

Virtual Roundtable:

Risikomanagement – Werttreiber oder regulatorische Bremse?

Auch sieben Jahre nach der Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfüllt nach einer aktuellen Studie von Ernst & Young, basierend auf einer Befragung von 500 börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen, ein Drittel aller börsennotierten Unternehmen nicht die gesetzlichen Anforderungen; bei den nicht börsennotierten sieht es mit dem Risikomanagement noch schlechter aus. Dabei dient ein richtig verstandenes Risikomanagement nicht nur zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, sondern kann auch ein hilfreiches Instrument zur wertorientierten Unternehmensführung sein.

Ausgehend von diesen Ergebnissen beschäftigt der Roundtable sich zunächst mit den Fragen, wie es kommen kann, dass Risikomanagement vielfach als lästige Pflicht und nicht als wertvolles Steuerungsinstrument empfunden wird, warum in vielen Unternehmen der Betrachtung (negativer) Risiken nicht eine gleichrangige Chancenanalyse gegenübersteht, welche Wettbewerbsvorteile Unternehmen aus ihrem Risikomanagement ziehen können und ob die Einführung eines Risikomanagements überhaupt per Gesetz verordnet werden kann.

Im zweiten Teil dieses Roundtable geht es um die zur Zeit in der Einführungs- bzw. der Vorbereitungsphase befindlichen gesetzlichen Vorschriften Basel II und Solvency II für die Banken- und Versicherungsbranche. Vor diesem Hintergrund wird den Fragen nachgegangen, wie weit das Risikomanagement in Banken und Versicherungen entwickelt ist, und ob die beiden Branche von den Erkenntnissen der jeweils anderen profitieren können. Außerdem werden inhaltliche Übereinstimmungen und Unterschiede sowie die unterschiedlichen Zeitpläne dieser gesetzlichen Regelungen und ihre potentiellen Auswirkungen sowohl auf einzelne Unternehmen als auch auf die jeweiligen Branchen und den gesamten Markt für Finanzdienstleistungen diskutiert.

An diesem gemeinsamen Roundtable von RiskNET und Competence Site haben sich führende Experten aus Banken und Versicherungen sowie Beratungen, Softwareanbietern und Hochschulen beteiligt.

Teilnehmer: Steffen Aichholz

Organisation: Landesbank Baden-Württemberg (LBBW),
Leiter Eigenkapitalmanagement und OpRisk

RiskNET/Competence Site:

Risiko und Chance sind die beiden Seiten ein und derselben Medaille. In vielen Unternehmen und vor allem in der Bevölkerung wird unter Risiko jedoch immer nur der Gefahrenaspekt betrachtet. Was sind die Ursachen?

Steffen Aichholz:

Leider herrscht bei der Bevölkerung oftmals die Mentalität vor, die Medaille nur von der Risikoseite zu betrachten. Ursache hierfür ist sicher vielfach das Bestreben, den Status zu erhalten anstatt Risiken einzugehen, obwohl möglicherweise im Ergebnis höhere Gewinne zu realisieren sind. Vermutlich ist es deshalb so schwierig gesellschaftliche Veränderungsprozesse einzuleiten, da zumeist die Befürchtungen überwiegen.

Bei Unternehmen ist die Sichtweise meiner Meinung nach keineswegs so negativ. Unternehmerischer Erfolg geht seit jeher mit Risikoentscheidungen einher. Je nach Unternehmensausrichtung werden Erträge gerade durch den Handel mit Risiken erwirtschaftet.

Die Verbreitung von Aufbruchstimmungen bzw. Optimismus ist meiner Meinung nach ein Erfolgsrezept, um verstärktes Sicherheitsdenken – im Extremfall eine Vollkasko-mentalität – zu überwinden und dynamische Entwicklungsprozesse zu fördern.

Für unternehmerische Investitions- und damit Risikoentscheidungen sind zudem bestimmte gesellschaftliche Rahmenbedingungen unabdingbar.

RiskNET/Competence Site:

Um Defizite im Risikomanagement zu beseitigen, wurde in den letzten Jahren ja eine Fülle von Gesetzen und Vorschriften (KonTraG, Sarbanes-Oxley, Basel II etc.) verabschiedet. Was allerdings bleibt, ist die grundsätzliche Frage, ob diese Regelungen ihre Ziele auch tatsächlich erreicht haben. Anders formuliert: Kann Risikomanagement überhaupt per Gesetz verordnet werden?

Steffen Aichholz:

Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben sind die Unternehmen gezwungen, sich mit dem Thema Risikomanagement verstärkt auseinander zu setzen. Dies führt zu Risikosensibilisierung.

Werden einfache, plausible Methode oder Vorgehensweisen vorgegeben, hilft dies dem Unternehmen, sein Risikoportefeuille transparenter zu machen. Gesetzliche Vorgaben können somit initial dafür sein, sich mit effektiveren Risikomanagement-Methoden zu beschäftigen.

Die genannten Beispiele der veränderten Gesetzgebung verändern zudem die Haftung der Unternehmen und ihrer Organschaften. Bereits hierdurch werden verstärkt Vorkehrungen gegen Fehlverhalten getroffen.

Unabhängig von vorgegebenen Regularien liegt die Möglichkeit zu aktivem Risikomanagement vor allem in der jeweiligen Unternehmenskultur begründet. Um ein erfolgreiches Risikomanagement betreiben zu können, muss es gestattet sein über Risiken zu sprechen, deren Ursache ganz oder teilweise in internen Mechanismen begründet liegt. Problematische Prozesse müssen konsequent verbessert werden. Ist dies nicht der Fall, kann ein Gesetz am wenigstens helfen.

RiskNET/Competence Site:

Bis zu welchem Grad kann die Solidität und Stabilität des internationalen Finanzsystems grundsätzlich mit einer regulatorischen Rahmenvereinbarung wie Basel II bzw. Solvency II sichergestellt werden?

Steffen Aichholz:

Die Eigenmittelunterlegung kann in Einzelfällen nicht verhindern, dass ein Unternehmen insolvent wird. Die Managementebene wird aber für die einzelnen Risikoarten sensibilisiert und vorsichtig gelenkt.

Meiner Meinung nach ist es möglich von aufsichtsrechtlicher Seite Stabilität und Solidität unter den folgenden Voraussetzungen zu fördern.

Die grundsätzliche Sicherstellung muss weiterhin so verstanden werden, dass ein angepasstes Maß an regulatorischen Vorgaben gewählt wird. Die Suche nach Stabilität und Solidität darf nicht zum Ergebnis haben, dass jeder Teilbereich durch eine Fülle von Vorgaben überreguliert wird.

Die Konzepte müssen international ausgewogen sein. Zudem muss die Sicherheit der Kunden auch dadurch erhöht werden, dass sie erweiterten Informationsverpflichtungen (bspw. für Ratings) nachkommen, deren Sinn für die Kunden nachvollziehbar ist.

Letztlich ist das Eigenkapital risikoadäquat zu binden.

RiskNET/Competence Site:

Kann man im Zusammenhang von Basel II und Solvency II von einem Paradigmenwechsel reden? Zukünftig wird sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen die Größe Risikokapital eine ganz wesentliche Steuerungsgröße sein. Oder ist es eher so, dass sich die Regularien einfach nur der Realität in den Unternehmen annähern?

Steffen Aichholz:

Die Wandlung von der quantitativen zur qualitativen Aufsicht in Verbindung mit der Entwicklung vom regulatorischen zum ökonomischen Kapital lässt den aufsichtsrechtlichen Entwicklungssprung gleich einem Paradigmenwechsel erscheinen.

In den Unternehmen werden seit jeher ökonomische Betrachtungsweisen bezüglich der als knappe Gut geltenden Ressource Eigenkapital bzw. Risikokapital angestellt. Der effiziente Einsatz dieses Kapitals entscheidet über Erfolg und Ausscheiden aus dem Wettbewerb. Unternehmenserfolge sollten von daher nicht erst dann gelingen, wenn die entsprechende gesetzliche Vorgabe vorhanden ist. Bei erfolgreichen Unternehmen war Risikokapital schon immer die entscheidende Größe. Zur Erhöhung der Risikosensibilität tragen die aufsichtsrechtlichen Entwicklungen auf jeden Fall bei.

RiskNET/Competence Site:

Wird die Wettbewerbsposition der Banken und Versicherungen durch Basel II und Solvency II eher gestärkt oder geschwächt?

Steffen Aichholz:

Werden gesetzlich motivierte Umsetzungen generell als lästig empfunden und dieses Empfinden auch innerhalb des Unternehmens transportiert, bleibt die Motivation der Mitarbeiter auf der Strecke, da nicht Nutzen und Mehrwert im Vordergrund stehen.

Dagegen wird die Wettbewerbsposition gestärkt, wenn die aufsichtsrechtlichen Vorgaben als Chance verstanden werden, Prozesse risikosensitiver auszurichten, Portefeuilles strukturierter zu erfassen und damit im Ergebnis die Risikokultur zu fördern.

RiskNET/Competence Site:

Ein Blick in die Kristallkugel. Welche Risikolandkarte erwarten Sie in den nächsten Jahren?

Steffen Aichholz:

Die aufsichtsrechtlich verordnete verstärkte Auseinandersetzung mit den operationellen Risiken wird dazu führen, dass diese Risikoart an Bedeutung gewinnt. Dies erscheint angemessen, da erhebliche Risiken bestehen und im Gegenzug bedeutende Optimierungspotenziale vorhanden sind.

Die bedeutendsten Risikofelder sind aus meiner Sicht die Bereiche Terrorismus sowie Infrastrukturrisiken. Als gesellschaftspolitisches Risiko wird sich vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung auch die Reformierung der Sozialsysteme erweisen.

Herr Aichholz, vielen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Roundtable!