

## Ganzheitliche Risikobeurteilung durch intuitives Risikomanagement

Die Vergabe von Krediten an Firmenkunden ist eine vielschichtige und mehrdimensionale Angelegenheit, bei der eine Vielzahl von Variablen berücksichtigt werden muss, und bei der es immer wieder darum geht, das Risikopotenzial richtig einzuschätzen. Häufig lassen sich risikorelevante Aspekte nicht hinreichend gut, beziehungsweise nur mit zeitlicher Verzögerung durch die vorhandenen Instrumente abbilden.

### Basel II und die Soft Skills

Nach Basel II sollen auch die Management-Qualitäten der Firmenkunden in das Rating mit einbezogen werden. Um diese Soft Skills besser einschätzen zu können, hat zum Beispiel der Arbeitskreis der Wirtschaftsjunioren verschiedene Rating-Fragebögen zusammengetragen, ausgewertet und diskutiert. Der Fokus lag dabei auf der Abfrage von Soft Skills, die bei den meisten allgemeinen Fragebögen und Interviews nicht ausreichend festgehalten würden.<sup>1)</sup> Die von den Wirtschaftsjunioren zusammengestellten Fragebögen sind eine gute Hilfe, die Soft Skills, wie Management-Qualifikation besser erheben und beurteilen zu können.

Management-Qualitäten und Führungskompetenz sind jedoch ganzheitliche menschliche Fähigkeiten, die sich nur begrenzt in Fragebögen abbilden lassen. Ein Fragebogen teilt ganzheitliche Phänomene in überschaubare und vergleichbare Einzelaspekte auf. Darin liegt seine Stärke. Darin liegen aber auch seine Grenzen. Da bekanntermaßen das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, und man zudem häufig nicht alle Teile eines Ganzen erheben kann, stellt sich die Frage, ob es nicht zusätzlich ein Erhebungsinstrument geben könnte, welches die Soft Skills, wie Management-Qualitäten gut abbildet.

Für ein qualitativ gutes Rating in diesem Bereich sind die Banken maßgeblich auf eine gute Beziehung zwischen Firmenkundenbetreuer (FKB) und Firmenkunden angewiesen. Ein Firmenkunde, der sich verschließt, der mauert, der sich gewollt oder ungewollt Falschinformationen oder Verschleierungsstrategien bedient, wird für die FKB schwer einschätzbar sein. Trotz im Fragebogen festgestellter herausragender Management-Qualitäten könnte es sein, dass das Unternehmen in eine Krise gerät und die Unternehmensführung aus vielerlei Gründen den Ernst der Lage ihrer Bank gegenüber gar nicht oder viel zu spät mitteilt. In solchen Fällen könnte es sein, dass der zuständige FKB ein „komisches Bauchgefühl“ bekommt. Um dieses Gefühl soll es im Weiteren gehen.

### „Ich spüre was, was Du nicht siehst“

*„Die Intuition ist ein göttliches Geschenk, der denkende Verstand ein treuer Diener.“*

*Dr. Michael Bohne, Hannover*

*„Dass die modernen mathematisch-statistischen Analyseverfahren zu einer besseren Beurteilung der Risikoeinschätzung von Kreditengagements führen, wird in der konkreten Umsetzungsphase der Basel II-Regelungen längst nicht mehr bestritten. Was vielen gestandenen Firmenkundenbetreuern aber ein bisschen fehlt, ist die gebührende Berücksichtigung ihres oft in jahrelanger Arbeit gewachsenen „Bauchgefühls“ bei der Kreditvergabe. Gerade dieser Aspekt verdient speziell aus Sicht der beiden Verbände professionelle Beachtung. Der Autor skizziert kurz die wissenschaftlichen Erkenntnisse hinsichtlich des intuitiven Risikomanagements und schildert die Erfahrungen mit einem Workshop, mit dem eine Landesbank diese Dinge zu berücksichtigen sucht. (Red.)“*

*Es ist paradox, dass wir heutzutage angefangen haben, den Diener zu verehren und die göttliche Gabe zu entweihen.“*

*(A. Einstein)*

Seit einiger Zeit haben Wissenschaftler das Bauchhirn entdeckt.<sup>2)</sup> 100 Millionen Nervenzellen umhüllen den Verdauungstrakt. Dies sind weit mehr, als im gesamten Rückenmark zu finden sind. Interessant ist, dass im Bauchraum die gleichen Zelltypen, Botenstoffe und Rezeptoren wie im Gehirn zu finden sind. Auch aus anatomisch-evolutionsbiologischer Sicht ist das so genannte Bauchhirn äußerst interessant, da 90 Prozent der Nervenverbindungen vom Bauch zum Gehirn verlaufen, und nur 10 Prozent ihren Weg abwärts vom Gehirn zum Bauch nehmen. Es scheint also seit Jahrmillionen wichtig zu sein, dass mehr Informationen vom Bauchraum in den Kopf gelangen als umgekehrt. Gute Entscheidungsfindung braucht Körpersignale. Dies hat der amerikanische Neurowissenschaftler Damasio<sup>3)</sup> in dem Buch „Ich fühle also bin ich“ eindrucksvoll beschrieben.

Was das Bauchgefühl aus neurowissenschaftlicher Sicht ist und wie es gegebenenfalls als Frühwarnsystem genutzt werden kann, spielt durchaus auch für die Bankpraxis eine Rolle. Es sollte in einem Werkstatt-Workshop einer größeren Landesbank<sup>4)</sup> reflektiert werden. Deren Firmenkundenbetreuer, die vorwiegend mittelständische Unternehmen betreuen, hatten immer wieder frühzeitig ein „ungutes Gefühl“ bei Kunden, die in eine schwierige Finanzlage geraten sind. Dieses „Bauchgefühl“ trat auf, obwohl auf der Ratingebene noch keine Probleme ersichtlich waren. Da es sich meist (zu zirka 90 Prozent) um lang bekannte Kunden (so genannte Altfälle) handelte, diese somit auch ein gewisses Vertrauen der Bank genossen, war es für die betreffenden FKB oft sehr schwer, ihr



eher unkonkretes „Bauchgefühl“ zu deuten, zu verifizieren, zu kommunizieren und schließlich als Frühwarnsystem für mögliche massive finanzielle Probleme auf Kundenseite zu nutzen.

Ziel des Werkstatt-Workshops war es daher, ein neues Instrument mit Namen „Risikomanagement-Intuition“ zu entwickeln. Oberste Priorität war, dass das Instrument transparent, nachvollziehbar und praxisrelevant in der Vermittlung und Anwendung sein sollte. Darüber hinaus sollte es natürlich einen quantifizierbaren bankseitigen Nutzen haben. Dieser sollte nach dem Workshop evaluiert werden.

Es fanden mehrere Veranstaltungen statt, in deren Zentrum die Nutzung intuitiver Kompetenzen zur Verminderung des Risikopotenzials stand. An den Werkstatt-Workshops mit dem Titel „Ganzheitliche Risikobeurteilung“, nahmen alle FKB eines Bereiches, deren Führungskräfte und der Generalbevollmächtigte (insgesamt n=39) für diesen Bereich, teil.

### **Intuition als verdichtete Wahrnehmung**

Beginnend mit einem Input über neuropsychologische Grundlagen von Intuition und neuronaler Informationsverarbeitung war es ein Ziel, Intuition als verdichtete Wahrnehmung zu verstehen und zu nutzen. Anhand von Wahrnehmungsübungen wurde der Zugang zur Intuition verbessert. Ein weiteres Ziel war, die Kommunizierbarkeit und Überprüfbarkeit von Intuitionen zu verbessern.

Dies war notwendig, um Intuition ernst nehmen und nutzen zu können. Der Fokus der praktischen Übungen lag darauf, konkrete Problemfälle zu analysieren und darüber hinaus dienten die Übungen als Screeningmethode, um etwaige „schwierige Fälle“, die bislang unerkannt waren, ausfindig zu machen.

Die anfängliche Befürchtung, die Themen Intuition und „Bauchgefühl“ könnten auf Widerstände stoßen, hat sich nicht bestätigt. Ganz im Gegenteil. Die Akzeptanz dem Thema gegenüber war durchweg sehr groß. Die Werkstattinhalte waren sehr anschlussfähig an die teilweise über 30-jährige Erfahrung der Teilnehmer(innen) im Kreditgeschäft und stießen somit auf eine breite Zustimmung, nicht zuletzt, da aus wissenschaftlicher und medizinisch-psy-

chologischer Sicht eine Definition dessen erfolgte, was die Mitarbeiter über Jahre hinweg selbst als „Bauchgefühl“ erlebt und wahrgenommen hatten: die Fähigkeit zu intuitiver Wahrnehmung. Vor allem erfahrene FKB berichteten immer wieder, dass sie mit ihrem „Bauchgefühl“ hinsichtlich der Risikoeinschätzung eines Kunden meist richtig lagen, während aus den Basel II relevanten Daten, Fakten und schriftlichen Unterlagen häufig gewisse Risikopotenziale nicht ersichtlich gewesen seien.

„Man kann sich gar nicht so verschätzen, wie man sich verrechnen kann.“<sup>5)</sup> In den Falldarstellungen war es für die Teilnehmer interessant zu sehen, dass es hinsichtlich der Intuition ganz klare Trends gab, das heißt, dass die Teilnehmer mehrheitlich ähnliche Intuitionen hatten („es geht mir nicht alleine so“), was die Vorannahme, Intuition sei ein Privatgefühl, korrigieren konnte. Somit wurden zwei Aspekte wiederholt als hilfreich beschrieben:

– „Es ist eine große Hilfe, über eine negative Bauchlage mit Kollegen oder dem Vorgesetzten zu sprechen“.

– „Ernstnehmen des negativen Bauchgefühls kann zu einem frühzeitigen Aufdecken eines Not leidenden Engagements führen, was zu einer Reduktion des Risikopotenzials führt“.

Die Nutzung des Bauchgefühls, der Intuition als zusätzliches „Risikoaufpürinstrument“ wurde ausnahmslos für sehr wichtig gehalten und von vielen FKB ohnehin seit Jahren praktiziert. Somit war die wissenschaftliche Erklärung für viele eine Bestätigung selbst gemachter Erfahrungen. Es wird von den Teilnehmern bei strikter Anwendung des intuitiven Risikomanagement-Instruments ein großes Potenzial zur Risikoreduktion gesehen. Hierfür dürfte es jedoch wichtig sein, dass neben der Neugeschäftsstatistik auch die frühzeitige Aufdeckung eines Risikos gratifiziert wird.

Eine Nachbefragung fand zehn Monate nach dem ersten und vier Monate nach dem letzten Workshop statt.

### **Reduktion der Risikokosten**

Die Befragung zeigt, dass die Nutzung der Intuition als zusätzliches Instrument im Risikomanagement bei Firmenkunden als hilfreich und nützlich angesehen wird. In

der Tendenz sind die Teilnehmer der Auffassung, dass der Workshop in Bezug auf einen eventuell messbaren Gewinn für die Bank durchaus einen Nutzen hat. Die Teilnehmer bestätigen eine Verhaltensänderung, die in Richtung besserem oder schnellerem Risikogespür liegt, was zu einem schnelleren Handeln bei „Not leidenden“ oder gefährdeten Kreditengagements führen kann.

Besonders beeindruckend sind die Einschätzungen hinsichtlich des Einsparpotenzials bei konsequenter Anwendung des intuitiven Risikomanagements. Die Einschätzungen reichen hier von „nicht messbar“ über „jedoch vermutlich mehrere 100 000 Euro“ bis zu „zirka fünf bis zehn Millionen Euro“.

Der Grund für ein mögliches Einsparpotenzial wurde in den Werkstatt-Workshops von den FKB darin gesehen, dass sie ein kritisches Kreditengagement schneller aufspüren könnten und schneller Gegenmaßnahmen oder einen Rückzug aus dem Engagement initiieren könnten. Der Gewinn auf der Zeitachse könnte somit zu einer Abnahme des Risikopotenzials führen.

### **Erhebliches Potenzial**

Inwiefern das beschriebene Instrument „Intuitives Risikomanagement“ tatsächlich zu einer Verringerung der bankseitigen Verluste bei risikorelevanten Firmenkunden führt, kann zurzeit nur geschätzt werden. Möglicherweise könnte man durch die Controllingabteilungen einen Nutzen durch Senkung der Risikoverluste der entsprechenden intuitiv arbeitenden Abteilungen feststellen. In der intuitiven Einschätzung der FKB und der aus der Intuition abgeleiteten schnelleren Reaktion und näheren Untersuchung der betreffenden Fälle steckt vermutlich ein erhebliches Potenzial zur Reduktion der Risikokosten.

### **Fußnoten**

<sup>1)</sup> <http://www.basel-ii.info/artikel63.html>.

<sup>2)</sup> Luczak, 2000.

<sup>3)</sup> Damasio, 2000.

<sup>4)</sup> Der Name der Bank wird aus Datenschutzgründen hier nicht genannt.

<sup>5)</sup> Ein sehr erfahrener Firmenkundenbetreuer während des Workshops.

### **Literaturhinweise**

Damasio, A. R.: Ich fühle also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins, List Verlag, München, 2000.  
Luczak, H.: Wie der Bauch den Kopf bestimmt. Wissenschaftler auf der Spur von Gefühl und Intuition. In: Geo, Nr. 11, 2000, Seiten 136 bis 162. ■■■■■