

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. Roland Franz Erben

Organisation: Vorsitzender des Vorstands, Risk Management Association e.V.

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?

Dr. Roland Franz Erben:

Diese etwas einseitige Sicht ist eigentlich so alt wie der Begriff „Risiko“ selbst. Das Wort stammt ja vom italienischen „risco“, was soviel bedeutet wie „die Klippe, die es zu umschiffen gilt“. Bereits im mittelalterlichen Wortstamm dominiert also der kalte Hauch von Bedrohung und Gefahr. Dass hinter der besagten Klippe der sichere Hafen oder die Freiheit des offenen Meeres liegt, sieht man leider erst auf den zweiten Blick.

Man kann sich nun trefflich streiten, ob der einseitige Gebrauch des Wortes die Ursache für die einseitige Betrachtung der Sache ist, oder ob andersherum die unterentwickelte Wagniskultur in unserer Gesellschaft dazu führt, dass wir das Wort „Risiko“ nur noch in einem negativen Sinn verwenden. Hochinteressant erscheint mir allerdings die Tatsache, dass in Gesellschaften mit einem höheren Maß an Risikobereitschaft und Chancenorientierung – hier denke ich etwa an die USA oder Großbritannien – auch dem Begriff „risk“ eine umfassendere Bedeutung zukommt, welche sowohl die negativen als auch die positiven Aspekte der Unsicherheit einschließt.

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?

Dr. Roland Franz Erben:

Wie die Formulierung Ihrer Frage bereits andeutet, ist dies mit Sicherheit extrem schwierig, wenn nicht gar unmöglich.

Um die eventuellen Folgen eines Risikos bewerten zu können, müssen diese Folgen ja erst einmal bekannt sein. Allein das bereitet häufig immense Probleme. Beispielsweise bewegt sich die Anzahl der Studien über die Gefahren des Mobilfunks inzwischen sicher im dreistelligen Bereich. Die Frage, welche Auswirkungen Handys und Mobilfunkmasten auf unseren Körper und unsere Psyche haben, kann uns die Wissenschaft trotzdem nicht eindeutig beantworten.

Noch viel wichtiger als dieser Mangel an objektiver Information über die Risikofolgen ist allerdings die Frage, wie wir – als Individuen oder als Kollektiv – diese Folgen dann für uns bewerten. Hier spielen all die von Ihnen genannten Faktoren natürlich eine ganz entscheidende Rolle. Oft bleibt uns gar nichts anderes übrig, als das Defizit an objektiven Informationen mit unseren subjektiven Einschätzungen, Erfahrungen und Konditionierungen aufzufüllen.

So ist die Gesellschaft beim Mobilfunk offensichtlich zum Schluss gekommen, dass der Nutzen dieser Technologie die damit verbundenen Gefahren überwiegt. Daher ist

diese Technologie auch in weiten Teilen der Bevölkerung akzeptiert. Ganz anders sieht es bei der Atomkraft oder der Gentechnik aus. Aus rein wissenschaftlicher Sicht sind auch diese Technologien nur mit relativ geringen Restrisiken verbunden. Trotzdem steht ihnen die Gesellschaft um ein Vielfaches skeptischer gegenüber.

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. Roland Franz Erben:

Es fällt sehr schwer, hierzu eine allgemeingültige Aussage zu treffen. Wie in jeder Branche gibt es natürlich auch bei den Finanzdienstleistern einige Unternehmen, die hervorragend aufgestellt sind und deren Risikomanagement zweifellos als „Best Practice“ bezeichnet werden kann. Allerdings finden sich auch genügend Banken und Versicherungen, deren Risikomanagement – vorsichtig formuliert – durchaus noch ein gewisses Optimierungspotenzial bietet.

Insgesamt würde ich behaupten, dass sich die deutschen Finanzdienstleister sicher nicht vor ihren internationalen Wettbewerbern verstecken müssen. Da der Umgang mit Risiken das ureigenste Kerngeschäft von Banken und Versicherungen darstellt, ist natürlich auch das Risikomanagement im Durchschnitt wesentlich weiter entwickelt als in anderen Branchen.

Dies bedeutet aber keineswegs, dass das Potenzial schon völlig ausgeschöpft wäre. Hiermit kommen wir zum zweiten Teil Ihrer Frage: Wenn man sich anschaut, was Basel II in mancher Bank ausgelöst hat, muss man sich schon fragen, womit die Risikomanager bisher ihre Zeit totgeschlagen haben. Überspitzt formuliert haben einige Institute doch erst aus dem Konsultationspapier erfahren, dass auch bei Banken so etwas wie ein „Operationelles Risiko“ existieren könnte. Eine ähnliche Entwicklung ist momentan auch in Teilen der Assekuranz zu beobachten. Einerseits können die Versicherungen ihren Kunden en détail erklären, was diese in ihrem Risikomanagement

besser machen sollen. Andererseits stoßen all diese guten Ratschläge innerhalb des eigenen Unternehmens oft genug auf taube Ohren.

Wie stark die Impulse letztlich sind, die von Basel II und Solvency II ausgehen, hängt zu aller erst vom Status Quo ab, den ein Unternehmen bereits erreicht hat. Ein Finanzdienstleister, der über ein proaktives und ganzheitliches Enterprise Risk Management verfügt, wird auch die schärfsten regulatorischen Anforderungen quasi im Vorbeigehen erfüllen. Diese Gruppe repräsentiert derzeit aber nur eine kleine Minderheit. Bei allen anderen kann man beobachten, dass die neuen Bestimmungen – vor allem in Kombination mit dem zunehmenden Druck von Seiten des Kapitalmarkts – durchaus zum Anlass genommen werden, die eigenen Prozesse und Systeme kritisch zu hinterfragen und zu optimieren.

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. Roland Franz Erben:

Wenn man Risikomanagement lediglich als eine Abfolge von Prozessen und Dokumenten sieht, die erledigt bzw. erstellt werden müssen, dann vielleicht ja. Wenn man Risikomanagement allerdings als grundlegende Denkhaltung ansieht, die tief im Unternehmen verankert ist, die sich durch alle Hierarchieebenen und Abteilungen zieht und die von allen Mitarbeitern bei allen Entscheidungen und Handlungen beherzigt und gelebt wird, dann sicher nicht.

Zweifellos haben die von Ihnen genannten Gesetze und Regularien dazu beigetragen, die Unternehmen für das Thema „Risikomanagement“ zu sensibilisieren. Allerdings befürchte ich, dass gesetzliche Vorschriften in machen Fällen sogar eher kontraproduktiv waren. Zum einen ist Zwang erfahrungsgemäß ein schlechter Lehrer.

Allein die Tatsache, dass sich die Leute mit Risikomanagement beschäftigen müssen, führt bei vielen dazu, dass sie sich nur sehr widerwillig mit Risikomanagement beschäftigen. Schließlich verleiten diese äußeren Zwänge auch dazu, nur gerade soviel zu tun, wie man unbedingt tun muss. Von einem hochrangigen Automobil-Manager habe ich vor kurzem beispielsweise die Aussage gehört „Warum sollen wir noch weiter in unser Risikomanagement investieren? Die gesetzlichen Anforderungen erfüllen wir inzwischen doch, und unser Wirtschaftsprüfer hat bestätigt, dass alles o.k. ist!“

Zusammenfassend kann man vielleicht folgendes sagen: Die Implementierung der einfachsten und grundlegendsten Elemente kann der Gesetzgeber vielleicht noch vorschreiben. Ein solches „Risikomanagement“ wird allerdings sicher nicht zur Wertsteigerung eines Unternehmens beitragen. Alles, was darüber hinausgeht, muss aus dem Unternehmen kommen. Viele Unternehmen sehen das Thema Risikomanagement nach wie vor als gesetzlich oktroyierte Pflichtübung und verpassen damit die Chance, ihr Risikomanagement zur Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes zu nutzen.

RiskNET/Competence Site:

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

Dr. Roland Franz Erben:

Die spontane Antwort auf diese Frage lautet sicherlich: Weder noch! Da Basel II ja weltweit und Solvency II in ganz Europa gilt, könnte man zur Annahme verleitet werden, dass diese Neuregelungen überhaupt keine Wettbewerbseffekte entfalten sollten. Wenn jeder das gleiche tut, wird die Branche zwar insgesamt auf ein höheres Niveau gehievt, an der Wettbewerbssituation eines einzelnen Unternehmens ändert dies jedoch nichts. Eben getreu dem Motto: „Schön und gut – aufgrund von Basel II haben wir ein besseres Risikomanagement ... aber alle unsere Wettbewerber auch.“

Wettbewerbsvorteile entstehen also nicht durch die reine Implementierung von Basel II und Solvency II. Wettbewerbsvorteile können nur diejenigen Unternehmen realisieren, denen es gelingt, diese Implementierung intelligenter umzusetzen als die Konkurrenz und den Impuls der neuen Regularien für eine fundamentale Optimierung des eigenen Risikomanagements zu nutzen.

Anders formuliert: Die Verlierer von morgen entwickeln ein Risikomanagement-System, das die Anforderungen von Basel II und Solvency II erfüllt. Die Sieger von morgen entwickeln ein Risikomanagement-System, das sie umfassend bei der Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes unterstützt. Die Erfüllung irgendwelcher Vorschriften ist also nicht mehr Ziel der Übung, sondern ein Nebenprodukt, das quasi automatisch mit anfällt.

RiskNET/Competence Site:

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

Dr. Roland Franz Erben:

Vielleicht ist es ganz sinnvoll, diese Frage aus zwei Perspektiven zu betrachten: den Ursachen und den Wirkungen.

Auf der Seite der Ursachen sehe ich vor allem vier wichtige Entwicklungen, die uns in den nächsten Jahren und Jahrzehnten wohl oder beschäftigen werden: Klima, Demographie, Kampf um natürliche Ressourcen und Terrorismus. Ich glaube, jeder weiß, worum es bei diesen Themen geht, auf Einzelheiten müssen wir daher wohl nicht eingehen. Viel spannender sind aus meiner Sicht auch die vielfältigen Zusammenhänge, die zwischen diesen Risikokategorien bestehen. So führt beispielsweise der Klimawandel zur Ausweitung der Wüsten und löst dadurch Konflikte um knappe natürliche Ressourcen wie etwa Trinkwasser aus. Falls sich die Industrienationen den Zugang zu Energiereserven durch den Einsatz gewaltsamer Mittel sichern, kann dies dazu führen, dass sich terroristische Tendenzen in den betreffenden Ländern verstärken.

Auf der Seite der Wirkungen sehe ich insbesondere unsere immense Abhängigkeit von unseren Infrastrukturen als ganz gravierendes Risiko. Einen längeren Ausfall von Strom, Telefon oder der IT überlebt heute praktisch kein Unternehmen. Schon vergleichsweise geringe Störungen der Infrastruktur, die etwa zum Ausfall einer Lieferung führen, haben für viele Unternehmen erhebliche wirtschaftliche Konsequenzen. Im Bereich des Business Continuity- und Disaster Recovery-Managements haben die meisten ihre Hausaufgaben noch lange nicht gemacht.

Problematisch ist insbesondere die Tatsache, dass die Risiken in unserer global vernetzten und interdependenten Welt mehr und mehr systemische Wirkungen entfalten. Der Eintritt eines schwerwiegenden Risikos ist heute kein lokales Ereignis mehr, sondern entfaltet sehr schnell eine globale Dimension. Er bleibt auch nicht auf bestimmte Teilbereiche beschränkt, sondern kann sich zu einer Gefährdung des Gesamtsystems entwickeln: Vor zwanzig Jahren wäre SARS vielleicht noch ein lokales Problem einiger südasiatischer Länder gewesen. In der heutigen Zeit ist es ein globales Problem mit gravierenden wirtschaftlichen Folgen für die Tourismusindustrie, die Fluglinien und den Export.

Gerade diese systemischen Aspekte werden von den Unternehmen heute noch viel zuwenig beachten. Das Risiko, dass Mitarbeiter oder Einrichtungen des eigenen Unternehmens direkte Ziele von terroristischen Angriffen werden, ist ja nach wie vor vernachlässigbar gering. Weitaus gravierender sind jedoch die systemischen Effekte: von der allgemeinen Verunsicherung, welche die Konsumlust der Bevölkerung dämpft, bis hin zur Schwierigkeit qualifiziertes Personal zu finden, weil – überspitzt formuliert – der eigentlich passende Mitarbeiter dummerweise einen Cousin dritten Grades mit arabisch klingendem Vornamen hat und deshalb nicht mehr in die USA einreisen darf.

Herr Dr. Erben, vielen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Roundtable!