

Vorwort

In diesem Lehrbuch werden die beiden wesensverschiedenen und dennoch eng verbundenen Materien des Risikomanagements einerseits und der Bankregulierung andererseits in ihren Grundzügen dargestellt, um ein Rollenverständnis des zeitgemäßen Risikomanagements zu entwickeln. Dieses Buch ist entstanden aus dem Wunsch, die eigene berufliche Tätigkeit als Entscheider im Risikomanagement eines Kreditinstituts wissenschaftlich einzuordnen. Dabei stellte sich heraus, dass es zum Risikomanagement einer Bank zwar unzählige wissenschaftliche Literatur zum aufsichtsrechtlich motivierten Risikocontrolling gibt, aber nur wenig Spezifisches zum Entscheidungsprozess, Risiken einzugehen.

Ein Student fragte mich einmal, wie er denn vorgehen solle, wenn er sich für eine Laufbahn im Risikomanagement einer Bank interessiere. Er könnte sich darunter noch wenig vorstellen. Sein Arbeitgeber, der Leiter eines mittelgroßen Kreditinstitutes, habe ihm zu dieser Frage lediglich die MaRisk¹ zur Lektüre überreicht. Wie an diesem Beispiel zu erkennen ist, hält sich hartnäckig die Auffassung, die Risikomanagementfunktion habe im Wesentlichen die Aufgabe, die aufsichtsrechtlichen Anforderungen umzusetzen. Mit dieser Einstellung reduziert sich die Risikomanagementfunktion eines Finanzinstituts auf die Rolle eines verlängerten Arms der Regulierungsbehörde. Dieses Lehrbuch stellt demgegenüber die Kernaufgaben eines betriebswirtschaftlich ausgerichteten und entscheidungsorientierten Risikomanagements vor, die die Regulatorik zwar einbezieht, sich aber nicht in ihr erschöpft.

Unter Risikomanagement verstehen unterschiedliche Berufsgruppen sehr verschiedene Tätigkeitsgebiete. Fragt man den Versicherungsfachmann, ist es die Bestimmung des Risikomaßes und die Versicherungstechnik. Fragt man die Bankfachfrau, geht es um die Erstellung eines Bonitätsratings oder das Risikocontrolling. Fragt man die Finanzabteilung, geht es um das interne Kontrollsysteem. Für den Wirtschaftsprüfer ist es das Risikomanagementsystem nach den Regeln der Rechnungslegung und dem Aktienrecht. Der Asset Manager versteht darunter die Diversifizierung des Wertpapierportfolios und die Vertreterin eines Industrieunternehmens betrachtet die Regeln zur Arbeitssicherheit und das Business Continuity Management als Teil des Risikomanagements.

Ziel dieses Buches ist es, diese unterschiedlichen Vorstellungen zu kategorisieren, auf ein spezifisches Rollenverständnis zurückzuführen und ein entscheidungsorientiertes Risikomanagement zu fördern, das der Institutsstabilität verpflichtet ist und zugleich die Rentabilität im Blick behält. Praktisches Risikomanagement geht über den rein betriebswirtschaftlichen Optimierungsprozess hinaus: Es dient der Wert-

¹ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Rundschreiben 05/2023 (BA) an alle Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute in der Bundesrepublik Deutschland, Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk – in der Fassung vom 29. Juni 2023.

schöpfung. In diesem Prozess spielen die Risikomanagerin und der Risikomanager als Gestalter des Geschehens eine entscheidende Rolle. Bank-Risikomanagerinnen und -Risikomanager sollen in die Lage versetzt werden, eine umfassende Vorstellung von ihrem Aufgabengebiet zu entwickeln, und zugleich eine Einführung in das dazugehörige betriebswirtschaftliche Rüstzeug erhalten.

Der Anstoß, dieses Buch zu schreiben, war der Gedanke, allgemeine Prinzipien des Risikomanagements herauszuarbeiten und ihre Relevanz für die Praxis eines Finanzinstitutes darzulegen. Dabei wird das Allgemeine vor das Besondere gestellt, um auf den allgemeinen Grundlagen des Risikomanagements eine Orientierung bereitzustellen, neu auftretende Risikosituationen bewältigen zu können. Dieses entscheidungsorientierte Risikomanagement ist in der Lage, Gesamtzusammenhänge zu erfassen und auf dieser Basis rationale Entscheidungen im Einzelfall zu treffen. Damit soll idealerweise die Rolle des Risikomanagers vom *Berater* der Entscheidungsinstanzen zum *Gestalter* des Entscheidungsprozesses fortentwickelt werden. War vor der Finanzkrise noch die Vorstellung verbreitet, Risikomanagement sei eine Hilfsfunktion oder ein Subsystem, das der Unternehmensstrategie geradezu bedingungslos untergeordnet sei, hat sich die Praxis unternehmensweiter Risikomanagementsysteme im Allgemeinen und des Bank-Risikomanagements im Besonderen inzwischen zu einer spürbaren Entscheidungsorientierung durchgerungen. Dies gilt es in der Theorie in einer in sich geschlossenen Darstellung unter Hinweis auf die relevante Literatur nachzuziehen. Bei dem Versuch, die Grundlagen des Risikomanagements zu erarbeiten, fiel dann auf, dass über die Aufgabeninhalte des Risikomanagements durchaus sehr unterschiedliche Vorstellungen herrschen. Diese mussten buchstäblich erst auf einen Nenner gebracht werden, um ein zusammenhängendes Rollenbild von diesem Beruf zu entwickeln.

Die Themen Risikomanagement und Regulierung scheinen im Gefolge der Insolvenz des kurzzeitigen DAX-Unternehmens Wirecard AG (z. B. Weiguny/Meck, 2021, Bergermann/ter Haseborg, 2021) im August 2020 wieder eine Sonderkonjunktur zu erleben, ganz wie nach der globalen Finanzkrise von 2008. Viele Fragen ranken sich um diesen phänomenalen Fall von Multiorganversagen, dem im März 2021 nur Monate später die Insolvenz der Bremer Greensill Bank² und im März 2023 die Schließung der Silicon Valley Bank folgte.³ Auch der Aufstieg und Fall der Hypo Alpe-Adria Bank vollzog sich scheinbar unaufhaltsam – trotz internem Risikomanagement, externer Abschlussprüfung und staatlicher Regulierung (s. Gruber/Schnauder, 2015). Was nützt all das Hochglanzpapier zur Offenlegung des Risikomanagements in den Geschäftsberichten von Finanzinstituten und Industrieunternehmen, wenn selbst haarsträubender Bilanzbetrug viele Jahre, manchmal sogar über ein Jahrzehnt, unentdeckt – oder

2 S. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Pressemitteilung vom 03.03.2021: BaFin ordnet Moratorium über die Greensill Bank AG an.

3 S. Board of Governors of the Federal Reserve System, Review of the Federal Reserve's Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank, Bericht vom April 28, 2023.

genauer: *unaufgedeckt* – bleibt, wie auch im Falle der Commerzialbank Mattersburg?⁴ Diese Frage richtet sich an das Selbstverständnis des Risikomanagements. Gilt „Wes Brot ich ess, des Lied ich sing?“ oder ist von einem Risikomanagement vorurteilslose innere Unabhängigkeit zu fordern – im Extremfall bis zur beruflichen Selbstaufgabe? Gibt es ein *Berufsethos* für das Risikomanagement?

Dazu möge sich die Leserschaft selbst ein Bild machen. Dieses Lehrbuch soll helfen, die Positionierung der im Risikomanagement beschäftigten Personen zu unterstützen. Risikomanagement ist keine Hilfsfunktion im Unternehmen mehr, wie dies in verschiedenen Lehrbüchern zur Unternehmensorganisation noch dargestellt wird. Es auf die Tätigkeiten „zählen, messen, wiegen“ zu reduzieren, wird der Aufgabe nicht gerecht, denn es handelt sich um eine elementare Steuerungsfunktion. Risikomanagement muss sich in den Entscheidungsprozess wirksam einbringen, was nicht funktioniert, wenn es auf Risikomessung und Risikocontrolling beschränkt wird. Die vor- und nachgelagerten Entscheidungsprozesse sind einzubeziehen. Das theoretische Rüstzeug dazu liefert die Entscheidungstheorie, die in den praxisorientierten Werken zum Risikomanagement relativ wenig Beachtung findet. Tatsächlich bildet sie aber die Brücke zwischen der Risikomessung und dem Risikoentscheidungsprozess. Die Entscheidungstheorie liefert uns elementare Einsichten in den Entscheidungsprozess über die Risikoakzeptanz und ist damit der zentrale Anknüpfungspunkt für das wertschöpfende Risikomanagement. Die Bankenaufsicht regelt die innere Ordnung des institutionellen Risikomanagements; die Wertschöpfung im Unternehmen entsteht durch die richtige Auswahl und Akzeptanz von Risiken.

⁴ S. Handelsblatt-Artikel, Bilanzfälschung: Skandal um österreichische Commerzialbank erinnert an Wirecard, vom 6. Oktober 2020.

