

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: Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

Organisation: Lehrstuhl für Risikomanagement, Fachhochschule Wiesbaden

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?

Professor Matthias Müller-Reichart:

Etymologisch stammt der Begriff Risiko aus dem chinesischen Wort Wei-ji. In diesem Wort stecken die beiden Komponenten „Wagnis“ und „Chance“ – womit diese Begriffsbezeichnung die entscheidungstheoretische Definition von Risiko als positive wie negative Abweichung von einem Erwartungswert kennzeichnet.

Die Umgangssprache assoziiert jedoch mit dem Begriff Risiko grundsätzlich das sog. Downside Risk – somit lediglich die negative Abweichung von einem Erwartungswert, da das Wort Risiko umgangssprachlich assoziativ negativ belegt ist.

Auch die betriebswirtschaftliche Definition des Risikos (z.B. im Handbuch der Wirtschaftsprüfer IDW, in den Erläuterungen zum Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich KonTraG) richtet sich ausschließlich an negativen Ausprägungen nicht vorhersehbarer Wirtschaftsergebnisse aus. Ergo wird Risiko betriebswirtschaftlich wie auch umgangssprachlich kausal als negativ betrachtet und dergestalt auch betrachtet.

Ketzerische Frage: Haben Sie in einem Unternehmen schon einmal eine Abteilung „Chancenmanagement“ gesehen?

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?

Professor Matthias Müller-Reichart:

Allein der Begriff der Objektivität ist zu relativieren. Welche Instanz entscheidet über „die“ Objektivität? So werden wir in der Risikothorie Durchschnitts- und Erwartungswerte als objektive Werte heranziehen müssen. Ergo muss es unser Bestreben sein, möglichst kleine und trennscharfe Zielgruppencluster zu generieren, die in sich betrachtet wieder zu objektiven Werten führen. So erhalten wir zwar gruppenspezifische, objektive Werte (z.B. „Männer im Alter von“, „Frauen als junge Mütter im Alter von“, usw.), die jedoch gewisse Subjektivismen einer Gruppe nicht ausgleichen können. So müssen wir nach demographischen, soziographischen, psychographischen, Vermögens- und Verbrauchsmerkmalen diskriminieren, um über derartige Diskriminanzanalysen trennscharfe und somit objektive Gruppenwerte zu erhalten. Anders können wir das messtechnische Problem subjektiver Risikoparameter nicht ausgleichen. Als unsichere Größen werden jedoch weiche Faktoren stets Grundlage für Messfehler sein und bleiben.

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?

Professor Matthias Müller-Reichart:

Obwohl die Versicherungswirtschaft durch ihr versicherungstechnisches Risikomanagement eigentlich prädestiniert für gesamtunternehmerische Risikomanagementansätze ist, muss ein deutlicher Gap der Versicherungsbranche gegenüber der Bankwirtschaft festgestellt werden. Banken haben bereits frühzeitig ihr Aktivgeschäft (Kredit- und Assetmanagement) und ihr Passivgeschäft (Eigenkapital-, Einlagen- und Rückstellungsmanagement) verwoben und ein gesamtunternehmerisches Risikomanagement aufgebaut. Der Zustand des Risikomanagements bei Banken kann somit sehr wohl als befriedigend angesehen werden. Ergo ist der Impuls durch Basel II für Banken lediglich im Rahmen des Kredit- und operationellen Risikos zu sehen – wohingegen der Impuls durch Solvency II Versicherungsunternehmen in ihrer Gesamtheit erfasst. In der Versicherungswirtschaft wurden ein Asset-Liability-Management, ein Kreditrisiko-, Marktrisiko- und operationelles Risikomanagement bis dato nur zögerlich betrieben. Risikomanagement wurde in der Versicherungswirtschaft lediglich als versicherungstechnische Aufgabe gesehen, womit der Status des gesamtunternehmerischen Risikomanagements zu Beginn dieses Jahrzehnts in der Versicherungsbranche als verbesserungswürdig beurteilt werden muss. Andererseits bietet Solvency II der Versicherungswirtschaft die Chance, risikotechnisch auf Augenhöhe zur Bankwirtschaft zu gelangen – angesichts integrierter Finanzdienstleistungsstrukturen ein sinnvoller und notwendiger Aufholungsprozess.

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?

Professor Matthias Müller-Reichart:

Risikomanagement sollte eigentlich nicht per Gesetz verordnet werden müssen – stellt es doch die ureigene unternehmerische Aufgabe dar. Dennoch halte ich es für sinnvoll, gesetzliche Vorstöße in Sachen Risikomanagement zu unternehmen, um über diesen legislativen Weg Unternehmen „zu ihrem unternehmerischen Erfolg zu zwingen“. Als das KonTraG per 1.5.1998 Gesetzeskraft erlangte, hat sich anfangs noch kein Unternehmen ernsthaft damit auseinandergesetzt. Erst als die Wirtschaftsprüfer ihr Testat von der Vorlage eines Risikoberichts abhängig machten, wurden der Sinn und der Nutzen dieses Gesetzes erkannt. Mittels DRS 5, TransPuG, Bilanzrechtsreformgesetz, Bilanzkontrollgesetz und Corporate Governance Kodex fand sodann das Risikomanagement Eingang in das unternehmerische Tagesgeschäft – angesichts deutlich verschärfter volkswirtschaftlicher Rahmenbedingungen war dies auch bitter nötig. Mittlerweile gehört das Risikomanagement zur unternehmerischen Kernkompetenz – als wesentliche Treiber haben gesetzliche Vorgaben hier gute Dienste geleistet.

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?

Professor Matthias Müller-Reichart:

In einerseits saturierten, andererseits volatileren Märkten ist ein effizientes Risikomanagement neben der vertrieblichen Innovationskraft und Flexibilität der Wettbewerbsvorteil schlechthin. Wirkt Risikomanagement als Inklusionsformel für alle unternehmerischen Entscheidungen und Prozesse, werden Risikoprophylaxe, Frühwarnsysteme und Risikobewältigung das unternehmerische Überlebenspotenzial drastisch erhöhen. Subsumiert man unter Risikomanagement die Aufgaben des Controlling, der internen Revision und der Frühwarnung, so sind alle Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse im Risikomanagement vereint und das Unternehmen zeigt sich bestens für den Wettbewerb aufgestellt.

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?

Professor Matthias Müller-Reichart:

Schon heute sind die meisten Versicherungsunternehmen im Lichte von Solvency I deutlich überkapitalisiert. Ergo wird Solvency II nur bei wenigen Versicherungsunternehmen zu einer deutlichen Neufinanzierung führen. Bedeutender durch die Adaptationen in Basel II und Solvency II zeigt sich hingegen die Säule 2, in der ein deutliches, transparentes und formales Risikomanagementsystem eingefordert und dieser Forderung durch aufsichtsrechtliche Erwartungen Nachdruck verliehen wird. Auf diese Weise fordern die neuen Regularien zwar nur das ein, was in den Unternehmen schon längst hätte gegeben sein müssen (ein funktionierendes Risikomanagementsystem), doch durch die regularische Verpflichtung werden nun die Unternehmen endlich angehalten ihre Hausaufgaben zu erledigen. Spricht man als bei Basel II und Solvency II von einem Paradigmenwechsel, bedeutet dies eigentlich ein Armutszeugnis für die Finanzdienstleistungsbranche – sind doch die aufgestellten Forderungen im Sinne des unternehmerischen Risikomanagements mehr als überfällig.

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?

Professor Matthias Müller-Reichart:

Risikoadäquate Tarifierung bedeutet in letzter Konsequenz, dass der Versicherungsnehmer eine Beitragsbemessung in Höhe seiner objektiven und insbesondere subjektiven Risikosituation erhält. Solvency II wird durch seinen Risikofokus auf alle Primärbereiche eines Versicherungsunternehmens einwirken. Tarifierungs-, Produkt-, Sortiments- und Vertriebspolitik werden hierbei direkt auf die Kunden durchschlagen. Steigendes Solvenzkapital (sog. SCR) wird mittels erhöhter Kapitalkosten an die Kunden durch erhöhte Prämien weitergegeben. Durch Solvency II erhalten zwar die Kunden noch mehr Sicherheit vor Versichererausfallrisiken (sog. Adressenausfallrisiko), doch werden sie diese Sicherheitszuwächse durch eingeschränkte Produktprogramme und/oder erhöhte Prämienaufwendungen abgelten dürfen.

RiskNET/Competence Site:

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

Professor Matthias Müller-Reichart:

Meines Erachtens wird der Trend zu Deckungsverlagerungen auf den Kapitalmarkt weiter zunehmen. ART und ARF werden an Bedeutung in Rück- und Erstversicherung gewinnen. Refinanzierungsfragen werden unter dem Einfluss von Basel II / Solvency II sowie im unter dem Einfluss der internationalen Rechnungslegungsvorschriften bedeutend werden. Erstes Kennzeichen für diese Entwicklung ist der deutliche Anstieg an Contingent Capital Denominationen in der Versicherungswirtschaft.

RiskNET/Competence Site:

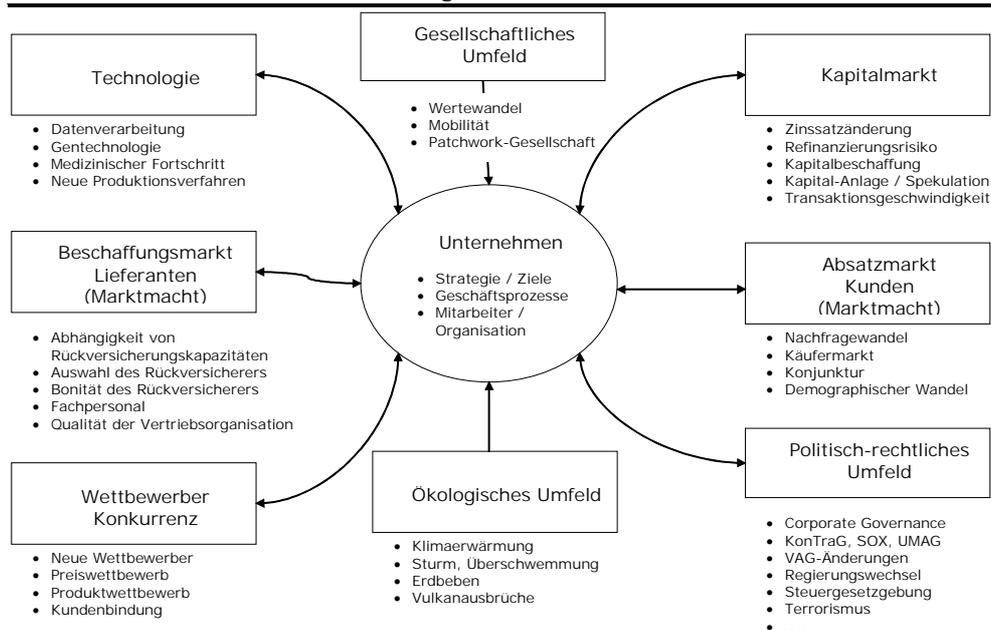
Ein Blick in die Kristallkugel. Welche Risikolandkarte erwarten Sie in den nächsten Jahren?

Professor Matthias Müller-Reichart:

Aus einem Chart einer meiner letzten Präsentationen können Sie die subjektiv erwarteten Risikosituationen der Versicherungswirtschaft ablesen. Dabei gilt ein besonderes Augenmerk den Aspekten des gesellschaftlichen und des ökologischen Umfelds:



Risikolandschaft von Versicherungsunternehmen



Herr Professor Müller-Reichart, vielen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Roundtable