

„Jeder Mensch ist ein Risikomanager“

FINANZPLATZ Über die Entwicklung einer Aufgabe, die immer wichtiger wird

Christian Muller

Rund 250 Risikomanager zählte die „Alfi & ALRiM European Risk Management Conference“ am Mittwoch. Doch es handelte sich nicht nur um ein Thema für Spezialisten und Experten, unterstreicht Luc Neuberg, Geschäftsführer von BCEE-Asset-Management und Präsident der ALRiM („Association luxembourgeoise de Risk Management“). Er will den Bereich Risikomanagement als hartes Marketingargument für den Standort ausbauen.

Tageblatt: Was ist ein Risikomanager?

Luc Neuberg: Ein Risikomanager ist die Person, die kontrolliert, ob die gemachten Angaben zur Strategie und zur Umsetzung sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen auch eingehalten werden. Der Risikomanager muss erklären können, was gemacht wird.

Er ist nicht der Pilot, aber er bringt Sicherheit. Er gibt Richtlinien, die der Kunde braucht. Risikomanager brauchen demnach eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber der Entscheidungsfindung.

Irgendwie ist jeder, der an den Märkten aktiv ist, ein Risikomanager. Wenn man einmal von der Unabhängigkeit der Funktion absieht, dann muss jeder in der Lage sein, die Aufgaben (Kontrolle, Kommunikation, Erklärungen) zu erfüllen.

Ist Risikomanagement nur ein gesetzlich vorgeschriebener Kostenpunkt?

Risikomanagement ist nicht nur gesetzlich vorgeschrieben. Es ist auch wichtig für das Geschäft selbst. Irgendwie ist heute jeder Mensch ein Risikomanager. Auch Verwalter, denen eine Organisation untersteht, müssen sich mit den potenziellen Risiken befassen. Das Risikomanagement ist mittlerweile Teil einer jeden Entscheidung. Es ist ein voller Bestandteil der Finanzkultur.

Dass der Betrieb für die Kosten des Risikomanagements aufkommen muss, ist klar. Aber Nullrisiko existiert nicht. Es gibt kein Gewinn, ohne vorher ein Risiko eingegangen zu sein. Als Belastung und Kostenpunkt soll man den Bereich aber nicht sehen – ganz im Gegenteil: Er ist eine Quelle für mögliche Gewinne.

Wie viele Risikomanager gibt es in Luxemburg?

Im Bereich der Investmentfonds muss jeder Vermögensverwalter mindestens einen (meistens mehrere) Risikomanager haben. Von diesen Gesellschaften gibt es mehrere Hundert in Luxemburg.

Die Banken ihrerseits haben komplette Risikomanagement-Abteilungen. Und wir haben 143 Banken in Luxemburg. Dementsprechend handelt es sich um mindestens 500 bis 1.000 Personen.

Wie sieht das bei Ihnen in der Firma (BCEE Asset Management) aus?

Ich bin seit 2006 mit dabei. Damals arbeiteten hier zehn Personen. Neun von ihnen waren Fondsverwalter (Red.: Diese suchen aus, in welche Aktiva investiert wird).

Heute arbeiten immer noch neun Fondsverwalter bei uns. Die Zahl der Mitarbeiter aber ist auf 24 gestiegen. Die zusätzliche



Foto: Hervé Montaigne

Luc Neuberg will die Luxemburger Risikomanagement-Kultur hervorheben und als hartes Marketingargument für den Standort benutzen

Es ist besser, mit Risikomanagement als mit Geheimhaltung für Luxemburg zu werben

Luc Neuberg

Arbeitskraft verteilt sich auf unterstützende Funktionen, Compliance, Recht und Risikomanagement.

Wie wird der Interessenskonflikt „Neugeschäft an Land ziehen vs. das Risiko richtig gewichten“ in den Unternehmen gehandhabt?

Das hängt immer vom Risikoappetit des betroffenen Unternehmens – und des Kunden – ab und natürlich von den Regeln und Gesetzen.

Was bedeutet das heutige Wirtschaftsumfeld (niedrige Zinsen, schwankende Börsenkurse) für Risikomanager?

Diese gestresste Zeit ist eine ideale Zeit für uns Risk Manager. Es zwingt uns, anders zu denken und neue Gewinnquellen zu erschließen.

Diese haben dann wohl mehr Risiko – das gilt es dann, anders in die Bücher aufzunehmen – et-

wa mittels strukturierter Produkte.

In guten Zeiten, wenn einfach alles wächst, ist es einfach. Dann muss man nur einige Aktien kaufen und warten, dass die Kurse zulegen. Heute ist die Welt eine andere. Heute braucht es mehr und tiefgreifende Analysen. Auch spüren wir, dass die Kunden heute eher auf der Suche nach Sicherheit (Red.: Ihr Kapital halten) sind als nach hohen Renditen. Heute haben Risikomanager ihre Plätze in den Verwaltungsräten. Sie haben das Recht, zu reden. Das alles gab es so vor 20 Jahren noch nicht.

Sie sind der Meinung, Luxemburg solle das Thema Risk Management nutzen, um für den Standort zu werben. Was hat Luxemburg, was andere Länder nicht haben?

In Luxemburg gibt es ein gut entwickeltes Bewusstsein für das Thema. Diese Risikokultur gibt es an anderen Finanzplätzen nicht. So gibt es beispielsweise das „House of Training“, das Weiterbildungskurse anbietet. Vor 15 Jahren hatte die Vorgängerorganisation IFBL einen Kurs über Risikomanagement im Angebot. Heute sind es zehn bis 15 unterschiedliche Kurse, die in diesem Bereich angeboten werden. Das zeugt von der wachsenden Anziehungskraft dieser Disziplin. Es gibt eine sehr hohe Nachfrage. Zudem sind bei uns die Wege kurz und wir haben eine reaktionsschnelle Finanzaufsicht.

Luxemburg hat doch die gleichen Regeln wie die anderen Länder in Europa?

Stimmt wohl. Es ist aber eine Frage der Umsetzung: Luxemburg hat bereits seit Jahren eine

wahre Risikomanagement-Kultur aufgebaut. Es gibt eine eigene Gemeinschaft, etwa die ALRiM-Vereinigung, die rund 250 Mitglieder zählt.

Zudem haben wir bessere und effizientere Strukturen und Plattformen aufgebaut, etwa um die Transparenz zu fördern und Informationen fließen zu lassen. Und die Kunden wollen diese Kultur. Zum Thema Risikomanagement finden zudem viele Treffen etwa mit der CSSF statt. Und eine Weiterverfolgung dieser Diskussionen mit der Aufsicht ist wie beispielsweise in Frankreich nicht so ausgebaut.

Diese Botschaft erhält aber nicht der, der sich internationale Nachrichten über Luxemburg anhört (Landsbanki, Madoff) ...

Diese Sachen schaden natürlich dem Ruf des Platzes. Und Unfälle wird es immer wieder geben. Trotzdem sehe ich eine Risikomanagement-Kultur, die sich weiterentwickelt. Dass der Finanzplatz Luxemburg im Ausland ins Visier gerät, ist nichts Neues. Man greift halt gerne den Klassenbesten an. In meinem Bereich, den Investmentfonds, sehe ich die Anmeldungen von neuen Ucits-Fonds explodieren. Sowohl das verwaltete Vermögen als auch die Zahl der Fonds legen zu. Und das, obwohl die Zahl der Fondsmanager in Luxemburg weiter schrumpft. Es sind also die Luxemburger Infrastruktur (etwa die Risikomanagement-Prozeduren) und die Reaktivität der Finanzaufsicht, die den Unterschied machen.

Die Aufsicht macht beispielsweise viele Besuche bei Fonds, um sich deren Risikomanagement unter die Lupe zu nehmen. Auch der Fakt, dass immer

wehr institutionelle Investoren in Ucits-Fonds einsteigen, zeigt, dass auch sie Regeln wollen, die beruhigen. Auch dass sich europäische Ucits-Fonds in Asien gut verkaufen, unterstreicht das Bedürfnis nach Regeln und Sicherheit. Die Asiaten interessieren sich dabei besonders für die Ucits-Struktur und die Idee des europäischen Passes für Fonds.

Diese Botschaft erhält auch der nicht, der sich das Resultat Luxemburgs beim Investorenschutz im WEF-Ranking anschaut ...

Dieses Ranking bezieht sich allein auf Minderheitsaktionäre in privaten Firmen. Es bezieht sich zudem allein auf die Angaben einiger Geschäftsanwälte. Das Ranking Luxemburgs war im Jahr 2010 überaus stark eingebrochen, ohne dass es irgendeine strukturelle oder gesetzliche Änderung gegeben hätte. Es ist demnach sehr schwierig, von diesem Ranking aus Schlüsse über den Schutz von Investoren in Investmentfonds zu ziehen.

Fordern Sie nun strengere Regeln, damit man das Argument im Marketing auch benutzen kann?

Nicht unbedingt strengere Regeln – aber eine Verstärkung der Kontrollen durch die CSSF und mehr Weiterverfolgung nach den Treffen mit den Unternehmen. Mehr Überwachung – weniger Laxismus. Dass man Geisterfahrer und Unfälle nicht verhindern kann, ist aber auch klar. Doch nach jeder Krise werden die Regeln weiter verbessert. Es ist wie bei einem Auto. Heute hat jeder ein Wagen mit GPS und fünf Airbags. Es ist aber trotzdem Teil der Kultur, ein Verkaufsargument.