

Die aktuelle Finanzkrise offenbart die zukünftige neue Rolle des Risikomanagements und vor allem die neue Bedeutung von Risikomanagern in Finanzdienstleistungsunternehmen. Frank Romeike von RiskNET erläutert, warum Risikomanager gefragt bleiben und was sie mitbringen sollten, um erfolgreich zu sein in ihrem Job.

Nicht ohne Risiko

Über den Begriff und die Definition des Risikos und des Risikomanagements gibt es in der wissenschaftlichen Diskussion unterschiedliche Auffassungen. Die Definitionen reichen von „Gefahr einer Fehlabweichung“ bis zur mathematischen Definition „Risiko = Wahrscheinlichkeit x Ausmaß“. Die technischen Bereiche der Wissenschaft interessieren sich für Risiken bei der Beurteilung von Schadenfällen oder dem Ausfall von Produktionsprozessen.

Risiko und Nutzen

Psychologen beschreiben die Bedingungen oder Voraussetzungen der Risikobereitschaft von Individuen, Soziologen beurteilen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und

Einflussfaktoren der kollektiven Risikoakzeptanz, und Mathematiker beschäftigen sich mit probabilistischen und empirischen Modellen über Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenszenarien. Der ökonomische Ansatz wiederum bezieht sich auf die Abwägung von Risiko und Nutzen bzw. Risikoreduktion und Nutzeneinbußen.

Die aktuelle Finanzkrise offenbart die zukünftige (neue) Rolle des Risikomanagements und vor allem die neue Bedeutung von Risikomanagern in Finanzdienstleistungsunternehmen. Wie war es bloß möglich, dass im Vorfeld der aktuellen Finanzkrise bei weltweit führenden Kreditinstituten elementare Grundsätze des internen Risikomanagements über Bord geworfen und für den schnellen Kapitalertrag geopfert wurden? Ange-

sichts der Komplexität von Wirkungsketten, extrem kurzen Produktzyklen und immer schwieriger zu durchschauenden Geschäftsprozessen tun sich selbst ausgewiesene Risikoexperten schwer, die Interdependenzen vollständig zu verstehen und zu erklären.

Marktpreise und Risiko

Sinnvoll in strukturierte Finanzierungen zu investieren, erfordert eben auch ein hohes Know-how. „Wir wussten oft gar nicht, was wir uns da eingekauft haben“, so Dirk Wilhelm Schuh mit Blick auf die US-Subprimes. Als wesentliche Ursachen und Treiber der Subprime-Krise identifiziert der Chief Credit Officer der Commerzbank u.a. das blinde Vertrauen auf externe Rating-Einschätzungen, Klumpenrisiken durch man-

„Ständige Weiterentwicklung“

Ralf Gerber, Jahrgang 1960, ist Senior HR Project Manager im Bereich Risikomanagement bei der **Dresdner Bank AG**. Er hat Betriebswirtschaftslehre/Psychologie in Hamburg, Münster und London studiert.



Die reine Prüfung von Kreditanträgen ist Risk Management von gestern. Heute stellen die Nutzung und ständige Weiterentwicklung hochqualitativer Rating-Verfahren, die stärkere Cashflow-Orientierung in der Risiko-Analyse, die Risikosimulationen mithilfe moderner Risikoinstrumente und aktives Risikomanagement durch Einbindung von Kapitalmarktprodukten neue Herausforderungen dar.

Weitblick gefordert

Gesucht werden hierfür Studenten und Absolventen mit betriebswirtschaftlichem oder mathematischem Hintergrund. Darüber hinaus ist Weitblick sowie ausgeprägtes unternehmerisches und analytisches Denken gefordert. Ein umfassendes Allgemeinwissen, ein hohes

Maß an Verantwortungsbewusstsein sowie eine starke Teamorientierung sind für das Risk Management aber mindestens genauso wichtig. Als „Risikoberater“ sollten Sie Spaß daran haben, mit Spezialistenwissen die finanziellen Voraussetzungen der Kunden verantwortungsbewusst sicherzustellen und kompetent in moderne Finanzierungsstrukturen umzusetzen.

gelndes Portfoliomanagement, ein unzureichendes Liquiditätsmanagement, Intransparenz, ein weit verbreitetes Misstrauen der Marktteilnehmer untereinander und eine Abwärtsspirale von Marktpreisen.

“ **RISIKOMANAGER SOLLTEN VOR ALLEM AUSGEPRÄGTE SOZIALE, ANALYTISCHE UND KOMMUNIKATIVE FÄHIGKEITEN MITBRINGEN** ”

Heute müssten Risikomanager sofort misstrauisch werden, wenn am Markt für vermeintlich gleiche Risiken bessere Preise gezahlt werden. Erst langsam haben einige Marktteilnehmer begriffen, dass ein externes Rating eine Bank nicht von einer eigenen Risiko-/Portfolioanalyse befreit. „Verlassen Sie sich nicht allein auf Aussagen der Marktbereiche oder externe Quellen und tragen Sie Sorge dafür, dass analytisches Methoden- und Expertenwissen innerhalb des Risikomanagements systematisch miteinander verknüpft sind“, rät Risikoexperte Schuh.

Risiko und Chancen

Immer mehr Firmen erkennen, das letztlich der Unternehmenserfolg maßgeblich davon abhängt, dass bei den Entscheidungen Chancen und Gefahren adäquat berücksichtigt werden. Der Erfolgsbeitrag des Managements resultiert insbesondere aus der Qualität dieser Entscheidungen. Um die Fähigkeit von Unternehmen weiterzuentwickeln, mit Risiken umzugehen, müssen die Risikomanagementsysteme ausgebaut werden – besonders in Bezug auf die verwendeten (quantitativen) Methoden. Außerdem sollte der Qualifikation der Mitarbeiter hinsichtlich des Risikomanagements mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht werden.

Manager und Risiko

Bereits ein kurzer Blick in die Historie des Risikomanagements zeigt die Heterogenität und Interdisziplinarität. Ein Blick in die Praxis der

Unternehmen (insbesondere im Bereich der Finanzdienstleister) zeigt, dass die Betätigungsfelder für Risikomanager vielfältig sind. So findet man bei Banken und Versicherungen quantitative Architekten, die Risikomanagement-Methoden, Scoring-/Ratingmodelle und stochastische Bewertungsmethoden entwickeln.

Bei den großen Versicherungs- und Bankkonzernen wird man auch Zukunftsforscher finden, die – im Kontext einer strategischen Frühaufklärung – durch das Erkennen und die Analyse von schwachen Signalen im Umfeld eines Unternehmens Diskontinuitäten, technologische Trends und Veränderungen im Marktumfeld erkennen sollen. Betriebswirte, Volkswirte und Absolventen anderer Fachrichtungen sind vor allem bei der qualitativen Umsetzung des Risikomanagements gefragt: Wie erreiche ich, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen Chancen und Risiken proaktiv begegnen und den Werkzeugkasten des Risikomanagements in ihrer täglichen Arbeit, etwa im Vertrieb, auch anwenden?

Risiko und Transparenz

Risikomanager gehören eindeutig zu den Gewinnern der aktuellen Finanzkrise – wie auch aller Krisen zuvor. So fordert jüngst der Internationale Währungsfonds (IWF) die Banken auf, ihr Risikomanagement zu professionalisieren. Und auch die Aufsichtsbehörden wurden ermahnt, für mehr Transparenz und eine klare und einheitliche Bewertungspraxis von Risiken zu sorgen. Der IWF wies in diesem Kontext vor allem darauf hin, dass Risiken mit Kapital unterlegt werden müssen. Viele Finanzinstitute hatten im Zuge ihres Subprime-Engagements ihre Risiken in rechtlich unabhängige Offshore-Zweckgesell-

Hintergründe auf
staufenbiel.de



Über Hintergründe,
Etymologisches und
Historisches der
Begriffe Risiko und

Risikomanagement informiert ein
Text von Frank Romeike von der
RiskNET GmbH auf staufenbiel.de
im Online-Channel Banking.

schaften gegründet und so die gesetzliche Eigenmittelunterlegung unterlaufen.

Risiko und Wettbewerb

Eins ist hinsichtlich der Zukunft sicher: Das Fahrwasser wird für Banken und Versicherungen zunehmend unruhig. Die Prozesse sind komplexer, die Reaktionszeiten kürzer geworden. Kostendruck und ein zunehmender Wettbewerb sind weitere Klippen in der globalen, stürmischen See. Um am Markt überleben zu können, müssen Unternehmen Chancen und Risiken in ihrer Unternehmenssteuerung zeitnah berücksichtigen und ihr Risiko-Chancen-Profil optimieren, um den Unternehmenswert zu erhöhen. Kurzum: Risikomanager sind vor allem im Bereich Banking und Finance gefragt.

Da das Geschäftsmodell von Banken und Versicherungen auf dem professionellen Management von Risiken basiert, werden in den nächsten Jahren Risikomanager ein reichhaltiges Betätigungsfeld finden. Der zunehmende regulatorische Druck (Solvenzy II, SolvV, BilMoG etc.) wird diese Entwicklung zusätzlich antreiben. Neben Banken, Versicherungen und Kapitalanlagegesellschaften werden auch Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater sowie große Industrie-

und Handelskonzerne Risikomanager nachfragen.

Basierend auf der Interdisziplinarität des Themas sind die gesuchten Kompetenzen vielfältig. Im Bereich der Entwicklung von mathematisch-stochastischen Methoden haben vor

da Risikomanagement nicht selten Entscheidungen konterkariert, die beispielsweise der Vertrieb favorisiert.

So muss man sich als künftiger Risikomanager bewusst sein, dass man im Unternehmen nicht nur

“ OHNE DIE GESETZE DER WAHRSCHEINLICHKEITSRECHNUNG WÜRDEN ES WEDER DIE MODERNE PHYSIK NOCH DIE WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN GEBEN ”

allem Mathematiker, Physiker und Chemiker exzellente Karrierechancen. Doch auch Betriebswirte, Volkswirte, Juristen und Absolventen geisteswissenschaftlicher Fächer werden ein breites Betätigungsfeld im Risikomanagement finden.

Risiko und Kompetenzen

Neben ausgeprägten fachlichen Kompetenzen (etwa im Bereich der stochastischen Modellierung oder der Analyse von makroökonomischen Trends) sollten Risikomanager vor allem ausgeprägte soziale, analytische und kommunikative Fähigkeiten mitbringen. Risikomanagement ist ohne Kommunikation nur schwer vorstellbar. In dem Kontext ist auch ein „dickes Fell“ vorteilhaft,

Freunde haben wird. Die Anzahl der Freunde steigt jedoch rasant, wenn man den Klippen in der globalen, stürmischen See erfolgreich ausgewichen ist. ●



Über den Autor

Frank Romeike, Jahrgang 1968, ist Geschäftsführender Gesellschafter der **RiskNET GmbH**. Er hat Wirtschaftswissenschaften (mit Schwerpunkt Finanz-/Versicherungsmathematik) sowie Politikwissenschaften, Philosophie und Psychologie in Köln und Norwich (UK) studiert. Vor der Gründung von RiskNET war er verantwortlich für das unternehmensweite Risikomanagement der IBM Central Europe.

Tipps für Studenten, Absolventen und Bewerber

- „Schubladendenker“ sind im Risikomanagement fehl am Platz!
- Wichtig ist eine interdisziplinäre Ausbildung, die es ermöglicht, auch komplexe Zusammenhänge zu analysieren.
- Keine Angst vor quantitativen, mathematischen Methoden!
- Risikomanager müssen konfliktbereit und kommunikationsstark sein, da Risikomanagement nicht selten zu kontroversen Diskussionen führt.