

Vom Risikocontrolling zum Risikomanagement

Wertschöpfung durch aktive Risikosteuerung

Nicht nur in der Folge von Basel II werden Finanzmärkte und damit die Welt, in der sich Finanzdienstleistungsinstitute bewegen, komplexer. Auch neue bzw. erweiterte Vorschriften und Richtlinien sowie eine steigende Produktvielfalt und -komplexität stellen Herausforderungen für Finanzdienstleistungsinstitute dar. Unternehmensführung in diesem sich permanent ändernden Umfeld fordert immer mehr Management bei größerer Unsicherheit. In diesem Umfeld wird Risikomanagement aber häufig noch ausschließlich unter dem Blickwinkel der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen gesehen und nicht als effektives Managementinstrument zur Wertschöpfung im Unternehmen.

Risikomanagement ist keine neue Disziplin. Jedoch haben sich die Anstrengungen der Finanzdienstleistungsinstitute in der Vergangenheit primär auf die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen an die Quantifizierung von Risiken (Basel II, Säule eins) und auf die qualitativen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (Basel II, Säule zwei) konzentriert. Die Folge ist eine starke Fokussierung auf die Messung und Kontrolle bekannter Risikoarten, also das Risikocontrolling. Dabei wurden Lösungen für die Quantifizierung der Marktpreis-, Kredit- und operationellen Risiken sowie der Liquiditätsrisiken mit unterschiedlicher Priorität und variablem Ressourcenaufwand erarbeitet und eingeführt. Hieraus resultieren zumeist Silo-Lösungen für die einzelnen Risikoarten, die zu einem fragmentierten und damit nicht integrierten Risikomanagementansatz führten.

Die meisten Finanzdienstleistungsinstitute sind heute in der Lage, ihre identifizierten Risiken quantitativ zu bewerten und innerhalb der von ihnen definierten Toleranzgrenzen mit adäquaten Risikocontrolling-Instrumenten zu überwachen. Diese Aktivitäten werden dann häufig mit Risikomanagement gleichgesetzt bzw. als Risikomanagement bezeichnet. Im Gegensatz zur aktiven Risikosteuerung ist das Risikocontrolling aber lediglich ein Instrument zur Informationsaufbereitung für das Management, durch das jedoch kein eigenständiger Wertschöpfungsbeitrag geschaffen wird.

Zielsetzung der Finanzdienstleistungsinstitute muss es daher sein, die unterschiedlichen, bereits etablierten Risikocontrolling-Instrumente zusammenzu-

führen und für eine integrierte, unternehmensweite Risikosteuerung zu nutzen, um so einen aktiven Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen zu leisten.

Problematik der Risikodefinition

Das Grundsatzproblem bei der Verwendung des Begriffes „Risiko“ ist die fehlende bzw. nicht einheitliche Definition innerhalb eines Unternehmens. Insbesondere die Unterscheidung in inhärentes Risiko und Residualrisiko wird oftmals vernachlässigt. Dabei ist sie wesentlich für die spätere Risikosteuerung sowie die Beurteilung der Effektivität von Kontrollen im Hinblick auf Design und Funktionsfähigkeit und somit der Effektivität des Risikomanagements auf Prozessebene. Die Herleitung des Residualrisikos, ausgehend von dem inhärenten Risiko, erfolgt durch die Wahl einer der bekannten Risikosteuerungsstrategien (Vermeiden, Akzeptieren, Reduzieren und Transferieren) und die Definition der dazugehörigen Kontrollen.

Das inhärente Risiko beschreibt das einem Produkt bzw. Prozess innewohnende generische Risiko bei Aufnahme der Geschäftstätigkeit ohne Berücksichtigung der dagegen stehenden Risikomanagement-(Kontroll-)Maßnahmen. Bezogen auf ein Kreditengagement sind somit die Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit des inhärenten Risikos für jede finanzierende Bank immer dieselbe. Der unternehmensspezifische Umgang bzw. die Transformation des inhärenten Risikos bestimmt das hieraus resultierende Residualrisiko. Die Höhe des Beitrags der Risikosteuerung zur Wertschöpfung im Unternehmen wird demnach maßgeblich durch die Effektivität

der von den Finanzdienstleistungsinstituten eingesetzten Risikosteuerungsmaßnahmen bestimmt und nicht nur durch die Höhe der Einsparungen im Hinblick auf die Eigenkapitalallokation für die einzelnen Risikoarten.

Abgrenzung der Risikosteuerung vom Risikocontrolling

Unabhängig von der gewählten konzeptionellen Aufbau- und Ablauforganisation des im Unternehmen etablierten Risikomanagement-Systems lassen sich die in **Abb. 01** aufgezeigten Komponenten unterscheiden. Das Risikocontrolling liefert das Datenmaterial, auf dessen Grundlage die Risikosteuerung korrigierend eingreifen kann und ermöglicht somit einen fortlaufenden Abgleich des von der Unternehmensführung definierten Risikoappetits mit der vom Risikocontrolling stets aktuell gemessenen Risikosituation. Eine Anpassung des Risikoappetits muss aber immer über die Risikosteuerung und somit durch die Unternehmensführung erfolgen.

Die Bankenaufsicht hat ihr Verständnis des Risikomanagements maßgeblich in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement veröffentlicht. Darin betont die Aufsicht die Komponenten Strategie, Risikotragfähigkeit sowie Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse, wobei der Schwerpunkt auf der Einhaltung der Grundsätze der Solvabilität und damit der Risikotragfähigkeit liegt. Beim Risikotragfähigkeitskonzept wird den wesentlichen Risiken die bestehende Risikodeckungsmasse gegenübergestellt. In **Exkurs 01** wird der Aufbau eines Risikotragfähigkeitskonzeptes für ein

Spezialkreditinstitut dargestellt, wobei vor allem auf die Problematik der Messung der Risikoarten und deren Aggregation eingegangen wird. Die Einhaltung der Risikotragfähigkeit und damit die Einhaltung der Grundsätze der Solvabilität sind somit statische Nebenbedingungen für das Betreiben von Finanzdienstleistungsgeschäften, die ausschließlich mit Hilfe des Risikocontrollings gemessen und kontrolliert werden.

Wertschöpfung durch Risikosteuerung

Ausgangspunkt für die aktive Risikosteuerung ist das Ergebnis der Risikoinventur. In dieser werden die wesentlichen Risiken erhoben und nach ihrer Bedeutung und Eintrittswahrscheinlichkeit eingeschätzt. Das umfassende Verständnis des inhärenten Risikos bei den Entscheidungsträgern ist die Grundvoraussetzung für die Auswahl der angemessenen und damit optimalen Risikosteuerungsstrategie. Entscheidend hierbei ist, dass die Risikosteuerungsstrategie im Einklang mit der Gesamtstrategie auf Prozessebene getroffen und vom Prozessverantwortlichen umgesetzt wird (siehe auch ► **Abb. 02**). Dabei hat nur die Risikosteuerungsstrategie „Reduzieren“ Auswirkungen auf das interne Kontrollsystem, da nur bei dieser Strategie Kontrollen definiert werden müssen; dies gilt nicht für die Strategien „Vermeiden“ („es wird kein inhärentes Risiko eingegangen“), „Akzeptieren“ („das inhärente Risiko wird getragen“) und „Transferieren“ („das originäre inhärente Risiko wird auf einen Dritten übertragen“).

Die fortlaufende Analyse und Optimierung einzelner Prozesse und Risiken wird in dem heutigen dynamischen Bankenumfeld immer mehr zu einem kritischen Erfolgsfaktor für die Wertschöpfung im Unternehmen. Beispielsweise ist durch die immer schneller werdende Produktentwicklung der Neuproduktprozess mit der Analyse des inhärenten Risikos ausschlaggebend dafür, dass ein Finanzdienstleistungsinstitut beurteilen kann, ob es bewusst das inhärente und das Residualrisiko des neuen Produktes eingehen sollte, um damit auf lange Sicht Ertrag zu erwirtschaften. Dabei wird das Reputationsrisiko oftmals aufgrund der Probleme vernachlässigt, welche die Quantifizierung bereitet. Unter Risikosteuerungsaspekten kann jedoch gerade hier Wertschöpfung

geschaffen werden, indem beispielsweise negative Presse mittels der Risikosteuerungsstrategie „Vermeiden“ und damit dem „Nichtbetreiben“ des Geschäftes vermieden wird.

Der Unternehmensführung stehen grundsätzlich vier strategische Optionen für die Erhaltung, Wahrung und Steigerung des Unternehmenswertes zur Verfügung, die mit einer bewussten Risikosteuerung erzielt werden können:

- **Schaffung neuer Geschäftsmöglichkeiten/Chancen:** Das Unternehmen investiert in neue Produkte oder Märkte, die eine attraktive Rendite versprechen.
- **Optimierung bestehender Geschäftstätigkeiten/Performance:** Das Unternehmen verbessert die Performance und die Rendite bestehender Geschäftsaktivitäten durch Verbesserung/Optimierung von Prozessen, Arbeitsanweisungen, Kompetenzregelungen, Reportings, Technology und Wissen, um die gewünschten Ziele zu erreichen (Beispiel dazu siehe ► **Exkurs 02**).
- **Aufgabe bestehender unrentabler Geschäftsaktivitäten:** Das Unternehmen trennt sich von unrentablen Geschäftsaktivitäten aufgrund der Risikosteuerungsstrategie „Vermeiden“, da die erzielten

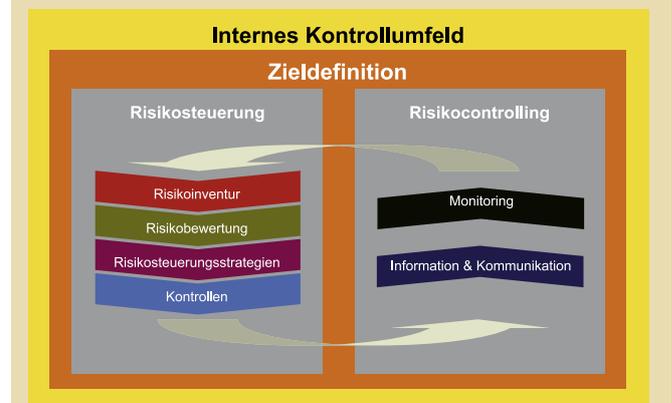
Erträge verglichen mit den Risikokosten nicht der strategischen Unternehmensausrichtung entsprechen.

- **Sicherstellung der Übereinstimmung von Strategie und Risikoappetit:** Das Unternehmen stellt fortlaufend sicher, dass Risiken tendenziell in Bereichen eingegangen werden, in welchen das Unternehmen seine Kernkompetenzen hat.

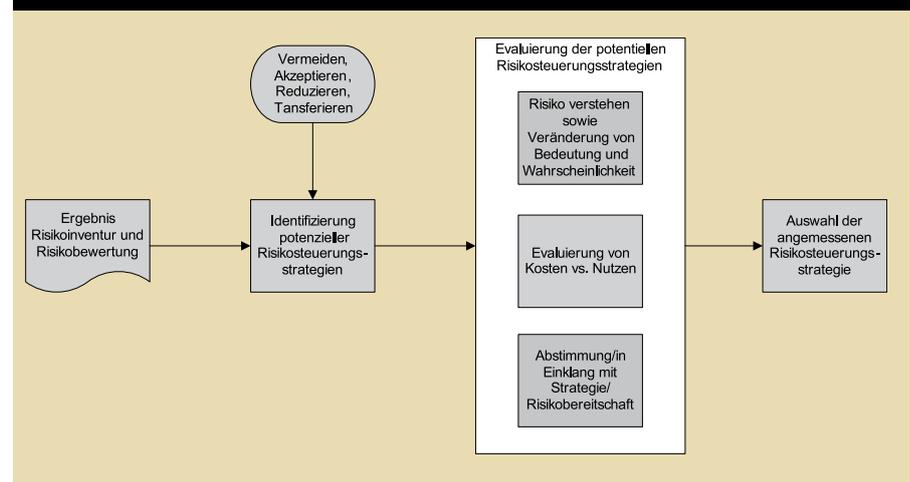
Unternehmensweites Risikomanagement

Die Nutzung der Risikosteuerung als Beitrag zur Wertschöpfung kann nur in einem unternehmensweiten integrierten Risikomanagement erfolgen. Für die Definition und Umsetzung eines unternehmensweiten Risikomanagement-Systems kann das „Enterprise Risk Management – Integrated Framework“ des „Committee

Unterscheidung zwischen Risikosteuerung und Risikocontrolling sowie Einordnung in das Risikomanagement-System



Prozessschritte der Risikosteuerung



of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“ [vgl. COSO II] herangezogen werden (vgl. ► **Abb. 03**).

Dabei versteht sich COSO II nicht als ein theoretisches Konstrukt, sondern als Konzept zur Implementierung eines unternehmensweiten Risikomanagements in Form eines fortlaufenden Prozesses, der von allen Mitarbeitern des Unternehmens gelebt werden muss. Voraussetzung ist eine unternehmensspezifische, transparente Risikokultur, in der auf allen Ebenen des Managements im Unternehmen aktiv Risiken adressiert werden und die Effektivität der ergriffenen Maßnahmen Gegenstand der individuellen Performancemessung der Prozessverantwortlichen ist. Dem Management kommt hierbei eine entscheidende Vorbildfunktion zu („the tone comes from the top“). Die „bottom up“-Informationsgewinnung ist hierbei die Grundlage für jedes Risikomanagement-System und umso aussagekräftiger, je mehr Risikobewusstsein und -verständnis bei den einzel-

nen Mitarbeitern auf Prozessebene existiert.

Ausgangspunkt für ein unternehmensweites Risikomanagement ist die Definition von Visionen, die sich in Unternehmenszielen manifestieren und die mittels der Unternehmensstrategie operationalisiert werden. Bestandteil der Unternehmensstrategie ist die Risikostrategie, welche den Risikoappetit des Unternehmens definiert. Der Risikomanagement-Prozess nimmt die Strategie als gegeben an und sichert deren Umset-

zung in der Weise, dass mittels des Risikocontrollings das Residualrisiko gemessen und mittels der Risikosteuerung über das

Prozessschritte der Risikosteuerung

► **Abb. 03**



BUCHBESPRECHUNG

Jürgen Stierle: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen

Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2006, 205 Seiten, 24,80 Euro, ISBN 3-86618-010-1

Durch die spektakuläre Bestechungsaffäre bei Siemens beschäftigen sich Medien, Politik und Gesellschaft momentan so intensiv mit dem Thema „Korruption“ wie selten zuvor. Leider bleiben sowohl die Analysen derartiger Vorfälle als auch die empfohlenen Gegenmaßnahmen in den meisten Fällen jedoch vergleichsweise oberflächlich, bisweilen auch populistisch. Methodisch fundierte und stringente Analysen der Korruptionsursachen und fundierte Vorschläge für eine darauf aufbauende Entwicklung wirksamer Präventionsstrategien finden sich dagegen nur sehr selten. Diese Lücke will das vorliegende Buch von Jürgen Stierle schließen.

Das zentrale Anliegen des Autors besteht darin, auf der Grundlage einer empirischen Analyse von Korruptionsfällen präventive Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung zu erarbeiten. Zu diesem Zweck werden – nach einer kurzen Darstellung der einschlägigen rechtlichen Grundlagen – zunächst exemplarische Korruptionsfälle untersucht. Darauf aufbauend erfolgen eine Darstellung der unterschiedlichen Grundtypen von Korruptionsvergehen sowie eine Analyse der wesentlichen Ursachen für derartige Straftaten. Einer kurzen Beschreibung der Akteure im Bereich der internen und externen Prüfung und Steuerung (beispielsweise Korruptionsbeauftragte

oder interne Revision bzw. Rechnungshöfe oder WP-Gesellschaften) schließt sich die Darstellung möglicher Frühwarnsysteme an, mit deren Hilfe sich potenzielle Korruptionsrisiken kennzahlen- und indikatorbasiert identifizieren lassen. Einen Schwerpunkt des Werkes bildet dann das siebte Kapitel, in dem der Autor ein institutionenökonomisches Modell zur Beschreibung des Korruptionsphänomens entwickelt. Auf der Basis einer Prinzipal-Agent-Klient-Beziehung werden die Handlungsmotive und Anreize der unterschiedlichen Akteure analysiert und Controllingaktivitäten des Prinzipals zur Korruptionsprävention erarbeitet. Abschließend erfolgt eine Beschreibung der Korruptionscontrollings-Konzepte zweier Körperschaften.

Trotz des methodisch anspruchsvollen und relativ abstrakten Bezugsrahmens der Prinzipal-Agenten-Theorie handelt es sich bei dem Buch von Jürgen Stierle keinesfalls um ein Werk, das sich nur an die „Scientific Community“ richten würde. Vielmehr versteht es der Autor, die auf theoretischer Ebene erarbeiteten Erkenntnisse auch in sehr konkrete und praxisrelevante Handlungsempfehlungen zu transformieren. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der detailliert beschriebenen Fallstudien kann es daher auch bzw. vor allem Praktikern uneingeschränkt empfohlen werden. (Dr. Roland Franz Erben)

RISIKO MANAGER Rating: Praxisbezug: ■■■■□ Inhalt: ■■■■■ Verständlichkeit: ■■■■□ Gesamt: ■■■■■

bewusste Eingehen von inhärenten und Residualrisiken entsprechend der Strategie entschieden wird. Nach der erstmaligen Definition der Strategie ist die Interaktion des Strategieprozesses und des Risikomanagement-Prozesses wesentlicher Bestandteil eines integrierten unternehmensweiten Risikomanagement-Systems.

Fazit

Traditionelle Risikomanagement-Systeme basieren gegenwärtig sehr stark auf einem ausgeprägten Risikocontrolling, das zumeist geprägt ist durch „Silo-Lösungen“ für die einzelnen Risikoarten. Dabei stehen die Vermeidung von Risiken und das Management von Unsicherheiten in Bezug auf Vermögensgegenstände im Fokus. Diese Zielsetzung führt jedoch bei den traditionellen Risikomanagement-Systemen oftmals dazu, dass diese fragmentiert, reaktiv, sporadisch, kostenorientiert, eng fokussiert und funktionsgetrieben sind.

Ein integriertes unternehmensweites Risikomanagement-System dagegen versteht sich als ein fortlaufender Prozess, welcher das Unternehmen unterstützt, Risiken aktiv zu steuern und einen Beitrag zur Wertschöpfung zu leisten. So ermöglicht es das Risikomanagement der Unternehmensführung, einen

nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, Kostenstrukturen zu optimieren und die Unternehmensperformance zu steigern.

Der Risikomanagement-Ansatz ermöglicht dem Management einerseits, aufgrund der vorhandenen Risikoinformationen aus dem Unternehmen und dem Überblick der Gesamtrisikosituation Entscheidungen vor dem Hintergrund einer unsicheren und nicht berechenbaren Zukunft zu treffen und die Risiken bewusst eingehen zu können. Andererseits ist das Unternehmen aufgrund der vorhandenen Risikomanagementstrukturen in der Lage, die vom Management getroffene Risikosteuerung operativ auf Prozessebene vorzunehmen und bei den Prozessverantwortlichen ein höheres Risikobewusstsein zu fördern. Dies führt darüber hinaus zu einer erhöhten Risikotransparenz im Unternehmen.

Quellenverzeichnis und weiterführende Literaturhinweise:

Acerbi, C.; Tasche, D. (2002): Expected shortfall: a natural coherent alternative to value-at-risk. *Economic Notes* 31(2), 379-388.

Chavez-Demoulin, V.; Embrechts, P.; Neslehova, J. (2006): Quantitative models for operational risk: extremes, dependence and aggregation. *Journal of Banking and Finance* 30(10), 2635-2658.

Embrechts, P.; Chavez-Demoulin, V. (2004): Smooth extremal models in finance and insurance. *The Journal of Risk and Insurance* 71(2), 183-199.

Gordy, M. (2003): A risk-factor model foundation for ratings based bank capital rules. *Journal of Financial Intermediation* 12(3), 199-232.

Hillebrand, M. (2006): Modeling and estimating dynamic loss given default. *RISK* September 2006.

Klüppelberg, C.; Kuhn, G.; Peng, L. (2006): Semi-Parametric Models for the Multivariate Tail Dependence Function - the Asymptotically Dependent Case. Zur Veröffentlichung eingereicht.

Tasche, D. (2006): Anwendungen der Stochastik in der Bankenaufsicht. Vorlesung an dem MathFinance Institute der Goethe Universität Frankfurt. www.math.uni-frankfurt.de/~fmfi/vl_tasche.pdf

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September 2004.

Autoren:

Michael Klinger ist Managing Director bei Protiviti Independent Risk Consulting

Thomas Falk ist Chartered Financial Analyst (CFA) und als Manager bei Protiviti zuständig für den Bereich Enterprise Risk Management.

2. Jahrestagung

Business Continuity Management in Banken und Versicherungen

Fortsetzung von Geschäftsprozessen in Krisen- und Notfallsituationen, Notfallplanung in Banken- und Versicherungsorganisationen

NH-Hotel Frankfurt-City, Frankfurt am Main

17. & 18. April 2007

Profitieren Sie u.a. vom Erfahrungsaustausch über

- Rechtliche Rahmenbedingungen für Banken und Versicherungen
- BCM-SLA und Zielvereinbarung zwischen Business und IT
- Planung, Aufbau und Entwicklung einer effektiven BCM Kultur
- Dokumentationstools im Business Continuity Management

Media Partner

RISIKO
MANAGER

Referieren werden u.a.

Dr. Waldemar Grudzien
Abteilungsleiter
Bundesverband deutscher Banken

Johannes Pfund
BCM Manager
UBS GWM & BB

Ralf Kruse
Abteilungsleiter Organisation,
BCM-Manager
Hypothesenbank Essen AG

Günther Otten
Hauptabteilungsleiter Corporate Security und
Konzernbeauftragter für den Datenschutz
Gothaer Finanzholding AG

Dr. Jürgen Rahmel
IT-Sicherheitsbeauftragter
dwpbank AG

Albert Andrist
Direktor, Leiter Business Continuity & Security
**Schweizerische Mobiliar
Versicherungsgesellschaft**

Willem Anne Hoekstra
Global Business Continuity Manager
ABN AMRO NV

Christian Senger
Referent für Business Continuity Management
Techniker Krankenkasse

Manfred Müller-Späh
IT-Sicherheitsbeauftragter
LRP Landesbank Rheinland-Pfalz

Giancarlo Bombardieri
Head of Information Security/Chief Risk Officer
Zurich Financial Services

Exkurs 01: Risikotragfähigkeitskonzept

Das Risikotragfähigkeitskonzept ist die Gegenüberstellung der für das Finanzdienstleistungsinstitut wesentlichen Risiken und des Risikodeckungspotenzials. Die Risikotragfähigkeit ist gegeben, wenn alle von der Gesellschaft als wesentlich eingestuften Risiken laufend durch das Risikodeckungspotenzial abgedeckt sind. Das Risikobudget kann als Eigenkapital zzgl. der zu erwartenden Einkünfte bestimmt werden.

Die Herausforderung des Risikotragfähigkeitskonzeptes liegt in der Quantifizierung und vor allem Aggregation der Risiken. Zunächst wird für alle Risiken ein einheitliches Risikomaß verwendet, damit eine spätere Aggregation der Einzelrisiken konsistent durchgeführt werden kann. In diesem Beispiel wird nicht der Value at Risk (VaR) verwendet, da dieser nicht subadditiv ist, so dass ein Portfolio aus Risiko X und Y einen größeren VaR besitzen kann als die Summe der einzelnen VaR und somit eine „negative Diversifikation“ eintritt. Um dieses Problem zu umgehen, wird der Expected Shortfall zum Niveau α ($ES_\alpha(X)$) verwendet. Dieser ist definiert als der bedingte Erwartungswert von Risiko X, gegeben der eingetretene Verlust ist größer oder gleich dem $Var_\alpha(X)$ [vgl. Acerbi/Tasche 2002]. Zusätzlich wird für alle Risiken derselbe Beobachtungszeitraum sowie dasselbe Niveau α verwendet.

Im Folgenden werden Methoden zur Schätzung des Expected Shortfalls (ES) für die verschiedenen Risikoarten für ein Spezialkreditinstitutes vorgestellt.

In diesem Fall wurde im Bereich Adressenausfall nur der Bereich Kontrahentenrisiko als wesentlich eingestuft, also das Risiko, dass einzelne Kreditnehmer ihren Verpflichtungen nicht nachkommen. Im Falle eines homogenen Retailkreditportfolios wird der relative Ausfall mittels einer Vasicek-Verteilung modelliert [für Details siehe Gordy 2003]. Deren Parameter werden durch historische Verlustdaten geschätzt [vgl. Tasche 2006]. Die Bestimmung des ES erfolgt dann durch numerische Integration oder Monte-Carlo-Simulation (MCS), falls beispielsweise der Zeithorizont der Verlustdaten nicht mit dem vorgegebenen Beobachtungszeitraum übereinstimmt. Falls die Verlustdaten in der Form Probability of Default sowie Loss Given Default vorliegen, kann das von Hillebrand [vgl. Hillebrand 2006] beschriebene Modell verwendet werden.

Das Marktpreisrisiko stellt die Risiken dar, die für die Gesellschaft durch ungünstige Veränderung von Markt beeinflussenden Faktoren entstehen (beispielsweise Zinssätze, Währungskurse), welche sich negativ auf Gewinn-/ Verlust- und Bilanzwerte der Gesellschaft auswirken. Diese bestehen hier nur im Bereich Zinsänderungsrisiken, das heißt die tatsächlichen Zinssätze weichen von den erwarteten ab, was zu höheren Kapitalbeschaffungskosten führen kann. Der funktionale Zusammenhang zwischen geänderten Zinssätzen und daraus resultierenden höheren Kosten ist dabei aus der Zinsbindungsbilanz ersichtlich. Der ES kann durch MCS geschätzt werden, indem die relevanten Zinssätze mit geeigneten Randverteilungen und einer geeigneten Copula modelliert werden [vgl. Klüppelberg et al. 2005]. Einen alternativen Ansatz stellt die Extremwerttheorie dar, bei der große Änderungen des Portfolios mit einer Generalized Pareto Distribution modelliert werden [vgl. Embrechts/Chavez-Demoulin 2004 und Chavez-Demoulin et al. 2006]. Ein eigentliches Liquiditätsrisiko ist bei dem hier betrachteten Kreditinstitut nicht vorhanden, da eine Refinanzierung über einen konzernweiten „Cash Pool“ erfolgen kann.

Operationelles Risiko ist die Gefahr von Verlusten, die in Folge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder in Folge externer Ereignisse eintreten. Im vorliegenden Fall sind noch keine historischen Daten vorhanden, sondern Einschätzungen der operationellen Einzelrisiken von Experten bezüglich der Eintrittshäufigkeit und der Schadenhöhe bei Eintritt. Diese Einzelrisiken werden dann als unabhängige Poissonprozesse (mit unterschiedlichen Intensitäten und Schadenshöhen) modelliert, der ES wird mittels MCS geschätzt.

Das Gesamtrisiko wird zum Schluss konservativ definiert als die Summe aller in den Teilbereichen ermittelten ES. Durch die Verwendung des ES stellt diese Summe eine obere Schranke dar, das heißt das tatsächliche Risiko ist kleiner oder gleich der Summe.

Exkurs 02: Beispiel Kreditgeschäft

Die A-Bank wirbt mit dem Marketing-Slogan „Sollte ihre Hausbank Ihnen keinen Kredit geben, dann kommen Sie zu uns – wir finanzieren Sie!“ Kann man aus dieser Aussage ableiten, dass die A-Bank einen größeren Risikoappetit hat?

Wir nehmen in diesem Beispiel an, dass die Hausbank (B-Bank) jeden Kreditantrag nach einem standardisierten Verfahren prüft, in welchem ein negativer SchuFa-Eintrag als K.O.-Kriterium zur Ablehnung des Kreditantrages führt. Weiterhin hat die B-Bank im Fall von Zahlungsschwierigkeiten ein standardisiertes mehrstufiges Mahnverfahren implementiert. Nach mehrmaligen erfolglosen Anschreiben wird der Kredit als Verlust abgeschrieben.

Die A-Bank unterscheidet sich hiervon im Wesentlichen in zwei Punkten:

- Kreditvergabeverfahren: Die Kreditvergabe erfolgt basierend auf dem Scoringwert des internen Ratingverfahrens, welches primär durch interne Daten und Datenanalysen von Kreditportfolien gespeist wird. Ein negativer SchuFa-Eintrag ist kein K.O.-Kriterium.
- Bearbeitung der Problemkredite: Sollte ein Kredit notleidend werden, wird ein Work-Out-Prozess angestoßen. Primär zielt dieser darauf ab, gemeinsam mit dem Kreditnehmer Lösungen zu finden, um den Kredit weiterhin bedienen zu können, beispielsweise durch Verlängerung der Kreditlaufzeit oder Reduzierung der Höhe der Raten.

Wie ist nun die unterschiedliche Kreditvergabepolitik beider Banken unter Risikomanagement-Gesichtspunkten zu bewerten? Das inhärente Risiko ist gemäß Definition für beide Banken gleich.

Im Beispiel beurteilt die B-Bank zum einen das inhärente Risiko aufgrund der negativen SchuFa-Auskunft als zu hoch. Als Folge daraus entscheidet sich die B-Bank gegen ein Geschäft, welches unter Risikogesichtspunkten sinnvoll wäre, bzw. den Risikoappetit der B-Bank nicht erhöhen würde. Zum anderen hat die A-Bank durch die permanente Ansprache des Kreditnehmers und die aktive Erarbeitung gemeinsamer Lösungswege zusammen mit dem Kreditnehmer einen besseren Work-Out-Prozess, mittels dessen sie die Ausfallwahrscheinlichkeit und die Höhe des Verlustes bei Ausfall reduziert. Aus der Risikoperspektive heißt dies, dass die Transformierung des inhärenten Risikos in einem geringen Residualrisiko resultiert.

Hat die A-Bank nun einen größeren Risikoappetit? Diese Aussage kann klar verneint werden. Sie verfügt über bessere Informationen im Bereich der Risikosteuerung, um die richtigen Maßnahmen durchführen zu können. Dabei schafft es die A-Bank bei gleichem Risikoappetit, mehr Ertrag zu erwirtschaften, da mehr Kreditgeschäft angenommen wird, welches aber durch die gute Risikotransformierung aber in keinem höheren Residualrisiko resultiert.