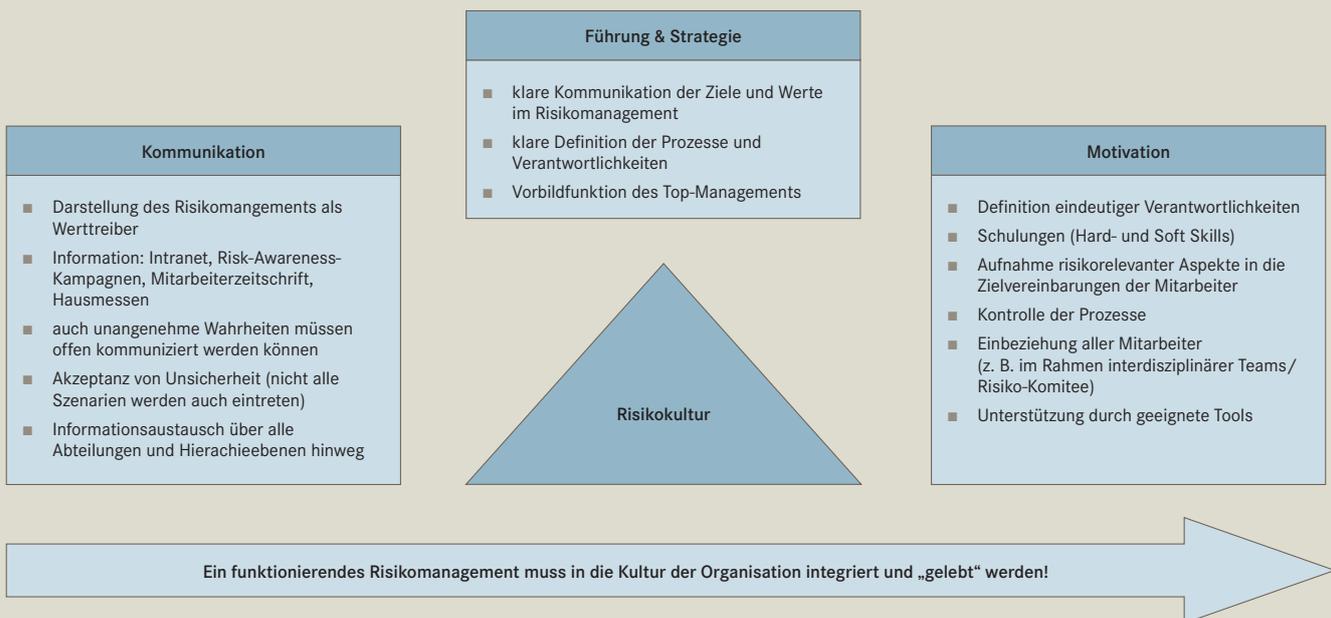




## KEIN RISIKOMANAGEMENT OHNE RISIKOKULTUR ▶ 1



# Zehn Thesen zum Risikomanagement der Zukunft

**ANATOMIE DES RISIKOS** Das Risiko-Universum hat sich in der jüngeren Vergangenheit erkennbar ausgedehnt. Durch eine stärkere weltweite Vernetzung von Banken und ihren Kunden, durch eine Vielzahl neuer regulatorischer Anforderungen sowie durch eine geänderte Risikolandkarte und subjektive Risikowahrnehmung werden an professionelle Risikomanager erhebliche Anforderungen gestellt. Dadurch wird die Risikofunktion im Unternehmen deutlich aufgewertet. Der Beitrag stellt zehn Thesen zum Risikomanagement der Zukunft auf. *Stefan Hirschmann*

**Keywords:** Unternehmenssteuerung, Strategie, Personal, Risikomanagement, Compliance

„Die Tür zum Paradies bleibt versiegelt – durch das Wort Risiko.“ Dies ist wohl eines der bekanntesten Zitate des Soziologen und Gesellschaftstheoretikers Niklas Luhmann (1927-1998). Im Diesseits mussten Unternehmer dagegen schon immer Risiken eingehen, um Chancen zu wahren. Daher hat der Mensch Strategien entwickelt, um Risiken und Ungewissheiten möglichst schnell und unkompliziert handhaben zu können. Vor allem in den beiden letzten Jahrzehnten sind die Techniken des modernen Risikomanagements verfeinert, aber dadurch mitunter komplizierter gemacht worden. Darüber hinaus ist das Risikospektrum in jüngerer Zeit erkennbar größer geworden. Sowohl regulatorische Maßnahmen, ein verändertes Kundenverhalten und höhere Anforderungen an Daten und IT-Systeme als auch neue Risikokategorien und Risikointerdependenzen werfen die Frage auf, wie professionelles Risikomanagement am besten funktioniert, welche Mechanismen ineinandergreifen, inwieweit die heutigen Erkenntnisse aus der Risikoforschung in den Unternehmen bereits Anwendung finden und welche Unterstützung Risikomanagement-Methoden und IT-basierte Risikomanagement-Tools bei der Bewältigung der Herausforderungen leisten können. Kurzum, es ist eine weitreichende Managemententscheidung, wie die Strategien im Detail auszusehen haben, die der Mensch entwickelt hat, um an Luhmanns Tür zum Paradies zu klopfen.

## 1. These: Daten und IT-Systeme werden wichtiger

Der Wunsch vieler Unternehmenslenker und Regulatoren nach bestmöglicher Beherrschung von Risiken ist weniger gesellschaftstheoretisch motiviert, sondern vielmehr durch praktische

Anforderungen an die Gesamtunternehmenssteuerung getrieben. Das Fundament des Bankgeschäfts ist Risikomanagement. Ziel sind dabei, die Gewährleistung einer Rundumsicht in einem integrierten Berichtswesen, eine hohe Transparenz und bedarfsgerechte Informationen, eine kompakte und einfache Steuerung sowie die Beherrschung der Prozesse zu jedem Zeitpunkt. Oft mangelt es aber entweder an geeigneten Instrumenten und abrufbaren Informationen oder aber – das andere Extrem – es sind zu viele einzelne Stellhebel und Informationen verfügbar, die überfordern und eine Gesamtrisikoperspektive verstellen. Das Ergebnis: Planabweichungen und Blindflug. Die Verknüpfung von Risikomanagement und Unternehmenssteuerung ist deshalb zu einer der zentralen Aufgaben im Unternehmen geworden. Insbesondere der internationalen Kreditwirtschaft haben Erfahrungen aus der jüngsten Finanzkrise deutlich vor Augen geführt, dass eine unzureichende Aggregation von Risikopositionen, komplexe und rückgekoppelte Abhängigkeiten zwischen Risiken sowie unbekannte Konzentrationen auf Konzernebene und nicht schnell und präzise verfügbare Daten über Geschäftsfelder und Konzerngesellschaften ein fundamentales Problem sein können. In der Konsequenz sind durch den Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS) Prinzipien und regulatorische Anforderungen an die risikoartübergreifende IT-Infrastruktur, das Datenmanagement und das Risikoreporting in Banken formuliert worden.<sup>1</sup> Durch das Zusammenwirken von Prozessen, Daten und Methoden sollen bisher getrennte Sichtweisen vereinheitlicht und mit einer übergreifenden Perspektive auf Berichtsinhalte und Kennzahlen zusammengeführt werden. Die Grundsätze des Baseler Ausschusses beziehen sich auf die Kernbereiche Gesamtunternehmensführung (Governance), Infrastruktur und Datenaggregation sowie das Risikoberichtswesen. Zudem sind die aufsichtlichen Überprüfungen, Instrumente und

die Zusammenarbeit zwischen Regulatoren und Banken betreffen. Die Verfahren zur Aggregation und zum Reporting von Risikodaten sollen nicht nur im Regelbetrieb einen Nutzen stiften, sondern vor allem in Krisenzeiten, wenn zeitnahe Informationen zur Entscheidungsfindung erforderlich sind. Durch eine Vielzahl von Marktveränderungen ist eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit mehr und mehr von entscheidender Bedeutung. Zur Erfüllung der neuen Regelungen gemäß BCBS 239 ist eine konzern- und geschäftsübergreifende Definition, Erfassung und Verarbeitung risikorelevanter Daten mit hohen Anforderungen an die Beschaffenheit und Konsistenz von Risikodaten und Risikoreports erforderlich. Keine leichte Aufgabe, wenn man bedenkt, dass viele Banken bei der Erfüllung dieser Aufgabe noch relativ weit von den Anforderungen der Aufsicht entfernt sind.

In den Anforderungen steckt auch der Anspruch nach mehr Tempo: So benötigen bislang viele Institute rund 20 Tage, um auf Grundlage der verschiedenen Monatsabschlüsse der Töchter die Risikotragfähigkeit der gesamten Gruppe zu berechnen. Zu lange für die Regulatoren, um sich ein aktuelles Bild von der Risikolage einer Bank zu machen. Künftig erwartet die Aufsicht einen kompletten konzernweiten Risikobericht beim Vorstand schon zehn Tage nach Monatsultimo. Im Laufe der Zeit sind an unterschiedlichen Stellen in den Banken jedoch viele Einzellösungen und Datensammelstellen entstanden, mit der Konsequenz, dass teils redundante, teils veraltete, auf jeden Fall aber komplexe Systeme herangewachsen sind, die aufwendig im Betrieb und oft unflexibel beim Umsetzen neuer Anforderungen sind. Alleine schon die Vielzahl unterschiedlicher Positionen in typischen Bankportfolien und die meist hohe Anzahl an zu betrachtenden Szenarien stellen erhebliche Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der jeweiligen IT-Systeme. Die Anforderungen der BCBS 239, die bis Ende 2015 umgesetzt werden müssen, gehen an vielen Stellen weit über das hinaus, was kleine und mittlere Institute leisten können, da die Grundsätze in erster Linie auf große, systemrelevante Banken (G-SIBs) abstellen. Mittelfristig dürften sich die Prinzipien aber als Best Practice im Markt etablieren. Die IT-Infrastrukturen für das Risikomanagement in Banken geraten deshalb generell auf den Prüfstand und müssen sich im Hinblick auf eine schnelle und effiziente Funktionalität beweisen.

In der Konsequenz gewinnt eine angemessene technisch-organisatorische Ausstattung (IT-Infrastruktur) und die Sicherstellung von Genauigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Daten ebenso eine größere Bedeutung wie die Verfügbarkeit flexibler Auswertungsmöglichkeiten (Datenaggregationsprozesse). Fragmentierte IT-Architekturen müssen vereinheitlicht und Schwächen in der Ad-hoc-Reportingfähigkeit beseitigt werden. Unter einer länderübergreifenden Bankenaufsicht dürfte diese Entwicklung internationale Normierungen zur Folge haben. In den

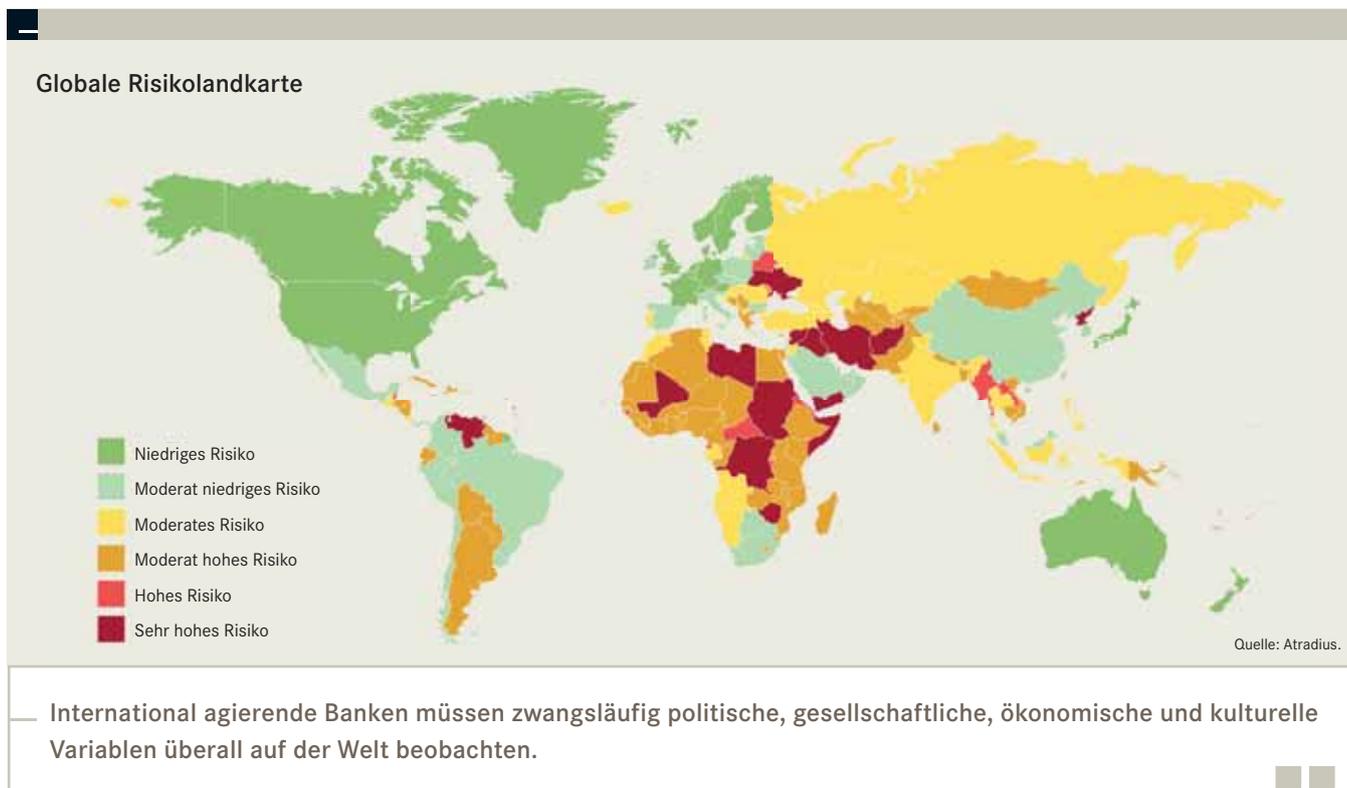
Fokus rücken dadurch weniger komplexe Rechentechniken, die zunehmend durch das Datenpunktmodell der Europäischen Bankenaufsicht EBA standardisiert werden, sondern mehr Datenqualitätsaspekte und Entscheidungsfindungen, die auf das Geschäftsmodell und die Prozesse ausgerichtet sind. Am Ende steht idealtypischerweise eine ganzheitliche Risikoentscheidung unter Berücksichtigung von Abhängigkeiten zwischen Risikostreuung und Risiko-Units im Unternehmen.

## 2. These: Cyber-Risiken gewinnen an Bedeutung

Die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie (ITK) durchdringt heute alle Geschäftsbereiche des internationalen Bankwesens, beeinflusst die Geschäftsmodelle der Institute und ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Als Begleiterscheinung nehmen allerdings auch die spezifischen Risiken zu, die Bankdienstleistungen beeinträchtigen, die Sicherheit einzelner Institute und des gesamten Bankensystems gefährden sowie erhebliche Negativeffekte für die Gesamtwirtschaft nach sich ziehen können.

Da gemäß § 25a KWG für die IT-Infrastruktur einer Bank stets die Geschäftsleitung verantwortlich ist, ist das Thema IT-(Risiko-)Management Chefsache eines jeden Instituts. Zu Recht, denn das Risikopotenzial ist enorm. In Cyber-Risiken sehen sowohl nationale als auch internationale Unternehmen das größte finanzielle Risikopotenzial für ihre Geschäftstätigkeit. Die Cyber-Sicherheit erweitert das Aktionsfeld der klassischen IT-Sicherheit auf den gesamten Cyber-Raum. Dieser umfasst sämtliche mit dem Internet und vergleichbaren Netzen verbundene Informationstechnik, alle für die Datenverarbeitung erforderlichen Anlagen (Hardware) und schließt alle darauf basierenden Anwendungen, Prozesse und verarbeiteten Informationen mit ein.<sup>2</sup> Durch die globale Vernetzung ist mittlerweile jeder mit dem Internet verbundene Nutzer angreifbar geworden. Der Zugriff auf das Internet ist für die Banken unverzichtbar. Die Institute nutzen das Web als Kommunikationsmedium sowie als Verkaufs- und Marketing-Plattform. Doch das IT-Risiko bezieht sich nicht nur auf die bankeigenen Netzwerke, denn Hackerangriffe auf Großunternehmen mit riesigen Datenbeständen (Big Data) wie Amazon, Google, Facebook oder Target erhöhen durch Dominoeffekte das Gesamtrisikopotenzial.

Mit gezielten Angriffen versuchen Cyber-Kriminelle im großen Stil über das Internet Geldflüsse umzuleiten. Zum Einsatz kommen u. a. Phishing-Programme, die Sicherheitsmaßnahmen von Banken umgehen und Kontoinformationen ausforschen sollen, manipulierte Apps, die ahnungslose Nutzer auf ihrem Smartphone oder Tablet-PC installieren, oder Websites, die mit Schadsoftware hinterlegt sind. Typische Schwachstellen in der Infrastruktur sind Programmier-, Konzeptions- und Konfigurationsfehler sowie menschliches Fehlverhalten. Um derartige Ri-



siken, die in gleichem Maße steigen wie die Abhängigkeit der Beteiligten von den IT-Strukturen zunimmt, zu minimieren, sind mehr und mehr Sicherheitsmaßnahmen erforderlich. Dazu gehören die Risiko-Prävention (Minimierung der Angriffsflächen durch Firewalls, DDoS-Strategien, Berechtigungen usw.), Risiko-Erkennung (Protokollierung und Überwachung durch konsequentes IT-Monitoring) sowie die Risiko-Reaktion (Abwehrmaßnahmen, forensische Analysen u. a. m.). Das IT-Risikomanagement muss somit in der Gesamtrisikostategie berücksichtigt werden und ist nicht alleiniger Aufgabenbereich der IT-Fachabteilung.

### 3. These: Risikomanagement wird interdisziplinär

Neben der Informations- und Kommunikationstechnologie befindet sich im Bankbetrieb eine Vielzahl weiterer risikorelevanter Stabstellen und Abteilungen. Mitunter konkurrieren diverse Einheiten aufgrund eines ausufernden Beauftragtenwesens mit ungeklärten Zuständigkeiten um die führende Risikomanagement-Funktion. Dem Austausch von Informationen zwischen Kommunikation, Risikomanagement, Recht, Compliance und Revision kommt eine besondere Rolle zu, da Risikointerdependenzen und -divergenzen auch organisatorisch abgebildet werden müssen. Bankaufsichtlich soll dem durch die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) Rechnung getragen werden, die u. a. die Einrichtung einer Compliance-Funk-

tion verlangen, die Verfahren und Kontrollen zur Einhaltung der für das Institut spezifischen rechtlichen Regelungen überwachen und bewerten muss (AT 4.4.2 MaRisk). Ein optimales Schnittstellenmanagement mit anderen Bereichen, wie der Internen Revision, der Rechtsabteilung und dem Risikomanagement, ist dabei ein wesentliches Element einer angemessenen und wirksamen Risiko-Organisation. Durch diesen Ansatz wird ein unternehmensweites Risikomanagement zunehmend interdisziplinär.

Dies zeigt sich beispielsweise auch bei der strategischen Frage, in welchem Bereich die Steuerung des Reputationsrisikos erfolgen sollte. Im Rahmen eines Gesamtrisikomanagement-Ansatzes mit Schnittstelle erfolgt die Steuerung nicht in einer isolierten Abteilung, etwa der Kommunikation oder der Markenführung, sondern ist in ein ganzheitliches Risikomanagement des Unternehmens eingebettet, an dem die Experten aus allen risikotangierten Bereichen teilnehmen. Eine unterstützende Anbindung des Gesamtrisikomanagements direkt an einen Vorstandsbereich hilft zudem bei der Durchführung notwendiger Präventionsmaßnahmen. Drehkreuz ist ein zentraler Ansprechpartner mit entsprechender risikocontrolling-orientierter Ausbildung aus dem Corporate-Communication-Bereich, der an allen relevanten Entwicklungen, Besprechungen usw. teilnimmt.

Im Rahmen einer Organisation ohne Schnittstelle kommt der Unternehmenskommunikation bzw. Public Relations beim Re-

putationsaufbau bzw. der -sicherung die zentrale Rolle zu. Ein Großteil der Reputationskonstitution erfolgt über die Logik der Massenmedien. Deshalb ist vor allem eine Kenntnis der Gesetzmäßigkeiten der Medien unabdingbar. Insbesondere die extreme Dynamik der neuen Medien der digitalen Kommunikation (Weblogs, Video-Portale etc.) stellen Organisationen vor komplett neue Risikolandschaften. Deshalb werden Reputationsrisiken oftmals im Bereich PR/Öffentlichkeitsarbeit – und nicht primär im klassischen Risikomanagement – diskutiert und hierarchisch eng am Vorstand angesiedelt. Im Bedarfsfall wird ein solches Team mit Fachverantwortlichen des auslösenden Risiko-Ereignisses der betroffenen Unternehmensbereiche erweitert.

#### **These 4: Das Risiko-Universum dehnt sich aus**

Reputationsrisiken zeigen mit großer Beispielhaftigkeit die Wechselwirkungen und Risikointerdependenzen auf. Das Rep-Risk definiert bekanntlich jenes Risiko, das aus einem Ansehensverlust erwächst. Zum einen kann jede Maßnahme entweder direkt oder indirekt zu Ansehensverlusten führen, zum anderen kann jeder Verlust in anderen Risikokategorien ein Reputationsrisiko darstellen, wenn er öffentlich gemacht wird.<sup>3</sup> Kurzum: Jedes andere Risiko kann die Reputation betreffen, und die Reputation betrifft somit alle anderen Risiken.

Und dennoch: In der Praxis wird die Reputation als wichtigstes immaterielles Asset eines Unternehmens vielfach unterbewertet und mit einem offensichtlichen Wahrnehmungsparadoxon verknüpft. So ist eine positive Unternehmensreputation als wesentlicher Werttreiber im Unternehmen weithin akzeptiert. Die meisten Unternehmen verbinden damit jedoch nur ein relativ geringes eigenes Risiko. Oft spielt das Management dieser Risikokategorie sogar überhaupt keine Rolle. Ein ähnliches Paradoxon lässt sich auch bei Untersuchungen zum Thema Wirtschaftskriminalität erkennen, wo die überwiegende Mehrheit der Unternehmen angibt, das Phänomen als ein ernsthaftes Problem zu betrachten. Die Unternehmen verbinden damit jedoch nur ein relativ geringes eigenes Risiko.

#### **These 5: Die Risikowahrnehmung ist variabel**

Risiko ist ein Konstrukt der menschlichen Wahrnehmung.<sup>4</sup> Die Risikowahrnehmung ist demnach davon abhängig, was die menschlichen Sinne unter dem Einfluss von Wissen, Emotionen, Moralvorstellungen oder Trends zu einem Gesamtbild verdichten. Was der eine als Risiko wahrnimmt, muss für den anderen noch lange kein Risiko sein. Des Weiteren basiert Risikowahrnehmung auf Hypothesen. Dadurch werden nicht selten für gleiche Risiken unterschiedliche Vermutungen und Theorien aufgestellt. Auf der einen Seite zählen zu den objektivierbaren Faktoren der Risikowahrnehmung beispielsweise die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Schadenshöhe. Auf der ande-

ren Seite existieren kontextuelle Faktoren als Determinanten der Risikowahrnehmung. Hierzu zählen zum einen die Eigenschaften der Risikoquelle, die Eigenschaften der Risikokonsequenz sowie personenspezifische Eigenschaften. Ökonomisch kann jedes Risiko mithilfe einer stochastischen Verteilungsfunktion beschrieben werden, etwa bei binomialverteilten Risiken mithilfe von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe. Aber: Eintrittswahrscheinlichkeiten lassen sich nur in geschlossenen Ereignisräumen definieren. In der Realität der Unternehmen werden aber nahezu alle Entscheidungen in offenen Ereignisräumen getroffen. Damit wird die Ermittlung einer Wahrscheinlichkeit schwierig bis unmöglich. Die Wirklichkeit der Risiken bleibt daher eine Illusion, da es in der Welt der Wahrnehmung kein Falsch oder Richtig geben kann. Die Risikowahrnehmung wird massiv durch interne und externe Faktoren, durch kulturelle Unterschiede und Risikotrends beeinflusst. So wurde das Gefährdungspotenzial der Atomindustrie vor der Nuklearkatastrophe von Fukushima im Jahr 2011 weit geringer eingeschätzt als danach. Gleiches gilt für die Bedeutung systemischer Risiken vor der Finanzkrise und nach 2007. Erst als Reaktion auf die Verwerfungen durch die Lehman-Pleite wurde der Europäische Ausschuss für Systemrisiken (ESRB) durch Beschlüsse des Europäischen Parlaments und des EU-Rats im November 2010 ins Leben gerufen. Die Aufgabe, makroökonomische Entwicklungen zu beobachten, um Systemrisiken für die Finanzstabilität frühzeitig zu identifizieren und zu steuern, ist somit eine vergleichsweise junge Risikomanagement-Disziplin. Darüber hinaus ist die Kenntnis über systemische Wechselwirkungen und Mechanismen bislang noch nicht hinlänglich erforscht. Möglicherweise bricht die nächste Systemkrise erst wieder in 30, 50 oder 100 Jahren aus. Womöglich aber auch schon weit früher.

#### **These 6: Länderrisiken gewinnen an Bedeutung**

Die Globalisierung hat auch für eine Internationalisierung von Risiken gesorgt. In vielen Ländern der Welt gibt es soziale Unruhen und Spannungen, ob in Lateinamerika, in Asien, im Nahen Osten oder aktuell in Osteuropa. Geopolitische Faktoren und Länderrisiken verlässlich einzuschätzen und in ein aktives Risikomanagement zu integrieren, ist keine leichte Aufgabe und erfordert viel fachliche Expertise. Aufgrund der Internationalisierung der Wirtschaft wirken Entwicklungen in einem Land fast immer auch auf andere Länder und Regionen, besonders auf Deutschland als starkes Exportland. Parallel ist insbesondere mit Blick auf die Produktion eine steigende Relevanz von Rohstoffen in Zukunftstechnologien zu konstatieren. Da viele dieser Rohstoffe (z. B. Yttrium, Niob, Neodym, Scandium, Nickel oder Palladium) eine Konzentration in wenigen Ländern erfahren, nimmt das Rohstoffrisiko tendenziell zu.

Entsprechend gilt das Augenmerk möglichen Ansteckungsgefahren. International agierende Banken müssen zwangsläufig politische, gesellschaftliche, ökonomische und kulturelle Variablen überall auf der Welt beobachten. Ausfallrisiken zu analysieren und Forderungsverluste zu verhindern, gehört zum Grundhandwerk des Risikomanagements. Tatsächlich gibt es für geopolitische Risiken, anders als für Natur- oder Kreditrisiken, allerdings keine ausgefeilte Methodologie. Wichtiger ist es deshalb geworden, die relevanten Indikatoren zu kennen und zu beobachten. Oft ist hierfür ein internationales Netzwerk die Grundlage, über das Informationen auf der makroökonomischen Ebene, bezogen auf Länder und Branchen, sowie auf der mikroökonomischen Ebene in der Betrachtung einzelner Unternehmen beschafft und ausgewertet werden können. Internationale Kreditversicherer benennen vor allem zwei Kriterien, um politische und gesellschaftliche Veränderungen besser analysieren zu können. Das eine sind die existierenden Druckfaktoren in einem Land: Armut, Ungleichheit oder Repression. Das andere sind die Möglichkeiten, dem Unmut Luft zu verschaffen und Veränderungen aktiv herbeizuführen: Rechtssystem, Vernetzung, Kommunikationsmöglichkeiten und Bildung. Nicht wenige Institute haben in den vergangenen Jahren – vor allem aus Kostengründen – die bankinternen Länderanalysen eingestellt oder reduziert. Der Zukauf von externen Risikoanalysen entbindet allerdings nicht von einer individuellen internen Risikobewertung.

### **These 7: Die Komplexität nimmt zu**

In den letzten zwei Jahrzehnten haben sich mathematische Risikomodelle zu einem wesentlichen Element der Banken- und Finanzmarktregulierung entwickelt. Hierbei wurde nicht nur der Anwendungsbereich der Risikomodelle stetig auf die verschiedenen Risikokategorien (Kreditrisiko, Marktrisiko, operationelle Risiken) ausgeweitet, auch innerhalb der jeweiligen Risikoarten ist ein Trend zu immer größerer Modellkomplexität zu verzeichnen. Ziel vieler Risikomanager ist, in den jeweiligen mathematischen Modellen möglichst viele Details der zu modellierenden Realität abzubilden. Doch wird in diesem Kontext häufig ausgeblendet, dass mathematische Modelle nichts anderes sind als Werkzeuge, die ein mehr oder weniger eingeschränktes Abbild der Wirklichkeit bieten. Die Modellbildung abstrahiert bewusst mit dem Erstellen eines Modells von der Realität, weil diese in der Regel zu komplex ist, um sie exakt abzubilden.<sup>5</sup> Obwohl die Integration möglichst vieler Details die Akzeptanz von Modellen bei den Modellnutzern erhöhen kann, steigt durch die unweigerlich erhöhte Komplexität das Risiko der Fehlinterpretation der Modellergebnisse. Durch die finanzmathematische Ausrichtung des Risikomanagements wird das Modellrisiko somit selbst zum Risiko. Zudem erhöht die Theoretisierung des

Risikos die Gefahr, Risikointerdependenzen nicht mehr hinreichend zu erkennen. An der massiv zunehmenden Komplexität von potenziellen Szenarien und Ursache-Wirkungs-Ketten ist die Regulatorik nicht ganz unbeteiligt. Risikomodelle sollen in der Praxis nicht nur beschreibend eingesetzt werden (z. B. „Wie hoch ist das aktuell gemessene Risiko?“), sondern es sollen aus den Resultaten von Risikomodellen auch konkrete Handlungen ableitbar sein (z. B. „Was muss getan werden, um das gemessene Risiko zu reduzieren?“).<sup>6</sup> Spätestens an dieser Stelle greift eines der am wenigsten betrachteten Modellrisiken an: Das Risiko, dass die Risikozahlen außerhalb ihrer Einsatzgrenzen genutzt werden. In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass Risikozahlen mit einer hohen Präzision berichtet und vom Berichtsempfänger auch genau so interpretiert werden. In der Sprache der Technik formuliert, besteht hier die Gefahr der mangelnden Unterscheidung zwischen „Signal“ und „Rauschen“.

### **These 8: steigende Qualifizierungsanforderungen**

Während sich das traditionelle Risikomanagement in der Vergangenheit allzu oft im Spannungsverhältnis zwischen Vertrieb und risiko-orientierter Unternehmenssteuerung befunden hat, ist der Einfluss der Risikoabteilungen auf strategische Entscheidungen zuletzt ständig größer geworden. Mehr und mehr Risikomanager sind in jüngerer Vergangenheit an die Spitze von Finanzunternehmen gerückt. Die Berücksichtigung des Risiko-Universums nimmt dadurch mehr Raum ein. Auf Geschäftsführungsebene müssen gegenüber der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) ohnehin Sachkundenachweise erbracht werden, welche die Tätigkeit in einer führenden Position im Unternehmen rechtfertigen. Kenntnisse über die grundlegenden wirtschaftlichen und rechtlichen Abläufe des Tagesgeschäfts sowie Risikomanagement und Compliance sind heute Grundvoraussetzung. Gleichsam ist auf der zweiten und dritten Führungsebene eine Tendenz zur Professionalisierung erkennbar, die auch durch neue Qualifizierungsprogramme forciert wird. So bietet beispielsweise das Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) entsprechende Studienformate für die Qualifizierung von zukünftigen Spitzenkräften an. Umfassende Ausbildungsgänge sollen dazu befähigen, verantwortungsvolle und entscheidungsorientierte Positionen im Risikomanagement zu besetzen. Adäquate Studiengänge haben u. a. auch die DVFA, die Universitäten Augsburg, Leipzig und Oldenburg oder die Technische Hochschule Deggendorf entwickelt. Im Rahmen der in der Regel berufsbegleitenden Weiterbildungsmaßnahmen werden die wichtigsten Risiko-Fachkenntnisse und -Fähigkeiten vermittelt, um die Vorgaben der Aufsichtsbehörden zu erfüllen, vorgeschriebene Methoden und Prinzipien kritisch zu reflektieren sowie die Ergebnisse interpretieren zu können. Nicht selten sind ein abgeschlossenes Uni-

versitäts- oder Hochschulstudium sowie eine mehrjährige spezifische Berufserfahrung erforderlich, um an den Qualifizierungsprogrammen überhaupt teilnehmen zu können.

Weit weniger beachtet wurden dagegen bislang geschlechtsspezifische Aspekte im Umgang mit Risiken. Weder in der Ursachenanalyse noch in den Lösungsmöglichkeiten spielt das Geschlechterverhältnis eine Rolle. Zu Unrecht, denn Frauen gehen mit Risiken sensibler um als Männer. Sie legen bei Finanzentscheidungen nachweislich ein höheres Maß an Sicherheit an und tendieren weniger zu risikobehafteten Aktionen. Kurz: Wo Frauen einen größeren Anteil am Arbeitsmarkt haben, sinken die Risiken tendenziell.

### These 9: Regulatorik wird eigene Risikoart

In den vergangenen Jahren hat die Regulierungsdichte erheblich zugenommen. Die Bankenaufsicht soll einen ordnenden Rahmen schaffen, um den gesellschaftlichen Nutzen der Kreditwirtschaft zu stärken. Da Bankengeschäfte per se mit hohen Risiken behaftet sind, besteht an der grundsätzlichen Berechtigung von Finanzmarktregulierung kein fundamentaler Zweifel. Auf der anderen Seite hat das Ausmaß der Regulierung mittlerweile Dimensionen angenommen, die Banken vor erhebliche organisatorische Schwierigkeiten stellen. Die Regulatorik ist dadurch zu einem der Top-Risiken mutiert. Eine gewisse Unvorhersehbarkeit belastet zusätzlich. Die regulatorische Flut führt in einzelnen Häusern dazu, dass spezielle Teams zur Evaluierung des Risikos der Regulatorik auf das bestehende Geschäftsmodell implementiert werden. Die größer gewordene Zahl der Aufsichtsinstitutionen hat das regulatorische Management zumindest nicht vereinfacht. Neben Deutscher Bundesbank, der Europäischen Zentralbank (EZB) und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) spielen internationale Normengeber wie der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, die Europäische Bankenaufsicht EBA, die Financial Action Task Force (FATF) oder die International Organization of Securities Commissions (IOSCO) eine wichtige Rolle.

Die Umsetzung rechtlicher Rahmenbedingungen wie Basel III, SEPA oder EMIR hat ihren Preis. Kaum ein Institut kann heute noch auf externe Unterstützung verzichten, denn regulatorische Compliance ist personalintensiv. Um den Überblick zu bewahren, welche gesetzlichen Vorgaben für ein bestimmtes Produkt oder in einem bestimmten Prozessschritt zu berücksichtigen sind, müssen die Banken gewährleisten, dass alle gesetzlichen Vorgaben im Unternehmen eingehalten werden. Die Vorschriften gemäß MaRisk AT 4.4.2, wonach ein Rechtsmonitoring implementiert werden muss, verstärken jetzt zusätzlich den Druck auf die Institute. Neben den direkten Kosten für Sach- und Personalaufwand sind Aufwände für die FSMA-Bankenabgabe sowie indirekte Kosten einer verbesserten Eigenkapital- und Li-

quiditätsausstattung zu kalkulieren. Jeder vierte Euro, der für bankinterne Projekte aufgewendet wird, steht im direkten Zusammenhang mit neuen Regulierungsvorschriften.

### These 10: Kein Risikomanagement ohne Risikokultur

So banal es klingt: Jeder Mitarbeiter ist ein Reputationsträger und ein kleiner Risikomanager. Wichtig ist eine gelebte Unternehmenskultur, die die Werte des Unternehmens nicht nur abstrakt behandelt. Es muss allen Beteiligten bewusst werden, wie bedeutend Reputation für die positive Geschäftsentwicklung ist. Good Governance fängt nicht in der Unternehmensspitze an, sondern bei jedem einzelnen. Deshalb sind klare Unternehmensleitbilder und eine integrative Unternehmenskultur wichtig. Im Sinne einer unternehmensweiten Risikokultur müssen alle Mitarbeiter dem Umgang mit Risiken höchsten Stellenwert einräumen. Der individuelle Beitrag zum Aufbau und Erhalt einer Risikokultur ist ein wesentliches Merkmal modernen Risikoverständnisses und kann durchaus ein Kriterium für die Vergütung von Fachkräften und Konzernleitungsmitgliedern sein. Bankangestellte sind nachweislich nicht unehrlicher als Mitarbeitende anderer Branchen. Resultate einer wirtschaftswissenschaftlichen Studie der Universität Zürich weisen allerdings darauf hin, dass die lange Zeit praktizierte Unternehmenskultur im Bankensektor implizit unehrliches Verhalten eher toleriert oder begünstigt. Ein Normenwandel, den viele Institute mittlerweile eingeleitet haben, ist deshalb wichtig, um das angekratzte Image der Branche zu verbessern. Als konkrete Maßnahmen können Banken beispielsweise die Risikokultur fördern, indem sie die berufsspezifischen Normen verändern. Ob es dabei gleich ein professioneller Eid sein muss, ähnlich dem hippokratischen Eid für Ärzte, sei dahingestellt. Ethiktraining oder passende finanzielle Anreize können Bankmitarbeiter aber zweifelsfrei dazu bringen, ihren Fokus stärker auf die langfristigen, gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Verhaltens zu legen, anstatt sich auf kurzfristigen Nutzen zu konzentrieren und dadurch höhere Risiken in Kauf zu nehmen. ■

- 1 Vgl. Niehoff, Wilhelm/Hirschmann, Stefan (Hg.): BCBS 239: Regulatorische Anforderungen und effiziente Umsetzung, gebundene Ausgabe, Köln 2014.
- 2 Siehe Hirschmann, Stefan: IT-Aufsicht bei Banken, in: die bank 6 (2014), S. 54-57.
- 3 Vgl. Pontzen, Henrik/Romeike, Frank: Risk of risks – Reputationsrisiko – Die vernachlässigte Risikokategorie, in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 01/2009, S. 11-17.
- 4 Vgl. Romeike, Frank: Narren des Zufalls, in: Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung (Hrsg.): Jahrbuch 2013, S. 137-139.
- 5 Grundlegend hierzu Martin, Marcus/Quell, Peter/Wehn, Carsten: Modellrisiko und Validierung von Risikomodellen, Köln 2013.
- 6 Ebd., S. 23.