoangemessenem Verhalten, die strikte Beachtung des durch die Geschäftsleitung kommunizierten Risikoappetits durch alle Mitarbeiter und die Ermöglichung und Förderung eines transparenten und offenen Dialogs innerhalb des Instituts zu risikorelevanten Fragen.

• EZB:

- It is expected that banks define their culture and values and draw up a code of conduct.
- **It is also expected that banks are able to monitor and measure adherence to that culture.**

Wer ist für die Risikokultur verantwortlich?



Risikokulturanalyse – mein Ansatz

Draft guide on governance and risk culture

Draft Guidance on Governance and Risk Culture

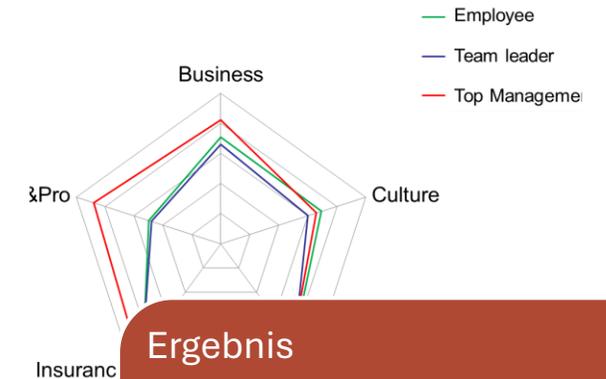
“It is expected that banks define their culture and values and draw up a code of conduct.”

“It is also expected that banks are able to monitor and measure adherence to that culture.”



Messung der gelebten Risikokultur

- Mit einem individualisierten Fragebogen werden grundsätzliche Aspekte der gelebten Risikokultur im Unternehmen erhoben
- In gruppenspezifischen Workshops mit ausgewählten Mitarbeiter/innen werden die Umfrageergebnisse besprochen



Ergebnis

- Die verschiedenen Aspekte der Risikokultur werden grafisch ausgewertet und den verschiedenen Gruppen gegenübergestellt.
- Die Endauswertung enthält nicht nur die Scores pro Risikoaspekt, sondern auch Beobachtungen zur Effektivität und der Effizienz von Risikomanagementprozessen, sowie Hinweise zur Verbesserung der Risikokultur

Was bringt die Risikokulturanalyse?



| | |
|--------------------|---|
| Identifikation von | <ul style="list-style-type: none">• Ineffizienzen im bestehenden RM• bisher unerkannten Risiken |
| Anpassung an | <ul style="list-style-type: none">• gelebter Unternehmenskultur• sich verändernde Marktbedingungen |
| Regulatorische | <ul style="list-style-type: none">• Anforderungen erfüllen• Standards setzen |
| | |
| | |
| | |

Identifikation von

- Ineffizienzen im bestehenden RM
- bisher unerkannten Risiken

Anpassung an

- gelebter Unternehmenskultur
- sich verändernde Marktbedingungen

Regulatorische

- Anforderungen erfüllen
- Standards setzen

Meine Dienstleistungen im Bereich Risikomanagement

Entwicklung, Review und Optimierung des Risikomanagements

- Risikoprozesse
- Risikokultur
- Risikodokumentation
- Risikoerfassung

Workshop / Schulungen zur Risikokultur

- 5 Dimensionen des Risikomanagements
- Steuerung der Risikokultur
- Optimierung des Risikomanagements
- ESG und Risikomanagement

Bewertung / Analyse der Risikokultur

- Umfrage
- MA-Workshops
- Detailanalyse
- Ergebnisbericht
- Handlungsempfehlungen

Entwicklung, Validierung und Optimierung der Risikobewertungsmodelle

- InsuranceRisk
- OpRisk
- CreditRisk
- MarketRisk
- ESG

Termin vereinbaren:

<https://calendly.com/profi-aktuar/abstimmungs-meeting>

Mag. Christoph Krischanitz

Profi-Aktuar Christoph Krischanitz e.U.

christoph.krischanitz@profi-aktuar.at

+43 664 111 3985

www.profi-aktuar.at

