

## **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:** Jens Gräf

**Organisation:** Senior Project Manager und Prokurist im Center Controlling,  
Horváth & Partners

**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, anerzogenen 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?

**Jens Gräf:**

Wenn zur Risikobewertung eindeutige Risikoeinflussfaktoren bestimmt werden, die wiederum objektiv gemessen werden können, so ist eine Objektivierung der Risikoeinschätzung möglich. Es ist sicherlich schwierig, eine für den Außenstehenden objektive Risikobewertung vorzunehmen, wie es im Sinne der Dokumentationspflicht ja nötig ist. Für die interne Risikosteuerung ist es wichtig, eine gemeinsame (wenn auch subjektive) Sicht des Managements auf die Unternehmensrisiken zu finden. Hier relativieren sich ggf. auch unterschiedliche psycho-soziale Sichten der einzelnen Entscheider.

**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?

**Jens Gräf:**

Die Dokumentationspflicht i.S. der gesetzlichen Anforderungen haben mittlerweile die meisten Unternehmen erfüllt. Eine aktive explizite Risikosteuerung ist aber oft nur unzureichend ausgeprägt. Basel II und Solvency II bringen für Banken und Versicherungen sicherlich eine neue Qualität, speziell in bezug auf die risikoorientierte Portfoliosteuerung. Ob auch die Steuerung der operationalen Risiken dadurch verbessert wird, muss die Zukunft zeigen.

Es ist erstaunlich, dass manche Versicherer – deren Geschäftsmodell ja fundamental auf dem Umgang mit Risiken (aber fremden Risiken) beruht – erst schrittweise beginnen, ihre eigenen Risiken mit einem systematischen Risikomanagement zu steuern.

**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?

**Jens Gräf:**

Es ist wohl eine Kombination aus beiden Aspekten, wobei die Einsicht in die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit insbesondere durch die Kapitalmarktentwicklungen getrieben wurde. Vor allem die permanente öffentliche Diskussion hat die Unternehmen und deren Mitarbeiter dazu gebracht, dem impliziten Risikomanagement zu einem bewussten und expliziten Risikomanagement zu verhelfen.

**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?

**Jens Gräf:**

Ziel der Regulatoren sollte die Aufrechterhaltung einheitlicher, transparenter und fairer Marktbedingungen für alle Marktteilnehmer sein. Durch die globalen Finanzverflechtungen fällt es Investoren zunehmend schwerer, Risiken objektiv bewerten zu können. Konzerninsolvenzen internationalen Ausmaßes (z.B. Enron) oder unerwartet hohe Wertberichtigungsbeiträge im europäischen Hypothekenbankenbereich unterstützen diese Ängste. Dies wirkt investitionshemmend und lähmt perspektivisch aktive Marktentwicklungen.

Die – im übrigen in Absprache mit den jeweiligen Finanz- und Wirtschaftsverbänden – aufgestellten Ansätze für globale regulatorische Rahmenrichtlinien erfüllen ihren Zweck der Transparenzherstellung in Teilen schon durch ihre Ankündigung: Das Bewusstsein, dass Risikomanagement zunehmend zum relevanten Wettbewerbsfaktor wird, schafft schneller Fakten als die Gesetze.

**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?

**Jens Gräf:**

Das Bewusstsein für Risikomanagement als Wettbewerbsfaktor kann nicht über Nacht entstehen. Die Diskussionen zur Umsetzung einer (global einheitlichen!) Kapitaladäquanzrichtlinie zeigen im Rückblick, wie man sich Schritt für Schritt über verschiedene Detaillierungsebenen dem Ziel genähert hat. Eine zeitparallele Diskussion

im Versicherungssektor hätte die Thematik u.U. zusätzlich verkompliziert und vielleicht zum Scheitern gebracht. Durch die unterschiedlichen Zeitachsen jedoch baut Solvency II in Teilen auf Erkenntnissen von Basel auf und erweitert den Ansatz um den wesentlichen Aspekt der Orientierung am ökonomischen Gesamtkapitalbedarf eines Instituts. Diese objektive Bewertung der Gesamtsolvabilität eines Unternehmens wäre ohne die Erkenntnisse zur Bewertung von Einzelrisiken (Basel II) wohl zu früh gekommen.

**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?

**Jens Gräf:**

Die klassische Koordinationsfunktion zwischen dem Rechnungswesen und dem Risikocontrolling kommt dabei einer Zentralen Controlling- / Betriebswirtschaftsabteilung zu. Einige Unternehmen haben ihre Aktivitäten in einem zentralen Project Office gebündelt, das die Schnittstellen managt, was sehr zu begrüßen ist. Im übrigen haben beide Themen eine eindeutige Schnittstelle zum Thema Wertorientierte Unternehmenssteuerung (Value-based Management).

**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)?

**Jens Gräf:**

Diese Form von Risiken sind ohnehin kaum abbildbar und daher schwer bis gar nicht beherrschbar.

**RiskNET/Competence Site:**

Der langfristige Erfolg im Versicherungs- und auch Bankgeschäft wird über 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?

**Jens Gräf:**

Ganz klar, ja! Effektives Risikomanagement beeinflusst zum einen die Kosten positiv. Zum anderen bedeutet es mehr Sicherheit für die Kunden.

**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?

**Jens Gräf:**

Wie so oft gibt es hier gute Beispiele aus der Praxis für beide Ansichten. In der Gesamtheit liegt es allerdings nicht fern von einem Paradigmenwechsel zu sprechen. Gerade in der Versicherungswirtschaft ist die „Volumenorientierung“ noch sehr weit verbreitet. Viele Unternehmen sind noch nicht einmal bei der „Ertragsorientierung“ angekommen. Eine „Wertorientierung“ unter Berücksichtigung des Risikokapitalbedarfes kann einen zu bewältigenden Quantensprung darstellen.

**RiskNET/Competence Site:**

Stichwort operationelle Risiken und moderne dynamische Bewertungsmethoden im Bereich von Markt- und Kreditrisiken: Wo sind die Kernbereiche, in denen die Banken von der Assekuranz und umgekehrt die Assekuranz von den Banken lernen können?

**Jens Gräf:**

Im Bereich der Market-to-market-Bewertung sind erfahrene Portfolio Manager seit vielen Jahren bewandert. Aktuarielle Methoden der Versicherungswirtschaft haben sich in der Kalkulation bewährt. Insofern können beide voneinander lernen.

**RiskNET/Competence Site:**

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

**Jens Gräf:**

Auf einzelne Banken und Versicherungen bezogen, die die Anforderungen frühzeitig umsetzen, werden die Regelungen sicherlich eine positive Wirkung haben. Damit wird sich die Wettbewerbsposition von einzelnen Unternehmen verbessern.

**RiskNET/Competence Site:**

Vor allem im Mittelstand weckte Basel II Befürchtungen, dass es künftig wesentlich schwieriger sein werde, Kredite zu erhalten. Wird Solvency II ähnliche Wirkungen entfalten? Was kommt hier auf die Kunden zu?

**Jens Gräf:**

Unbekanntes weckt zunächst immer Befürchtungen. Vielleicht schaffen es die Versicherer schneller als die Banken, die Chancen einer risikoadäquaten Preisgestaltung hervorzuheben. Sie bekommen bei Ihrem Autoversicherer ja auch einen Rabatt,

wenn der sich jahrelang von Ihrem risikoarmen Fahrverhalten überzeugt hat. Es wird hier ähnlich wie im Bankensektor kreative Lösungen geben.

**RiskNET/Competence Site:**

Besteht das grundsätzliche Risiko, dass einzelne Risiken (etwa Kreditrisiken) von regulierten Sektoren in weniger regulierte Sektoren wandern?

**Jens Gräf:**

Jedes regulierte System kann durch kreative Lösungen umgangen werden und somit ist auch hier damit zu rechnen, dass die aufgestellten Regeln und Gesetze ihre Schlagkraft nicht voll entfalten können.

**RiskNET/Competence Site:**

Welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren im Bereich der traditionellen und alternativen Risikofinanzierung?

**Jens Gräf:**

Die Branchengrenzen innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche werden verwischt. „First Mover“ im Bereich der alternativen Risikofinanzierung werden sicherlich Arbitragen erzielen können.

**RiskNET/Competence Site:**

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

**Jens Gräf:**

Die Bedeutung und Behandlung von Konzentrationsrisiken, Strukturrisiken, biometrischen Risiken und Umweltrisiken wird zunehmen.

**Herr Gräf, vielen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Roundtable!**