

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: Werner Schmid

Organisation: Bereichsleiter RISKIT, ASTRUM IT

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?

Werner Schmid:

Der Begriff Risiko an sich ist sowohl im Alltag als auch in Unternehmen ein negativ belegtes Schlagwort, das in den Köpfen stets die Alarmglocken läuten lässt: Achtung Gefahr, Verlustmöglichkeit, Wagnis, während eine Chance schon immer auf ein mögliches Gelingen hinweist, eine günstige Gelegenheit hervortut oder gar Aussicht auf Erfolg stellt.

Oft steht hierbei das Wort Risiko alleine auf dem Papier. Doch wie auch das Soll und Haben in der Bilanz stehen sich Risiko und Chance direkt gegenüber und sollten unternehmerisch auch so gesehen werden. Denn jedes erkannte und bewertete Risiko bietet gleichermaßen die Chance, dieses zu vermindern, zu umgehen oder gänzlich zu zerschlagen.

Aus diesem Grund ist ein kluges Risikomanagementsystem ein wertvolles Instrument. Die Kombination aus individuellem Informations-Input, Aussteuerung der Parameter und unternehmerischer Bewertung der Situation schaffen Überblick, Sicherheit und eine größtmögliche Chancen-Nutzung.

RiskNET/Competence Site:

Risikobeurteilung hängt sehr stark von unserer Risikowahrnehmung ab. Unsere Wahrnehmung wird dabei aber auch von Moden, Meinungen, Moralvorstellungen und zahllosen anderen Einflussfaktoren geprägt. Diese Rahmenbedingungen der Risikowahrnehmung führen in Verbindung mit unseren genetisch bedingten, anerzo-

genen und erlernten Einstellungs- und Verhaltensmustern zur psychischen Risikowahrnehmung, die aufgrund psycho-sozialer Unterschiede bei jedem Entscheider differenziert ausfallen kann. Was für den einen aufgrund seiner Risikoaversion ein Unsicherheit stiftendes Risiko ist, braucht für den anderen aufgrund dessen Risikofreude noch lange keine Unsicherheit zu provozieren. Risikobewertung hängt somit von unserer Risikoeinstellung und der von dieser induzierten psychischen Risikowahrnehmung ab. Ist vor diesem Hintergrund überhaupt eine objektive Risikobewertung möglich?

Werner Schmid:

Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Einschätzungen - gerade was Risiken betrifft, gibt es keine einheitliche Bewertung, somit auch keine Objektivität. Im Risikomanagement ist diese auch nicht zwingend erforderlich, denn nur wer die Hintergründe seines Unternehmens, resultierend aus persönlichen Erfahrungen und dem erforderlichen Know-how, einzuschätzen weiß, kann Risiken optimal bewerten.

Aus diesem Grund ist bei der Aggregation von Risiken eine übergreifende Beleuchtung durch alle betroffenen Fachleute unerlässlich, so dass die Summe der einzelnen subjektiven Einschätzungen eine für das Unternehmen optimale Bewertung ergibt.

Darüber hinaus ist die Festlegung einer Unternehmens-Strategie, welche die Reaktion auf bestehende Risiken festlegt, von großer Bedeutung, denn davon hängt die risikofreudige oder aber die risikoscheue Verfahrensweise einer Unternehmung im Ernstfall ab. Diese Strategie, in Kombination mit der optimalen Bewertung der Risiken, schafft eine größtmögliche Chancen-Nutzung.

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?

Werner Schmid:

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zum Beispiel sieht zur Erhaltung des eigenen Unternehmens für Aktiengesellschaften die Risikofrüherkennung, einen Teilbereich des Risikomanagements, gesetzlich vor. Dieser und ähnliche Gesetzestexte geben derzeit zwar einen Anstoß, reichen jedoch bei weitem nicht aus.

Die damit einhergehende Ungenauigkeit bei der professionellen Umsetzung wird momentan von Wirtschaftsprüfern, die verpflichtet sind die Erfüllung des KonTraG zu prüfen, unterschiedlich ausgelegt. Deshalb ist kein direkter Nutzen aus dem Gesetzestext zu ziehen.

Hier gilt es, Standards zu schaffen, die das Wie und Warum definieren und die funktionelle Hilfestellung bieten, an der sich auch der Mittelstand orientieren kann und die dem Anwender am Ende der Kette einen Mehrwert bieten. Ein Blick über den Teller rand zeigt, dass Deutschland hier deutlich hinter Ländern wie zum Beispiel Österreich oder auch Australien zurück liegt, die bereits über klar definierte Normen zum Thema Risikomanagement verfügen.

RiskNET/Competence Site:

Der langfristige Erfolg im Versicherungs- und auch Bankgeschäft wird sehr stark von der Qualität des Risikomanagements definiert. Verschaffen sich Banken und Versicherer, die über gute und effiziente Instrumente zur Messung und Steuerung ihrer Risiken verfügen, einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil?

Werner Schmid:

Große Unternehmen und speziell solche, die in der Öffentlichkeit stehen, genießen eine sehr hohe Aufmerksamkeit von mehreren Seiten. Gerade Banken und Versicherungen mit ihrer enormen Anzahl an Firmen- und Endkunden arbeiten täglich mit den unterschiedlichsten Instrumentarien an ihrer Marktpräsenz, die Kompetenz und vor allem Sicherheit ausstrahlen muss.

Ein proaktives Risikomanagement signalisiert dem Kunden die Priorität, die dieses Thema im Unternehmen innehat und schafft gleichzeitig das schwer zu erlangende Vertrauen des Kunden - neben der Transparenz einer der wichtigsten Punkte zur Schaffung von Kundenzufriedenheit.

Somit ist ein qualitativ hochwertiges und effizient arbeitendes Risikomanagement definitiv ein Faktor, mit dem sich die Marktposition eines Unternehmens festigen und weiter ausbauen lässt und somit durchaus ein Wettbewerbsvorteil.

Dabei sollte man neben den Risiken auch die Chancen nicht vergessen, die sich aus einem funktionierenden Risikomanagement ergeben. Werden diese rechtzeitig erkannt und umgesetzt, kann ein Unternehmen in der einen oder anderen Situation leicht besser aussehen als der Wettbewerb.

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?

Werner Schmid:

Da die Überprüfung der Mittelständler nach Basel II mit einem gewissen Aufwand verbunden ist und die Banken eine große Zahl von Klein- und mittelständischen Unternehmen prüfen müssen, ist davon auszugehen, dass die Banken diese Prüfungen sehr pragmatisch durchführen werden. Man wird sich vornehmlich auf vorhandene Mittel der Bilanz-Analyse konzentrieren und lediglich den Kunden näher beleuchten, der aus dem allgemeinen Rahmen herausfällt. Für die Mehrzahl der Kunden wird sich also nichts oder wenig ändern. Gerät ein Kunde ins engere Blickfeld der Bank, wird das Risikomanagement bei der Kundenbewertung eine entscheidende Rolle spielen und zwar sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht. Will der Kunde positiv in Erscheinung treten, muss er letztlich selbst auf sich aufmerksam machen.

Ein gut funktionierendes, aussagekräftiges Risikomanagement kann sich dann positiv auf die Kreditvergabe und den Kreditzins auswirken.

Unternehmen, die Risikomanagement leben und somit tagesaktuell Auskunft über die Lage im Unternehmen geben können, haben hier wesentliche Vorteile im Bankengespräch.

Doch auch die Banken und Versicherungen selbst sind betroffen. Die Märkte und die Spielräume werden enger. Gerade Banken, die vor Jahren noch in der Lage waren, Verluste im operativen Geschäft mit Überschüssen aus anderen Geschäftsbereichen auszugleichen, können dies heute nicht mehr in dem Maße tun. Die Bereiche müssen jeder für sich betrachtet, bewertet und getragen werden.

Nach Schätzungen der Bank für internationalen Zahlungsausgleich betragen die Verluste aus eingetretenen operationellen Risiken 1 bis 3 Promille der Bilanzsumme. Bei einer Bank mit einer Bilanzsumme von 1 Mrd. Euro wären dies schätzungsweise 1 - 3 Mio. Euro pro Jahr. Ein Risikomanagement für interne operationelle Risiken hilft also richtig Geld sparen, selbst wenn nicht alle Risiken vermieden werden können.

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