

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. Werner Gleißner

Organisation: Vorstand FutureValue AG,
Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH & Co. KG

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. Werner Gleißner:

Vermutlich handelt es sich hier lediglich um ein semantisches Problem der Umgangssprache: Für das Risikoverständnis wäre es sicher hilfreich, wenn Risiko tatsächlich als Überbegriff zu Chance und Gefahr verstanden würde. Auch dann werden Menschen jedoch in der Regel aufgrund der Risikoaversion bei ihren Entscheidungen Gefahren (mögliche negative Zielabweichungen) stärker beachten als Chancen (mögliche positive Zielabweichungen).

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. Werner Gleißner:

Im strengen Sinne gibt es tatsächlich keine objektive Risikobewertung. Selbst statistische Analysen sind nicht völlig frei von subjektiven Einflüssen - man denke beispielsweise an die Auswahl des Analysezeitraums, der Datenbereinigungsverfahren und der statistischen Methoden -, aber die Verwendung mehr wenig stark subjektiv geprägter Risikoinformationen ist auch keinerlei Problem. Schon seit rund 50 Jahren existiert mit der SEU-Theorie (Subjective Expected Utility) ein theoretisches Fundament für Entscheidungen unter Unsicherheit, bei dem subjektive Schätzer für Wahrscheinlichkeiten verwendet werden. Prof. Sinn hat in seinem Buch „Ökonomische Entscheidungen bei Ungewissheit“, 1980) gezeigt, dass auch eine subjektive (unvollkommene) Risikobewertung immer genutzt werden kann, um die Methoden der Entscheidungsfindung unter Unsicherheit anzuwenden. Man nutzt eben immer die beste verfügbaren Informationen, was natürlich offensichtlich ökonomisch sinnvoll ist.

Selbst wenn man nur mögliche Ausprägungen eines Risikos kennt, aber keinerlei Eintrittswahrscheinlichkeiten, stehen die Verfahren der quantitativen Risikobewertung und Risikoaggregation zur Verfügung: Wenn man nämlich keinerlei Wahrscheinlichkeiten kennt, gibt es keinen Grund, einzelne Situationen als wahrscheinlicher anzusehen als andere, d.h. die adäquate Beschreibung des Risikos wäre hier eine Gleichverteilung, mit der dann weiterzuarbeiten wäre („Prinzip des unzureichenden Grundes“). Man sieht: Selbst bei sehr unbefriedigenden Informationen über Risiken ist eine Quantifizierung möglich und sinnvoll.

Ein Risiko einfach zu ignorieren, weil es auf den ersten Blick nicht objektiv quantifizierbar ist, ist keinesfalls angemessen. In der Praxis wird eine sinnvolle Risikobewertung oft nur deshalb nicht vorgenommen, weil die richtigen Vorgehensweisen nicht bekannt sind oder – und gerade hier spielt die Psychologie eine Rolle – sich die Menschen gegen eine an sich mögliche Quantifizierung sträuben. Potenziale einer Risikoquantifizierung, die für eine adäquate Priorisierung beispielsweise von Risikobewältigungsmaßnahmen erforderlich ist, werden daher oft nicht im möglichen Umfang genutzt.

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. Werner Gleißner:

Das Risikomanagement von Banken und Versicherungen zeigt einen evolutorischen Verbesserungsprozess, so dass gegenwärtig nicht immer bereits die denkbaren Ideallösungen erreicht sind. An dieser Stelle können nur einige Beispiele von Verbesserungspotenzialen aufgegriffen werden. Zu erwähnen ist zunächst, dass sich auch nach Basel II und Solvency II eine große Kategorie von Risiken weitgehend aufsichtsrechtlichen Risikomanagementanforderungen entzieht: die kundenbezogenen Umsatzrisiken. Wie für jedes Industrie- und Handelsunternehmen sind Schwankungen der Erlöse, beispielsweise durch Veränderung der Wettbewerbsposition oder den Verlust von Großkunden, mögliche Ursachen für Planabweichungen und damit relevante Risiken. Rückläufige Umsätze können bei gegebenen Fixkosten zu Verlusten führen. Diese Absatzmarktrisiken werden bisher nicht adäquat betrachtet.

Im Bereich der an sich relativ leistungsfähigen Systeme des (Finanz-)Marktrisikomanagements ist auf Verbesserungspotenziale bei der Modellierung der stochastischen Prozesse für Verteilungshypothesen zur Beschreibung von Marktpreisen zu verweisen. Die noch zu häufig anzutreffende Normalverteilungshypothese bzw. der Random Walk sind keine adäquate Beschreibung der Realität, weil gerade die Häufigkeit und der Umfang extremer Kursbewegungen erheblich unterschätzt werden – und genau diese sind für das Risikomanagement von besonderer Bedeutung.

Im Bereich der Kreditrisiken ist zukünftig ein Fortschritt durch die Etablierung langfristiger Ratingprognosen zu erwarten, deren Prognosehorizont über die übliche 1-Jahresfrist hinaus reicht. Derartige Ratingprognosen basieren auf einer Fortschreibung der Unternehmensentwicklung (Unternehmensplanung) der Firmenkunden auf Basis kundenspezifischer Daten und branchenspezifischer Benchmarkwerte. Unter Einbeziehung (meist branchentypischer) Risiken, die Planabweichungen auslösen können,

kann mit derartigen „stochastischen Ratingprognosen“ eine realistische Bandbreite der zukünftigen Entwicklung des Ratings des Firmenkunden vorhergesehen werden.

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. Werner Gleißner:

Kapitalmarkt und aufsichtsrechtliche Regulierung haben sicherlich gleichermaßen zur Entwicklung des Risikomanagements beigetragen. Gerade der Kapitalmarkt interessiert sich dabei in letzter Konsequenz für die Ergebnisvolatilität, was die Aggregation sämtlicher Risiken mit Wirkung auf das Unternehmensergebnis erfordert. Aus der Perspektive des Kapitalmarkts – also der Eigentümer – ist dabei die Betrachtung sämtlicher Risiken, auch der oben bereits angesprochenen Absatzmarktrisiken, erforderlich.

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?

Dr. Werner Gleißner:

Risikomanagement bietet eindeutig Wettbewerbsvorteile. Risikomanagementsysteme, und hier speziell die Verfahren der Risikoquantifizierung, sind die Voraussetzung für eine richtige (d.h. risikogerechte) Kalkulation von Versicherungsprämien (bei Ver-

sicherungen) und Kreditkonditionen (bei Banken). Die Risikoquantifizierungsverfahren sind das Kernelement der Kalkulation von Banken und Versicherungen. Zudem tragen sie zur Reduzierung der Volatilität der Ergebnisse bei, was sich in einem besseren Rating und damit günstigeren Finanzierungsbedingungen niederschlägt. Eine niedrigere Volatilität und damit ein niedrigerer Bedarf an „teurem“ Eigenkapital zur Deckung möglicher Verluste kann zudem zu sinkenden Kapitalkosten und damit einem höheren Unternehmenswert beitragen. Die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Kapitalmarkt wird so verbessert.

RiskNET/Competence Site:

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

Dr. Werner Gleißner:

Es ist sehr schade, dass die in der Zwischenzeit existierenden interessanten Instrumente der Risikofinanzierung und des Risikotransfers – speziell die ART-Lösungen – nicht eine größere Verbreitung am Markt gefunden haben, obwohl diese theoretisch erhebliche Vorteile bringen. Die Etablierung solcher innovativen Risikotransferlösungen am Markt ist schwer zu prognostizieren. Bei einer Etablierung wäre es dabei sicherlich sehr förderlich, wenn gerade die ART-Lösungen nicht mehr nur als hochgradig individuelle „Speziallösungen“ aufgefasst würden, sondern auch hier ein gewisser Grad an Standardisierung erreicht würde. Zudem ist zu erwarten, dass früher oder später auch heute noch nicht sinnvoll absicherbare, aber wesentliche Risiken von Unternehmen zur Verbesserung der volkswirtschaftlichen Risikoallokation über Märkte transferiert werden können.

Beispielsweise wissen wir aus einer bei uns durchgeführten empirischen Untersuchung, dass Tariflohnänderungen von vielen deutschen Branchen nicht auf die Preise überwältigt werden können und damit erhebliche Ergebnisauswirkungen haben. Da die Tariflöhne als exogene Risiken aufzufassen sind, ist grundsätzlich eine Absicherung durch geeignete Transferinstrumente möglich. Das Beispiel zeigt die langfristige

Entwicklungstendenz im Bereich des Risikotransfers: Unternehmen sollten möglichst in der Lage sein, alle von ihnen nicht zu verantwortenden (exogenen) Risiken zu transferieren, und damit ihren Bedarf an teurem und knappem Eigenkapital als Risikotragfähigkeit zu reduzieren.

Schon heute ist es mit sogenannten „Bilanzschutzkonzepten“, wie sie RMCE entwickelt hat, möglich, durch die intelligente Kombination von Versicherungen, ART-Lösungen und Finanzderivaten das Rating eines Unternehmens gegenüber einer großen Breite exogener Risiken, beispielsweise auch Rohstoffpreisveränderungen, abzusichern. Derartige Bilanzschutzkonzepte tragen damit dazu bei, dass Unternehmen mit guten Zukunftsaussichten und ausgeprägten Erfolgspotenzialen nicht durch einen „unglücklichen Zufall“, also das Wirksamwerden einer kritischen Kombination exogener Risiken, in eine Krise geraten. Die Entwicklung der Risikotransfermärkte trägt aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive dazu bei, dass an sich leistungsfähige Unternehmen weniger häufig insolvent werden, was positive Auswirkungen auf Wirtschaftswachstum und Beschäftigungsentwicklung hat.

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