

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: Dr. Carsten Schinschel (Financial Management, Leader Corporate Governance, Risk & Mitigation),
Dr. Arne Roehl (Property & Casualty actuary, mathematician),
Clemens Schun (Institute for BusinessValue-Financial Management)

Organisation: IBM Business Consulting Services

RiskNET/Competence Site:

Inwieweit betrachten Sie den gegenwärtigen Zustand im Risiko-Management von Banken, Versicherungen und Unternehmen als zufrieden stellend und welche Impulse gibt in diesem Kontext Basel II bzw. Solvency II?

Dr. Carsten Schinschel, Dr. Arne Roehl, Clemens Schun:

Der momentane Zustand im Bereich der Versicherungen orientiert sich stark an den gesetzlichen Anforderungen aus dem KonTraG. Da das Kerngeschäft der Versicherungen das versicherungstechnische Risiko ist, sind die Unternehmen in diesem Risikobereich tendenziell eher gut aufgestellt. Analog ist dies im Bankenbereich mit dem MaH und dem Kapitalanlagerisiko zu sehen. Beide Zweige der Finanzdienstleister haben sich also im wesentlichen auf einen konkreten Bereich der Risiken fokussiert und dabei wesentliche Risiken in anderen Bereichen ignoriert oder wenigstens niedriger priorisiert. Erst in den letzten Jahren wurde das Risikobewusstsein für andere Risiken verstärkt (im Bankenbereich durch Ausfall von Krediten und im Versicherungsbereich durch den Einbruch des Kapitalanlageergebnisses). Große und finanziell gut aufgestellte Unternehmen oder Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten haben daher bereits intensive Arbeiten zur Erweiterung des Risikomanagements und der Methoden zur Risikoquantifizierung durchgeführt. Erst durch Solvency II und Basel II wird nun versucht, auch kleine und mittlere Unternehmen, die finanziell (noch) gut dastehen, zu veranlassen, mehr im Thema Risikomanagement zu machen und ihre Verfahren erweitern. Das KonTraG war bereits der erste Versuch in dieser Richtung, der jedoch zumeist in der Umsetzung durch die Unternehmen auf das absolute Minimum reduziert wurde und daher nicht effektiv war. Fazit: Einige wenige Unternehmen sind Vorreiter und betreiben ein vorbildliches Risikomanagement. Der we-

sentliche Teil der Unternehmen sieht das Thema aber eher als aufsichtsrechtliches Muss und setzt nur die Minimalanforderungen um.

RiskNET/Competence Site:

In den letzten Jahren konnte man einen starken Wandel des Bewusstseins gegenüber Risiken und dem Thema Risikomanagement – sowohl in der Assekuranz als auch bei Banken – beobachten. Welche Ursachen sind für diese veränderte Sichtweise ausschlaggebend? Sind die Treiber eher auf der Seite des Kapitalmarktes oder eher auf der Seite der Regulatoren zu finden?

Dr. Carsten Schinschel, Dr. Arne Roehl, Clemens Schun:

Hierauf kann, wie bereits unter 3 geäußert, keine dedizierte Antwort gegeben werden. Teilweise ist der Treiber bei großen oder finanziell angeschlagenen Unternehmen eher der Kapitalmarkt (Ausfall von Krediten, Einbruch der Aktienmärkte). Teilweise sind die Treiber aber in neuen gesetzlichen Anforderungen zu sehen, die das Risikobewusstsein in den Unternehmen forciert haben (auch wenn die Anforderungen oft als notwendiges Übel angesehen werden).

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?

Dr. Carsten Schinschel, Dr. Arne Roehl, Clemens Schun:

Risikomanagement kann zwar verordnet werden, führt aber erst dann auch zu Unternehmenserfolgen, wenn es auch verinnerlicht wird. Der so genannte „tone from the top“ muss die Bedeutung des Risikomanagements unterstreichen. Einfache Compliance genügt daher nicht. Der ehemalige SEC Chairman William Donaldson hat es

einmal so formuliert, dass Sarbanes-Oxley ein Teil der Unternehmens-DNA werden müsse. Diese Einstellung lässt alle Bedenken gegenüber regulatorischen Anforderungen verschwinden. Wenn Unternehmen Risikomanagement als Chance verstehen, das interne Kontrollsystem zu verbessern, die Verlässlichkeit der externen Finanzberichterstattung zu erhöhen und Aufsichtspflichten besser nachzukommen, dann verbessert ein qualitativ hochwertiges Risikomanagement nicht nur die Unternehmensführung, sondern erhöht gleichzeitig die Transparenz und macht damit das Unternehmen attraktiver für Investoren.

RiskNET/Competence Site:

Sehen Sie durch die unterschiedlichen Zeitachsen von Basel II und Solvency II die Gefahr, dass das Ziel eines „Level Playing Field“ nicht erreicht wird?

Dr. Carsten Schinschel, Dr. Arne Roehl, Clemens Schun:

Das „level playing field“ wird aus unserer Sicht weniger durch unterschiedliche Zeitachsen beeinträchtigt. Gleichwertige Wettbewerbsbedingungen werden vielmehr jeweils dann in Gefahr gebracht, wenn die (supra-)nationalen Gesetzgeber den Empfehlungen der Experten nicht nachkommen oder einzelne Regelungen „auskerben“. Dies konnten wir beispielsweise bei den Diskussionen zum Partial Endorsement des IAS 39 durch die EU-Kommission beobachten. Glücklicherweise ist es zu einer Einigung mit dem IASB gekommen, die gewährleistet, dass es kein „europäisches IAS“ geben wird.

RiskNET/Competence Site:

Neben Basel II und Solvency II bewegt die Finanzdienstleister derzeit vor allem das Thema IFRS. Obwohl beide Bereiche eine Vielzahl von Berührungspunkten aufweisen, gewinnt man den Eindruck, dass sie sowohl auf regulatorischer Seite, als auch innerhalb der Unternehmen weitgehend getrennt bearbeitet werden (etwa mit unterschiedlichen Zeitplänen, von unterschiedlichen Abteilungen). Wie können diese Themen besser integriert werden, und was ist zu tun, um eventuelle Verzögerungen und Doppelarbeiten zu vermeiden?

Dr. Carsten Schinschel, Dr. Arne Roehl, Clemens Schun:

Eine Schnittstellenanalyse zwischen IFRS und Basel II zeigt, dass beide Regelwerke in einigen Punkten fachliche Übereinstimmungen aufweisen, die in der Folge zu identischen Anforderungen an die Informationstechnologie führen. Wurden die IFRS- bzw. Basel II-Compliance bisher unabhängig voneinander angestrebt, so wird es aufgrund der bevorstehenden Anwendungszeitpunkte (IFRS ab 2005, Parallellauf von Basel II ab 2006) kaum noch möglich sein, den ausstehenden Betreuungsaufwand erheblich zu reduzieren. Für Anwender, die mögliche Übergangszeiträume in Anspruch nehmen können, kann nur empfohlen werden, nach einer für beide Projekte getrennt laufenden Fachkonzeptionsphase das klassische Projektphasenmodell um eine Koordinationsphase zu erweitern und die hier erarbeitete Rahmenarchitektur fortan in einem gemeinsamen Projektbündel zu implementieren.

RiskNET/Competence Site:

Basel II und auch Solvency II fokussiert vor allem auf eine Portfoliosicht innerhalb des Banken- bzw. Versicherungssektors. Systemische Risiken werden bei beiden Rahmenwerken teilweise ausgeblendet. Welchen Einfluss können hier systemische Risiken ausüben (etwa nicht mehr beherrschbare Kettenreaktionen an den Finanzmärkten)?

Dr. Carsten Schinschel, Dr. Arne Roehl, Clemens Schun:

Dies ist nur teilweise richtig. Solvency II ist sich der Problematik der 'Procyclicality' durchaus bewusst und weist auch ausdrücklich darauf hin, dass diesem Thema Rechnung getragen werden muss. Grundsätzlich ist dies natürlich ein Problem und in letzter Konsequenz nicht beherrschbar. Hier muss allerdings auch die Wahrscheinlichkeit eines solchen Ereignisses berücksichtigt werden. Letztlich muss man für systemische Risiken ein gewisses Risikokapital vorsehen, dies sollte sich aber ebenfalls, wie bei anderen Risiken, auf ein gewisses Konfidenzintervall beziehen.

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?

Dr. Carsten Schinschel, Dr. Arne Roehl, Clemens Schun:

Im Bankenbereich wirkt sich das Risikomanagement eher intern aus und kann dadurch zu einem verbesserten Rating und dadurch zu besseren Konditionen am Kapitalmarkt und einem höheren Aktienkurs führen. Insofern ergibt sich hier durchaus ein Wettbewerbsvorteil. Hingegen wird es den Privatmann in aller Regel aufgrund des Einlagensicherungsfonds nicht sehr interessieren, wie die Bank im Risikomanagement aufgestellt ist.

In der Versicherungsbranche muss man hingegen differenzieren. Im Bereich der Personenversicherung ist das Rating der Unternehmen für den Versicherungsnehmer interessant, da ihm an einem langfristig stabilen Unternehmen gelegen ist. Der Bereich der Sachversicherung wird sich hingegen tendenziell weiter an der Produktausgestaltung und dem Preis orientieren. Das Risikomanagement verschafft kapitalmarktorientierten Unternehmen einen Vorteil aufgrund eines verbesserten Ratings und ggf. reduzierten Eigenkapitalanforderungen.

RiskNET/Competence Site:

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

Dr. Carsten Schinschel, Dr. Arne Roehl, Clemens Schun:

Einerseits sind für die Umsetzung der Anforderungen hohe Investitionen notwendig, die direkt keinen Ertrag bringen, andererseits kann sich indirekt ein Wettbewerbsvorteil ergeben (vgl. Frage 10). Insofern kann die Frage nicht abschließend beantwortet werden und hängt vor allem von der konkreten Implementierung im Zusammenhang mit den erforderlichen Investitionen der Unternehmen ab.

Herr Dr. Schinschel, Herr Dr. Roehl, Herr Schun, vielen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Roundtable!