

Nachlese Jahreskonferenz „Risk Governance 2014“

# Von der Kunst der verantwortbaren Steuerung von Risiken



Prof. Dr. Arnd Wiedemann, Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement, Universität Siegen

**A**nfang Oktober war es wieder soweit: Dr. Arnd Wiedemann, Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen, und Dr. Michael Torben Menk, Juniorprofessor für Risk Governance, hatten zur zweiten internationalen Fachtagung Risk Governance eingeladen und konnten, nach 40 Teilnehmern im letzten Jahr, nun schon über 60 Teilnehmer begrüßen. Am Ende waren sich alle einig: Die Konferenz ist auf dem besten Wege sich zu einer etablierten Plattform für Risk Governance-Entscheider und -Forscher zu entwickeln, denn neben den Vorträgen bestand reichlich Möglichkeit zum Networking, die von den Teilnehmern ausgiebig genutzt wurde.

Die Siegener verstehen unter Risk Governance die verantwortbare Steuerung von Risiken als Voraussetzung für eine

verantwortbare Unternehmensführung. Dabei liegt ein Fokus natürlich auf dem per se stark risikobelasteten Bankensektor. Allerdings beschränkt sich die Forschergruppe thematisch nicht nur auf die Finanzdienstleistungsindustrie, sondern richtet ihren Ansatz bewusst interdisziplinär aus. Neben den klassischen finanz- und bankwirtschaftlichen Themen werden auch Nachbardisziplinen wie die Personal- und Organisationsforschung, die Rechtswissenschaft, die Psychologie und speziell für geld- und wirtschaftspolitische Fragestellungen die Volkswirtschaftslehre in die gemeinsamen Forschungsprojekte eingebunden.

Angestrebt wird ein intensiver Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Dass die Risk Governance-Konferenz hierfür eine sehr gute Möglichkeit bietet, zeigt

das diesjährige Programm. Prof. Dr. Thomas Dietz von der Hochschule der Deutschen Bundesbank referierte über das Baseler Trilemma – die Unmöglichkeit, Risikosensitivität, Vergleichbarkeit und Einfachheit bei der Berechnung der aufsichtsrechtlichen Mindesteigenkapitalanforderungen zu vereinen. Verbesserungen bei der Risikosensitivität führen zu einer abnehmenden Vergleichbarkeit zwischen den Banken und steigern gleichzeitig die Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Aus diesem Trilemma leitet Dietz für Basel IV drei mögliche Entwicklungslinien ab: Entweder bleiben die aktuellen Regulierungen, wie sie sind, oder es kommt zu einer weiteren Erhöhung der Risikosensitivität (mit allen damit verbundenen negativen Konsequenzen) oder man kehrt zurück zu den Wurzeln von Basel I und strebt



Natalie Schmücker, Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement, Universität Siegen, Dr. Sebastian Fritz-Morgenthal, Leadvise



Prof. Dr. Thomas Dietz, Hochschule der Deutschen Bundesbank in Hachenburg



Dr. Carsten Steinhoff, NORD/LB



Tobias Scholz, Prof. Dr. Volker Stein, beide Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation, Universität Siegen, Jürgen Preis, Sparkasse Burbach-Neunkirchen, Prof. Dr. Thomas Dietz, Hochschule der Deutschen Bundesbank (von links nach rechts)

wieder ein einfaches Verfahren an. Letzteres würde aber einhergehen mit einer Intensivierung der qualitativen Aufsicht. Dietz analysierte auch die Ergebnisse der Studien der Bank for International Settlements und der European Banking Authority über die Risk-Weighted Assets (RWA) und diskutierte die Frage, inwieweit mit der Methodenfreiheit der Länder bei der RWA-Berechnung im aktuellen Baseler Regelwerk zu viele Gestaltungsmöglichkeiten verbunden sind. Das Stichwort lautet: Do it yourself capital requirements. Gerade dies scheint die Aufsichtsinstanzen dazu zu bewegen, in Zukunft einen regelmäßigen RWA-Vergleich zwischen den Ländern durchzuführen.

Das Thema Modellrisiken und ihre Bedeutung für die Banksteuerung griff Dr. Robert Lauter, Leiter Risikomethoden bei

der Commerzbank AG, anschließend in seinem Vortrag „Governance von Modellrisiken“ auf. Seine zentralen Thesen lauten: Ohne Modelle geht es nicht, Modelle helfen bei der Beherrschung der Risikokomplexität und Anwender müssen die Auswirkungen potenzieller Fehlaussagen bei der Risikosteuerung berücksichtigen. Governance von Modellrisiken heißt gemäß Lauter, alle Modellentscheidungen im Top Management zu verankern, klare Verantwortlichkeiten im Managementprozess festzulegen und die Managementintensität über die Modellkomplexität zu steuern.

Im Mittelpunkt des Vortrages von Dr. Carsten Steinhoff, Leiter Operational Risk Controlling von der Norddeutschen Landesbank, stand das Thema Kulturwandel im Risikomanagement. Am Beispiel seines

Hauses zeigte er die Herangehensweise und die Dimensionen von Risikokultur auf. Risk Governance wird aus seiner Sicht stark durch das Aufsichtsrecht und die Stakeholder motiviert, besteht aus vielen niedergeschriebenen Spielregeln und stellt ein Regelwerk mit Leitplanken dar, das messbar und revisions sicher sein soll. Im Gegensatz dazu leitet sich die Risikokultur aus der intrinsischen Motivation (dem „Unternehmertum“) ab. Sie wird informell gelebt, ist nicht messbar, aber erlebbar, soll auch Entscheidungsfreiräume ermöglichen und wird als „Tone from the Top“ im Haus kommuniziert. Anhand von praktischen Beispielen zeigte er auf, dass Risikokultur ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sein kann, wenn eine Balance zwischen Risiko und Geschäft gefunden wird. Er betonte auch, Vergangenheitswerte nicht



Dr. Carsten Steinhoff, Prof. Dr. Volker Stein, Tobias Scholz



Dr. Robert Lauter, Commerzbank AG



Fabian Leonhardt (links), Prof. Dr. Arnd Wiedemann, Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement, Universität Siegen

zu überschätzen und insbesondere ein Gespür für schwache Signale zu entwickeln.

Passend zum Kulturwandel stellte Dr. Sebastian Fritz-Morgenthal von der Leadwise Managementberatung das Profiling als ein Instrument vor, um Risiken menschlichen Fehlverhaltens zu reduzieren. Sehr anschaulich motivierte er sein Thema am Beispiel zahlreicher Fälle eingetretener operationeller Risiken mit außergewöhnlich hohen Unternehmensverlusten und zeigte insbesondere auf, dass die mit einem Schaden unmittelbar verbundenen direkten Kosten (finanzielle Verluste, Kosten für notwendige Untersuchungen, Kosten für Rechtsstreitigkeiten und gegebenenfalls Strafen) bei weitem durch zusätzliche indirekte Kosten (gestiegene Refinanzierungskosten durch gesunkene Bonität, Anstieg der RWAs, gesunke-

ne Reputation und den Kosten aus etwaigen notwendigen Änderungen des Geschäftsmodells) überschritten werden können. Abgeleitet aus der kriminalistischen Forschung versucht man, mit Profiling „Opportunity Seeker“ zu identifizieren, die aktiv nach Schwachpunkten im System suchen, um diese für sich auszunutzen.

Überhaupt stand auf der Siegener Konferenz das Thema Wandel und damit die zukünftige Entwicklung der Risk Governance stark im Mittelpunkt. Dies zeigten die beiden Vorträge zur Nachhaltigkeit. Am ersten Tag referierte Prof. Dr. Wiedemann von der Universität Siegen zusammen mit seinem Mitarbeiter Fabian Leonhardt über „Sustained Sustainability in Banken – Von der strategischen Verankerung über die Triple Bottom Line zum in-

tegrierten Reporting“. In einem ersten Schritt stellten sie die Möglichkeiten zur Integration der Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell einer Bank dar. Zur Operationalisierung von nachhaltigem Wirtschaften gilt es, verschiedene Integrationsphasen zu durchlaufen, beginnend mit dem „Doing good“ (passive Compliance, erweitertes Risikomanagement) bis zum „Being good“ (strategisches Management, Umsetzung in strategische Vorteile). Letztendlich muss Nachhaltigkeit in der kompletten Wertschöpfungskette einer Bank verankert werden. Dies schließt eine integrierte Berichterstattung der Aktivitäten und Ergebnisse zwingend mit ein. Anregungen können die Rahmenwerke der verschiedenen Standardsetzer (IIRC, GRI, SASB und DNK) bieten. Zusätzlich befeuert wird das Thema durch die bis zum



Tobias Scholz, Prof. Dr. Volker Stein, Prof. Dr. Andreas Dutzi, Lehrstuhl für Rechnungslegung und Corporate Governance, Universität Siegen (von links nach rechts)



Prof. Dr. Volker Stein



Marc Fonseca, Prof. Dr. Rainer Baule, Lehrstuhl für Bank- und Finanzwirtschaft, FernUniversität zu Hagen, Prof. Dr. Norbert Krawitz, Lehrstuhl für Prüfungswesen und Steuerlehre, Universität Siegen (von links nach rechts)

1. Januar 2016 zwingend umzusetzende EU-Richtlinie „Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne“. Am zweiten Tag wurde das Thema Nachhaltigkeit weiter vertieft, wobei Anne-Kathrin Hinze und Dr. Remmer Sassen von der Universität Hamburg Ansätze zur Integration nicht-finanzieller Leistungsindikatoren in das Risikomanagementsystem aufzeigten.

Die weiteren Vorträge des zweiten Tages stellten insbesondere die Interdisziplinarität von Risk Governance in den Vordergrund. Guido Kaufmann vom Lehrstuhl für Rechnungslegung und Corporate Governance der Universität Siegen stellte in seinem Vortrag „Systemrisikomessung

und Regulierung – Wege in ein stabileres Finanzsystem“ die Frage der Notwendigkeit der Regulierung in den Vordergrund und zeigte Ansätze zur Messung des systemischen Risikos auf. In seinem Beitrag erläuterte Prof. Dr. Volker Stein vom Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation zunächst den Status Quo der Risk Governance und moderierte anschließend eine Diskussion mit den Wissenschaftlern und Praktikern über die Ausrichtung der Siegener Risk Governance-Forschung. Ziel war es, deren Alleinstellungsmerkmale auf Zukunftsfähigkeit und Belastbarkeit hin zu hinterfragen – sozusagen ein „Stresstest“ für den Forschungsansatz. Dieser fügt sich nicht nur in das Leitbild der Universität Siegen „Zukunft menschlich gestalten“

ein, sondern greift zentrale Gestaltungsfragen wie Nachhaltigkeit, Resilienz und Komplexitätsangemessenheit auf. Nachfolgend hielt Tobias M. Scholz vom Lehrstuhl Stein einen Metadiskurs über die Auffassung von Risk Governance in Organisationen und stellte die These auf, dass Risk Governance nicht nur das Finden von Lösungen bedeutet, sondern den Auftrag hat, bewusst viel umfassender als bislang Risiken zu suchen, um so proaktiv tätig zu werden. Im letzten Beitrag stand noch einmal die Regulierung im Vordergrund, wobei Zsuzsanna Csapó vom Lehrstuhl für Bank- und Finanzwirtschaft der Universität Hagen eine Studie zur Ermittlung des Umsetzungsstandes der MaRisk in der Leasing-Branche präsentierte. □