

## Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Geschäftsrisiken

# Ein Ansatz für eine umfassendere Risikobetrachtung

Die Neufassung der Baseler Eigenkapitalübereinkunft hat den Finanzdienstleistungsinstituten Impulse für die Weiterentwicklung ihrer Risikomanagementsysteme geliefert. Mittlerweile verfügen insbesondere Kreditinstitute in der Regel über ein umfassendes Instrumentarium, mit dem sie die klassischen Risikoarten, wie Adressenausfall-, Marktpreis- oder auch operationelle Risiken, identifizieren und bewerten. Was bislang häufig fehlt, ist die Betrachtung von Geschäftsrisiken, deren Abbildung im Risikomanagement eine neue Herausforderung darstellt.

Nachdem die Entwicklungen im Risikomanagement in der Finanzdienstleistungsindustrie in der jüngeren Vergangenheit stark durch aufsichtsrechtliche Einzelaspekte geprägt waren, rückt nun ein gesamtheitlicher Blick in den Vordergrund. Die Institute verstehen es zunehmend als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, die wesentlichen Risiken und Chancen des eigenen Geschäfts rechtzeitig zu erkennen und bezüglich ihrer Auswirkungen einschätzen zu können. Diese Erkenntnis hat bereits zur Entwicklung umfassender Methoden und Verfahren zur Identifizierung, Messung und Steuerung der mittlerweile klassischen Risikoarten Adressenausfall-, Marktpreis- und operationelle Risiken geführt, die in ihrer Ausgestaltung teilweise über die Anforderungen der Aufsicht hinausreichen. Auf dem Weg zu einer wertorientierten Gesamtbanksteuerung stellt sich nun die Herausforderung der Abdeckung eines vollständigen Risikoprofils. Geschäftsri-

siken spielen in diesem Zusammenhang meist noch eine untergeordnete Rolle. Dabei können wandelnde Rahmenbedingungen bei zu spätem Erkennen und Gegensteuern durch entsprechende Maßnahmen die Geschäftsführung eines Unternehmens gefährden. Um in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld bestehen zu können, ergibt sich somit die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit einer systematischen Auseinandersetzung mit der Risikoart Geschäftsrisiko.

Auch die aufsichtsrechtlichen bzw. gesetzlichen Vorgaben sind in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen. Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), die zum 1. Januar 2007 in Kraft treten, fordern Finanzdienstleistungsinstitute zu einer Betrachtung aller wesentlichen Risiken auf [MaRisk AT 2.2]. Damit nimmt die Aufsicht die Institute in die Pflicht und lässt ihnen gleichzeitig den Freiraum, selbst zu entscheiden, was als wesentlich zu erachten ist. Die Ein-

stufung einer Risikoart als wesentlich hat verschiedene Implikationen. Zum einen sind wesentliche Risiken in der Risikotragfähigkeitsanalyse zu berücksichtigen [AT 4.1], zum anderen sind geeignete Risikosteuerungs- und Controllingprozesse einzurichten und Szenariobetrachtungen durchzuführen [AT 4.3.2]. Darüber hinaus wäre ein wesentliches Risiko prinzipiell auch bei der Festlegung der Risikostrategie zu berücksichtigen [AT 4.2]. Neben den dort z. B. explizit genannten Liquiditätsrisiken, stellt sich für eine umfassende Risikobetrachtung in diesem Kontext auch die Frage nach einer Berücksichtigung von Geschäftsrisiken.

### Was sind Geschäftsrisiken?

In der Finanzdienstleistungsindustrie gibt es in der jüngeren Vergangenheit einige Beispiele für eingetretene Geschäftsrisiken, die jedoch nicht zwangsläufig in der öffentlichen Wahrnehmung mit dem Begriff Geschäftsrisiken in Verbindung gebracht werden. So hat beispielsweise der technische Fortschritt durch die Verbreitung von Internetbanking und -brokerage neue Wettbewerber auf den Markt geführt und bei einigen Geschäftsbanken das Neugeschäftsvolumen reduziert sowie generell Druck auf die (Kredit-)margen ausgeübt. Ebenso haben Kapitalanlagegesellschaften bereits die Substitution traditioneller Anlageprodukte durch neue Produkte, wie beispielsweise Anlagezertifikate oder Passivprodukte, mit Mittelabflüssen im Fondsvolumen wahrnehmen müssen. Diese Entwicklungen werden sich auch zukünftig auf die Geschäftstätigkeit der Institute auswirken und z. B. Schwankungen der Erträge zur Folge haben.

#### Vorschlag für eine Definition von Geschäftsrisiken mit Erläuterung

► Abb. 01

Risiko unerwarteter Ergebnisschwankungen, die auf geänderte Rahmenbedingungen seitens

- gesamtwirtschaftlichem Umfeld (z. B. Kundenverhalten),
- Wettbewerbsumfeld (z. B. Branchenentwicklung),
- Unternehmen (z. B. Vertriebsbeziehungen) oder
- Geschäftsbereich (z. B. Produktqualität) zurückzuführen sind.

Dabei resultieren geschäftsrisikoinduzierte Ergebnisschwankungen durch

- Geschäftsvolumenänderungen,
- Margenänderungen und/oder
- Kostenänderungen.

Weder in der betriebswirtschaftlichen Literatur noch in der herrschenden Praxis existiert bisher eine einheitliche Verwendung oder ein gemeinsames Verständnis zum Begriff „Geschäftsrisiken“. In der Literatur wird das Geschäftsrisiko sehr allgemein als Unsicherheit definiert, die mit dem Betreiben eines Geschäftes einhergeht [Rappaport, A. 1995, S. 92]. In diese sehr weit gefasste Definition lassen sich z. B. für das Kreditgeschäft grundsätzlich alle Risiken, also auch Adressenausfall-, Marktpreis- und operationelle Risiken, als Geschäftsrisiken einbeziehen.

Große deutsche Geschäftsbanken definieren und betrachten Geschäftsrisiken nicht einheitlich. Von international tätigen Instituten wird das Geschäftsrisiko teilweise auch als „Business Risk“ bezeichnet. Neben der Abgrenzung von anderen Risikoarten ist uneinheitlich geregelt, ob und wie die Unternehmensstrategie in die Definition einbezogen wird. In den meisten Fällen wird auf unerwartete Ergebnisschwankungen abgestellt und die Ursache für Geschäftsrisiken generell in veränderten Rahmenbedingungen wie verändertem Kundenverhalten oder Handlungen von Wettbewerbern gesehen.

Die Commerzbank AG beispielsweise schreibt neben veränderten Rahmenbedingungen dem bankinternen Planungsprozess und der Geschäftsstrategie eine mögliche Ursache für Geschäftsrisiken zu [Geschäftsbericht Commerzbank Konzern 2005, S. 59]. Die Deutsche Bank AG nimmt keinen direkten Bezug auf die Unternehmensstrategie und spricht allge-

mein von einer Gefährdung der Ertragslage, falls man sich nicht rechtzeitig auf veränderte Rahmenbedingungen einstellt [Geschäftsbericht Deutsche Bank Konzern 2005, S. 45f]. In der Definition der Dresdner Bank AG wird weder ein Bezug auf die Geschäftsstrategie noch auf veränderte Rahmenbedingungen genommen. Hiernach ergeben sich Geschäftsrisiken aus unerwarteten Ergebnisschwankungen, die dadurch entstehen, dass bei rückläufigen Erträgen die Aufwendungen nicht im gleichen Maße reduziert werden können [Geschäftsbericht Dresdner Bank Konzern 2005, S. 112].

Im Folgenden wird auf den Definitionsvorschlag in ► **Abb. 01** zurückgegriffen. Neben der Definition von Geschäftsrisiken ist die Abgrenzung gegenüber anderen Risikoarten von besonderer Bedeutung, um mögliche Unvollständigkeiten und Überschneidungen zu vermeiden. Risiken, die durch eine andere Risikoart verursacht wurden, werden von den Geschäftsrisiken entsprechend abgegrenzt. Überschneidungen können sich beispielsweise mit der Risikoart operationelle Risiken ergeben, insbesondere wenn dort Risiken mit unternehmensexterner Ursache betrachtet werden. Strategische Risiken bleiben bewusst ausgeklammert. Im Sinne dieser Definition stellt die gewählte Geschäftsstrategie eines Unternehmens vielmehr eine Gegenmaßnahme bzw. Antwort auf die identifizierten Geschäftsrisiken dar und ist nicht als Ursache für diese Risiken zu sehen. Geschäftsrisiken können sich als Ertragschance oder Verlustrisiko zeigen.

Nachfolgend soll insbesondere der Risikocharakter betrachtet werden.

### Herausforderungen an die Vorgehensweise

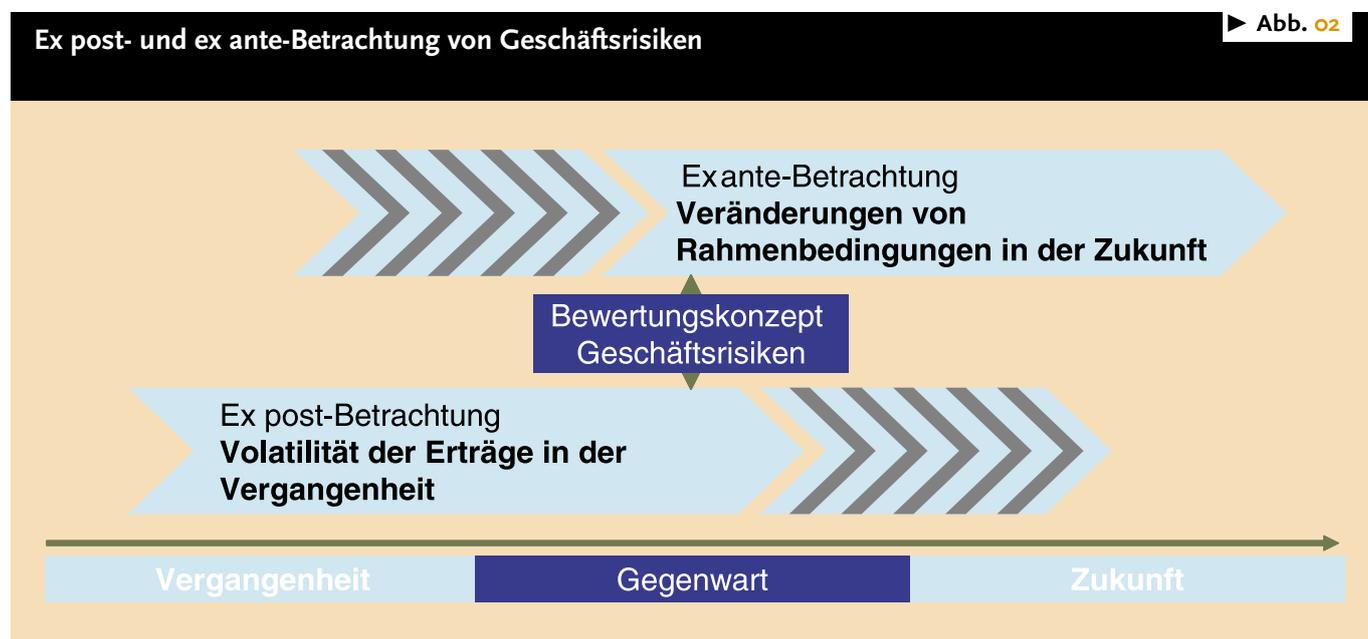
Bevor sich ein Institut die Frage stellt, wie Geschäftsrisiken zu bewerten sind, ist zunächst zu klären, was die wesentlichen Risiken des Unternehmens sind. Werden auch Geschäftsrisiken entsprechend als wesentliche Risiken identifiziert, so stellen sich für eine detaillierte Untersuchung der Geschäftsrisiken diverse Herausforderungen an die Vorgehensweise:

- Was ist der richtige zeitliche Betrachtungshorizont?
- In welcher Systematik können Geschäftsrisiken sinnvoll mit in die Risikobetrachtung eines Finanzleistungsinstituts einbezogen werden?
- Mit welcher Methodik lassen sich Geschäftsrisiken geeignet bewerten?
- Wie können Wechselwirkungen einzelner Geschäftsrisiken untereinander berücksichtigt werden?

### Unterscheidung zwischen ex post- und ex ante-Betrachtung

Bei der Wahl eines geeigneten Betrachtungshorizonts für Geschäftsrisiken kommen grundsätzlich eine ex post- und eine ex ante-Betrachtung in Frage (vgl. ► **Abb. 02**).

Während die ex post-Betrachtung tatsächliche Ergebnisschwankungen aus der Ver-



**Vereinfachte Berechnung des Geschäftsrisikos**

▶ Abb. 03

$$\text{Geschäftsrisiko} = \text{Ergebnisgröße (Vorjahr)} * \text{Volatilität Risikofaktor (Konfidenzniveau)}$$

gangenheit untersucht, die auf bereits eingetretene Geschäftsrisiken zurückzuführen sind, bezieht sich die ex ante-Betrachtung auf mögliche Veränderungen von Rahmenbedingungen, die für das Unternehmen in der Zukunft als Geschäftsrisiko eintreten können. Dabei können bereits eingetretene Geschäftsrisiken inhaltliche Hinweise für künftige Risiken liefern.

**Ansatz für eine ex post-Betrachtung**

Die ex post-Betrachtung von Geschäftsrisiken orientiert sich an Ergebnisschwankungen im Sinne von negativen Ergebnisabweichungen des relevanten Marktumfelds aus der Vergangenheit, die durch Identifikation geeigneter Risikofaktoren stochastisch abgebildet werden können. Als Risikofaktoren können beispielsweise Zins- oder Kursänderungen bzw. Volumenänderungen für das relevante Marktumfeld mittels einer Benchmarkanalyse herange-

zogen werden. Hinter dieser Betrachtung steckt die Annahme, dass die Volatilität dieser Risikofaktoren durch eingetretene Geschäftsrisiken determiniert wird. Ein direkter Rückgriff auf die Volatilität des Unternehmensergebnisses bietet sich wegen Nutzung bilanzpolitischer Maßnahmen in der Regel nicht an.

Zu wählen sind dabei Risikofaktoren, die einen signifikanten Zusammenhang mit den Ergebnisgrößen des Unternehmens aufweisen. Auf diese Weise kann die Marktvolatilität dieser Risikofaktoren für einen festzulegenden Zeitraum auf die entsprechende Ergebnisgröße des Unternehmens übertragen werden (vgl. ▶ Abb. 03). Der Ansatz lässt sich beliebig erweitern, indem mehrere Risikofaktoren verwendet werden oder das Ergebnis nach Geschäftsfeldern aufgeschlüsselt wird und z. B. für Provisionsergebnis und Zinsergebnis unterschiedliche Risikofaktoren herangezogen werden. Die ermittelte Volatilität ist

schließlich in ein Risikomaß zu überführen, welches für die anderen Risikoarten verwendet wird (Bsp.: Value at Risk für ein festgelegtes Konfidenzniveau).

Mittels dieser Vorgehensweise lässt sich das Geschäftsrisiko anhand einer Vergangenheitsbetrachtung geeignet stochastisch abbilden und ggf. zur Berücksichtigung in der Risikotragfähigkeitsanalyse [MaRisk AT 4.1] quantifizieren. Schwierigkeiten ergeben sich für diese Betrachtung in den Fällen, in denen für eine Ergebnisgröße keine Marktbenchmark, wie z. B. ein Index, ermittelt werden kann, die die Volatilität der Ergebnisgröße geeignet abbildet. Darüber hinaus lässt sich nicht differenzieren, welches Geschäftsrisiko in der Vergangenheit in welcher Höhe schlagend wurde. Es lassen sich nur kumulierte Ergebnisschwankungen für alle Geschäftsrisiken ablesen, die auch positive Abweichungen durch Veränderungen von Rahmenbedingungen umfassen.

**Systematik zur Identifizierung von Geschäftsrisiken**

▶ Abb. 04



Weiterhin enthält die ex post-Betrachtung keine inhaltlichen Anhaltspunkte über künftige Veränderungen von Rahmenbedingen, wie beispielsweise durch neue Produkte, Veränderungen des Nachfrageverhaltens oder den Markteintritt neuer Wettbewerber und wie sich dann eintretende Geschäftsrisiken für das Unternehmen auswirken können. Folglich bietet die ex post-Betrachtung keinen Managementansatz zur Steuerung und Verminderung von Geschäftsrisiken.

Um dafür geeignete Risikosteuerungs- und Controllingprozesse einzurichten, wie es von externer Seite die MaRisk fordern [MaRisk AT 4.3.2], ist eine ex ante-Betrachtung von Geschäftsrisiken erforderlich.

### Ansatz für eine ex ante-Betrachtung

Der erste Schritt einer ex ante-Betrachtung besteht in der Identifizierung von künftigen Geschäftsrisiken. Für eine Bewertung können im nächsten Schritt mögliche Auswirkungen dieser Geschäftsrisiken beispielsweise anhand von Risikoszenarien dargestellt und darüber hinaus denkbare Auswirkungen direkt auf den Unternehmenswert abgebildet werden.

### Identifikation von künftigen Geschäftsrisiken

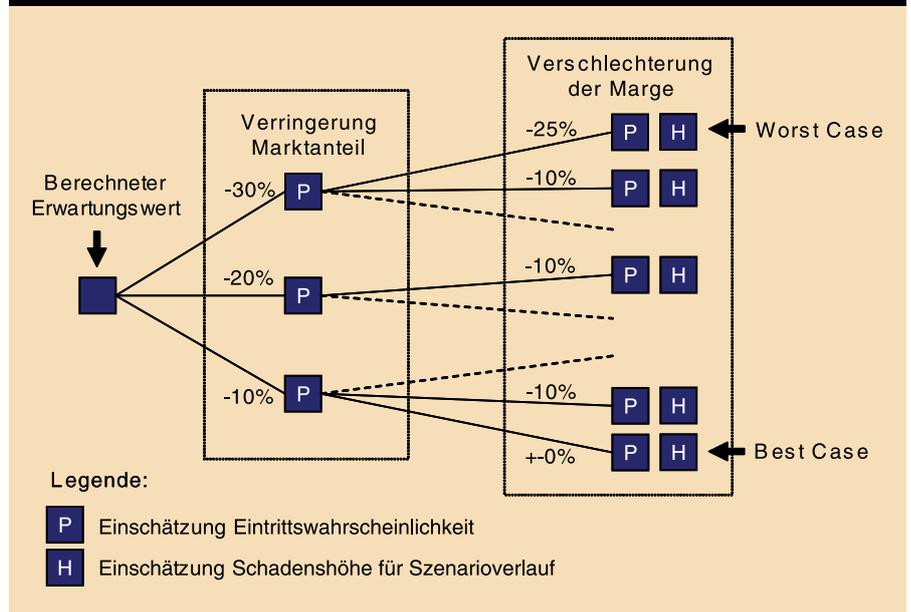
Als Systematik für eine übergreifende Betrachtung relevanter Geschäftsrisiken für die Zukunft können einzelne Risiken in verschiedene Ebenen eingeteilt werden, die dem unterschiedlichen Grad der Einflussmöglichkeit des Managements auf die jeweiligen Risiken entsprechen (vgl.

► **Abb. 04**).

Die Einteilungssystematik der Risiken nach Ebenen der Einflussnahme orientiert sich an der Betrachtungsperspektive bei der Erstellung einer Unternehmensplanung. Im Planungsprozess werden ebenso Werttreiber des Markt- und Wettbewerbsumfelds mit ihren Auswirkungen auf das Preis-Mengen-Gerüst der Unternehmensplanung untersucht. Während in der Unternehmensplanung jedoch eine erwartete Ergebnisentwicklung einge-

### Bewertung von künftigen Geschäftsrisiken mit Hilfe von Risikoszenarien (beispielhaft)

► **Abb. 05**



schätzt wird, setzt sich die Betrachtung von Geschäftsrisiken mit unerwarteten Entwicklungen auseinander. Neben den Risiken der Ebenen „Gesamtwirtschaftliches Umfeld“ und „Wettbewerb“ können auch Geschäftsrisiken betrachtet werden, deren Ursachen unternehmens- oder geschäftsbereichsspezifisch sind (Bsp.: unerwartete Verschlechterungen von Vertriebsbeziehungen). Für diese Risiken ist die direkte Einflussmöglichkeit des Managements durch (Gegen-)maßnahmen in der Regel größer.

### Bewertung von künftigen Geschäftsrisiken mit Hilfe von Risikoszenarien

Die Bewertung von künftigen Geschäftsrisiken ist mit verschiedenen Herausforderungen verbunden. Zum einen handelt es sich dabei um mögliche Ereignisse, für die meist keine Vergleichsdaten aus der Vergangenheit vorliegen. Entsprechend gestaltet sich neben der Einschätzung einer potenziellen Schadenshöhe die Schätzung der Wahrscheinlichkeit eines Eintritts als Herausforderung. Darüber hinaus sind die Auswirkungen bei Eintritt eines Ge-

schaftsrisikos mit möglichen Absatzvolumen-, Margen- oder Kostenänderungen komplex und vielfältig.

Als Lösungsmöglichkeit bietet sich eine Bewertung identifizierter Geschäftsrisiken mittels Darstellung von Szenarioverläufen an (vgl. ► **Abb. 05**). Diese Darstellungsweise wird häufig bei der Bewertung von Realoptionen in Branchen mit sich schnell und stark wandelnden Rahmenbedingungen zur Einschätzung der Chancen und Risiken verwendet.

Die einzelnen Szenarioverläufe stellen verschiedene mögliche Ausprägungen eines Geschäftsrisikos dar und ergeben eine denkbare Schadensbandbreite. Diese Bandbreite erstreckt sich von einer Best Case- bis zu einer Worst Case-Betrachtung für den Fall des Schadenseintritts. Die einzelnen Verläufe des Szenarios werden mittels einzelner Werttreiber strukturiert, die voraussichtlich einen wesentlichen Einfluss auf die Ausprägung des Schadensfalls haben. Werttreiber können beispielsweise die Veränderung des Marktanteils oder der Marge sein. In die Bewertung lassen sich als Werttreiber auch Management- und Steuerungsmaßnahmen, wie beispielsweise konkrete Marketingmaßnahmen, mit

### Berechnung des Erwartungswertes bei Eintritt eines Geschäftsrisikos

► **Abb. 06**

$$\text{Erwartungswert (Geschäftsrisiko)} = \sum_n \text{Bedingte Wahrscheinlichkeit}_n * \text{Schadenshöhe}_n$$

**Berechnung des jährlichen Verlustpotenzials eines Geschäftsrisikos**▶ **Abb. 07**

$$\text{Jährliches Verlustpotenzial (Geschäftsrisiko)} = \text{Erwartungswert} * \text{Schadenshäufigkeit p.a.}$$

einbeziehen, die den Szenarioverlauf positiv beeinflussen können.

Für eine Bewertung sind die jeweilige Schadenshöhe und die Eintrittswahrscheinlichkeit für die einzelnen Ausprägungen des Geschäftsrisikos einzuschätzen. Die resultierende Schadenshöhe wird nur am Ende eines jeden Szenarioverlaufs bewertet. Zur detaillierten Einschätzung der Schadenshöhe sind dabei Annahmen hinsichtlich einzelner Größen des Preismengengerüsts zu treffen (betroffenes Geschäftsvolumen, Barwertfaktor zur Diskontierung entgangener künftiger Erträge etc.).

Zur Berechnung des erwarteten Schadens für den Eintritt eines Geschäftsrisikos ist die Summe der Produkte der bedingten Eintrittswahrscheinlichkeiten jeder Ausprägung des Szenariopfades mit der jeweiligen Schadenshöhe zu bilden (vgl. ▶ **Abb. 06**). Zu beachten ist dabei, dass der Erwartungswert für das Geschäftsrisiko nicht dem erwarteten Geschäftsverlauf entspricht, sondern den erwarteten Schaden bei Eintritt eines (unerwarteten) Risikos darstellt.

Die Überführung der errechneten Schadenshöhe (Erwartungswert) in ein jährliches Verlustpotenzial mittels Einschätzung einer Schadenshäufigkeit (vgl.

▶ **Abb. 07**) ist für eine Bewertung von künftigen Geschäftsrisiken nicht zwangsläufig sinnvoll. Im Gegensatz zu (potenziellen) Schadensereignissen aus anderen Risikoarten, die mit einer bestimmten Häufigkeit schlagend werden, treten Geschäftsrisiken (Bsp. Substitution durch neue Produkte) einmal ein und verändern dann die künftigen Rahmenbedingungen. Zur Sicherung einer dauerhaften Geschäftsfortführung ist bei Eintritt von bedrohlichen Geschäftsrisiken vielmehr eine Reaktion auf die neuen Rahmenbedingungen durch entsprechende Gegenmaßnahmen erforderlich.

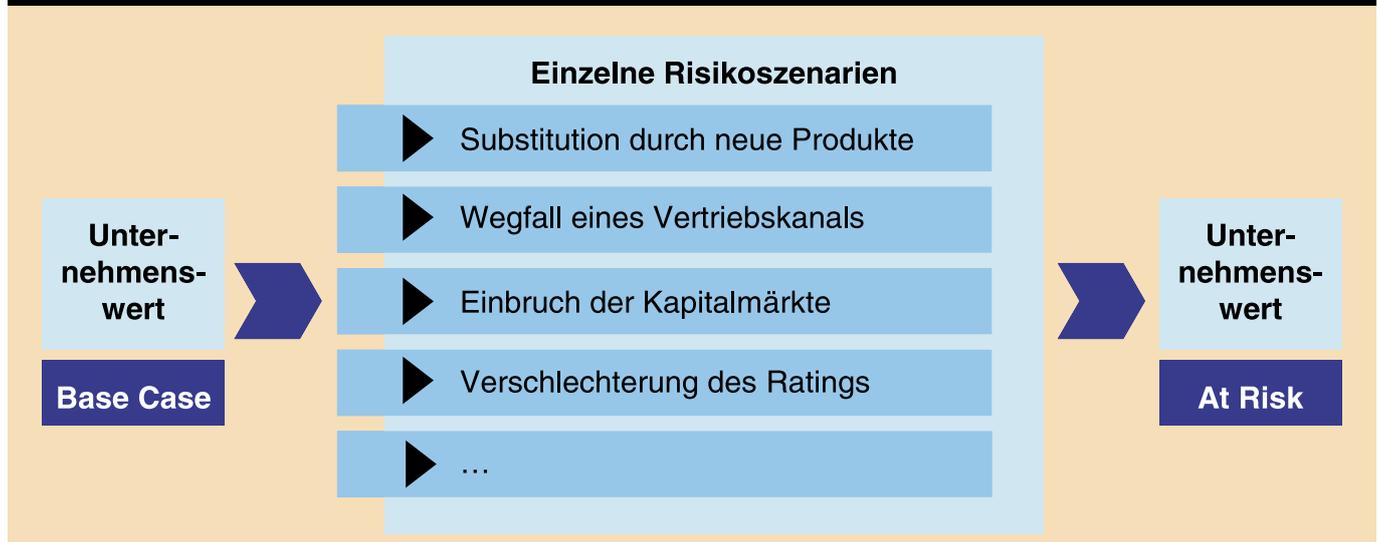
Die Bewertung der Risikoszenarien sollte im Idealfall mittels Einschätzung der relevanten Parameter und Werttreiber durch Experten des jeweiligen Instituts erfolgen. Eine mögliche Quantifizierung dieser Risiken im Sinne einer stochastischen Modellierung ist vor dem Hintergrund fehlender Erfahrungswerte aus der Vergangenheit als höchst subjektive Einschätzung zu würdigen. Dennoch enthält die Darstellung der Szenarioverläufe wichtige Informationen über die mögliche Schadensbandbreite für den Fall des Eintritts eines spezifischen Geschäftsrisikos. Außerdem können Management- und Steuerungsmaßnahmen in die Betrachtung integriert und Lerneffekte

für den Umgang mit den Risiken für das Management generiert werden.

**Verknüpfung mit der Unternehmensplanung**

Bei der Betrachtung von Geschäftsrisiken besteht grundsätzlich eine inhaltliche Nähe zur Vorgehensweise bei der Erstellung einer regelmäßigen Unternehmensplanung. Beide Betrachtungen beschäftigen sich u. a. mit der Entwicklung von Werttreibern des Markt- und Wettbewerbsumfeldes, die auf Geschäftsvolumen, Margen und Kosten wirken. Während Geschäftsrisiken jedoch unerwartete künftige Ergebnisschwankungen betrachten, bildet die Unternehmensplanung das erwartete Unternehmensergebnis vor dem Hintergrund der erwarteten Wettbewerbssituation sowie der erwarteten Änderung von Rahmenbedingungen für einen bestimmten Planungszeitraum ab.

Einzelne Geschäftsrisiken entfalten für den Fall ihres Eintretens häufig interdependente Auswirkungen auf das Preismengen-Gerüst der Unternehmensplanung, die sich mit ihrer Wechselwirkung auf das Unternehmensergebnis und den Unternehmenswert abbilden lassen. Dazu werden die Parameter (Geschäftsvolumen,

**Unternehmenswert at Risk**▶ **Abb. 08**

Margen und Kosten), die Eingang in die Unternehmensplanung finden, entsprechend der erwarteten Änderung für den Fall des Eintritts des jeweiligen Risikos variiert. Als Ergebnis lässt sich neben dem Unternehmenswert gemäß Planung (Base Case) für den Eintritt einzelner Szenarien ein Unternehmenswert bei veränderten Rahmenbedingungen (At Risk) darstellen (vgl. ► **Abb. o8**).

Mit Verknüpfung von Risikobetrachtung und Unternehmensplanung lassen sich Informationen über die Sensitivität des Unternehmenswerts für den Fall eines eintretenden Geschäftsrisikos generieren. Allerdings ist auch hier die Einschätzung, wie sich einzelne Parameter der Planung ändern, subjektiv. Als Stütze bietet sich eine vorausgehende Abbildung der Risikoszenarien mit einzelnen Szenarioverläufen an, um eine bessere Einschätzung für Wirkungsweise und Umfang der Auswirkungen der Risiken zu erhalten. □

## Fazit

Geschäftsrisiken sind eine in der Finanzdienstleistungsindustrie bisher noch wenig strukturiert analysierte Risikoart. Besonders deutlich zeigt sich dies an dem unterschiedlichen Begriffsverständnis der Institute, welches sich in differierenden Definitionen widerspiegelt.

*Kleinere und mittlere Häuser haben sich dem Thema oftmals noch gar nicht genähert. Die MaRisk fordern eine Betrachtung aller wesentlichen Risiken, ohne dabei Geschäftsrisiken als Risikoart explizit ein- bzw. aufzuführen. Dennoch sollte unabhängig von bestehenden und künftigen externen Anforderungen in den Instituten die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit erkannt werden, Methoden für eine strukturierte Identifizierung, Bewertung und Steuerung dieser Risikoart zu implementieren.*

*Bei der Wahl des Betrachtungshorizonts für Geschäftsrisiken kommen grundsätzlich ex-post- und ex-ante-Betrachtungen in Frage. Mittels einer ex post-Betrachtung lassen sich Informationen über eingetretene Geschäftsrisiken stochastisch abbilden. Bei einem feststellbaren Zusammenhang zwischen Marktbenchmark und Ergebnisgröße können eingetretene Geschäftsrisiken geeignet quantifiziert und beispielsweise für eine Risikotragfähigkeitsanalyse verwendet werden. Die ex ante-Betrachtung liefert zusätzlich Steuerungsimpulse und Managementmaßnahmen zur Verminderung der Risiken aus der Veränderung von relevanten Rahmenbedingungen. Darüber hinaus kann eine Verknüpfung von Risikobetrachtung und Unternehmensplanung ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu einer wertorientierten Gesamtbanksteuerung sein.*

## Quellenverzeichnis und weiterführende Literaturhinweise

**Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (Hrsg.) (2005):** Rundschreiben 18/2005, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Bonn 2005

**Copeland, T./Antikarov, V. (2001):** Real Options: A practitioner's guide, New York 2001

**Ebert, E. (2003):** Controlling des Geschäftsrisikos – Fall- und Projektstudien zu „Ausgewählte Fragen des Controllings“, Fachhochschule Aschaffenburg, November 2003

**Leichenring H./Schwartzkopff, W. (1989):** Strategische Risiken der Banken, in: Die Bank, Ausgabe 11/1989, S. 588-594

**Rappaport, A. (1995):** Shareholder Value – Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart 1995

**Wiedemann A./Hager, P. (2005):** Wettbewerb@risk – Quantifizierung von Chancen und Risiken in der Unternehmensplanung, in: Risiko Manager, Ausgabe 12/2006, S. 12-16

**Diverse Geschäftsberichte:** Commerzbank Konzern 2005, Deutsche Bank Konzern 2005 sowie Dresdner Bank Konzern 2005

## Autoren

**Thomas Brienen** ist Manager, **Markus Quick** ist Senior Manager bei der Dr. Peter & Company Unternehmensberatung AG, Offenbach am Main.

+++ 7. Management Circle-Fachkonferenz +++

# Risikomanagement

## Umsetzungskonzepte aus der Praxis

Treffen Sie Experten und diskutieren Sie zu folgenden Themen:

- **Werkzeuge für die Risikoanalyse**
- **Terror & Seuchen: Neue Risiken integrieren**
- **Maßnahmen zur Vorbeugung und Schadensbegrenzung**
- **Risikokennzahlen einsetzen**
- **Risiko-Reporting: Übersichtlich & zeitnah**
- **Workshops: Risiko-Scorecard, Risikomanagement mit SAP®**

**Konferenz: 5.-6. März 2007 in Wiesbaden**  
**Workshops: 7. März 2007 in Wiesbaden**

So urteilen bisherige Teilnehmer:

**360 Grad Risikomanagement – Praxis und Theorie in Verbindung.**

J. Buchloh, RAG Trading GmbH

→ Info-Hotline: Tel: 0 61 96 / 47 22 – 800  
Fax: 0 61 96 / 47 22 – 555

Medienpartner:

RiskNET

RISIKO  
MANAGER

[www.managementcircle.de/risiko](http://www.managementcircle.de/risiko)