

Nutzen des Risikomanagements für die Unternehmenssteuerung

Peter Hager

1	Die Bedeutung des Risikomanagements für die Unternehmenssteuerung	1
2	Der integrative Controlling-Prozess	8
3	Alternativer Risikotransfer	12
4	Aufsichtsrecht	16

1 Die Bedeutung des Risikomanagements für die Unternehmenssteuerung

Den Ausgangspunkt für die Unternehmenssteuerung bilden die Unternehmensziele, die sich für Genossenschaftsbanken aus der Erfüllung ihres Förderauftrages ableiten. Allerdings stehen Genossenschaftsbanken in hartem Wettbewerb mit den Sparkassen und den Privatbanken, so dass die Notwendigkeit der Erwirtschaftung ausreichender finanzieller Mittel resp. das Prinzip der Gewinnoptimierung für sie die gleiche Bedeutung wie für alle anderen Bankengruppen besitzt.

Eine ausschließlich auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtete Unternehmenspolitik greift dann zu kurz, wenn zu ihren Gunsten auf langfristig erforderliche Investitionen oder Umstrukturierungsmaßnahmen verzichtet wird. In einer mehrperiodischen Betrachtung entspricht das Ziel der periodischen Gewinnsteigerung dem der Unternehmenswertsteigerung. Diese strebt im Umkehrschluss auf lange Sicht möglichst kontinuierliche periodische Renditen an.

Das Ziel möglichst gleich bleibender Renditen hängt eng mit den eingegangenen Risiken zusammen. Aus Sicht eines Anlegers ist ein Investment in ein Unternehmen umso riskanter, je stärker die Renditen um den Erwartungswert schwanken.

Ziel einer wertorientierten Unternehmensführung ist also auch die Glättung der zukünftig erzielbaren Renditen, um die Abweichung der einzelnen Ergebnisse von ihrem Mittelwert möglichst gering zu halten. Das Risikomanagement ist demzufolge integraler Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung. Einem effektiven Risikomanagementprozess liegt idealtypisch der in Abb. 1 gezeigte Aufbau zugrunde.

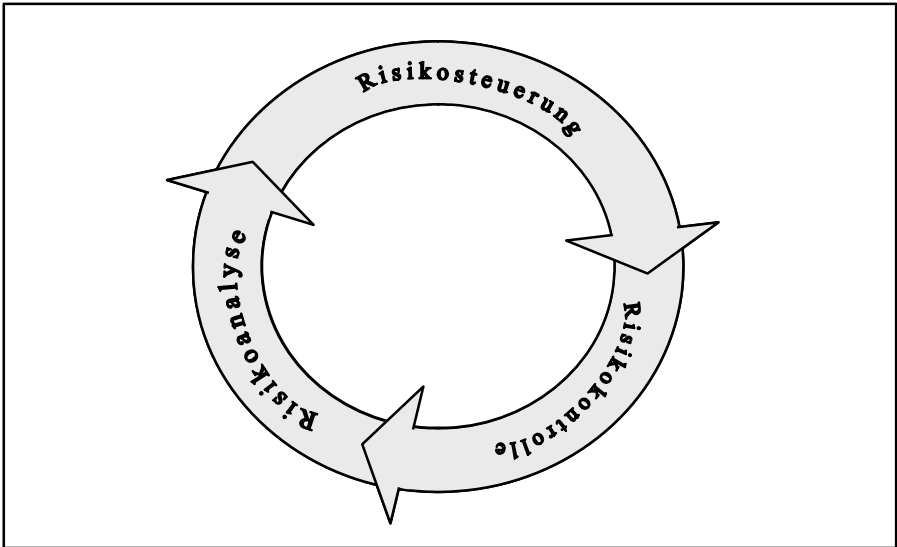


Abb. 1: Risikoanalyse, -steuerung und -kontrolle

Erforderlich ist zunächst, dass ein Kreditinstitut die Risiken kennt, mit denen es in den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen konfrontiert wird. Daher sollte eine bereichsübergreifende Analyse sämtlicher bestehender Risiken erfolgen. In einem zweiten Schritt können dann auf der Grundlage der erhobenen Daten Steuerungsprinzipien sowohl für die Gesamtbank als auch für einzelne Teilbereiche entwickelt und umgesetzt werden. Anschließend wird die Situation der Bank (nach Steuerungsmaßnahmen) erneut analysiert, woraufhin im Rahmen einer Abweichungsanalyse die Steuerungsmaßnahmen verfeinert oder modifiziert werden können. Die einzelnen Schritte dieses Prozesses werden im Folgenden näher erläutert.

Der Prozess der Risikoanalyse beginnt mit einer *Risikoinventur*. Die Risikoinventur definiert und kategorisiert die einzelnen Risikoarten und deren Relevanz für die Gesamtbanksteuerung. Im modernen Risikomanagement hat sich die folgende Einteilung herausgebildet (vgl. Abb. 2).

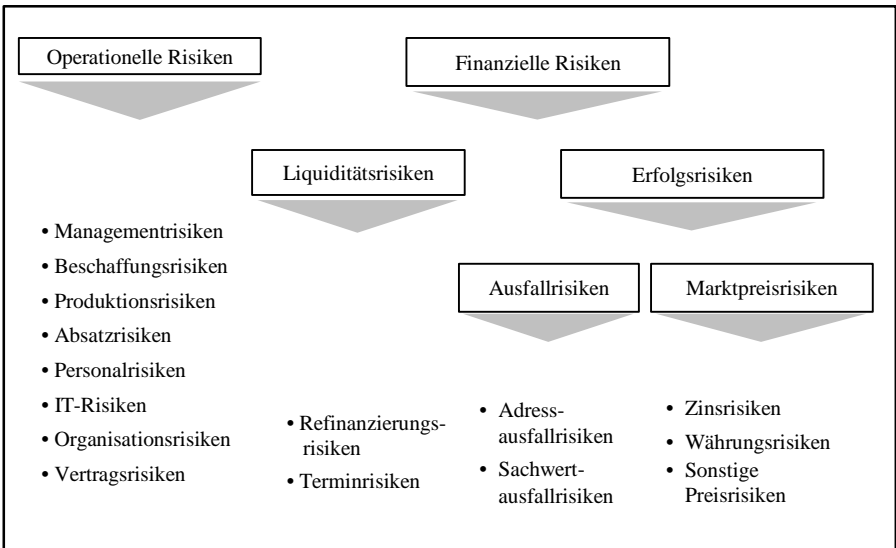


Abb. 2: Risikopyramide

Bereits im traditionellen Risikomanagement wird eine Unterscheidung zwischen operationellen und finanziellen Risiken getroffen (HAGER 2004, S. 12 ff.). Operationelle Risiken werden vom *Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht* definiert als potenzielle Verluste „resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events.“ Die *operationellen Risiken* umfassen demnach alle Risiken, die auf unzureichende interne Kontrollen und Prozesse zurückzuführen sind. Sie beinhalten auch die auf menschliche Fehler sowie IT- oder externe Ereignisse zurückzuführenden Risiken. Ausgeschlossen sind hingegen strategische und Reputationsrisiken.

Der größte Teil der aufgezählten Risiken ist branchenindifferent. Sowohl produzierende Unternehmen als auch Kreditinstitute werden mit *Personalrisiken* konfrontiert.

tiert, die sich nicht nur in einer geeigneten Personalselektion und -rekrutierung, sondern auch in einer angemessenen internen Stellenbesetzung und Personalbetreuung manifestieren. Hier sind geeignete Organisationsformen und Prozesse einzuführen, um eine anforderungsbezogene Qualifikation der Mitarbeiter sicherzustellen und eine adäquate Stellenbesetzung zu gewährleisten.

Ähnlich verhält es sich mit den noch an Bedeutung gewinnenden *IT-Risiken*. Kein Unternehmen kommt heutzutage ohne eine umfangreiche und aufwendige IT-Ausstattung aus. Dabei wird das Datenmanagement immer mehr zum Erfolgsfaktor, ist gleichzeitig aber auch ein bedeutender Risikofaktor. Beispielsweise kann der Verlust von Kundendaten ein Unternehmen handlungsunfähig machen, sofern keine entsprechenden Sicherungskopien vorliegen, mit deren Hilfe die Kundenbeziehungen reproduziert werden können. Beschränkt sich das IT-Risiko bei produzierenden oder auch Handels-Unternehmen noch weitestgehend auf die Kontakt- und Adressdaten der Kunden, so nimmt das IT-Risiko für Kreditinstitute eine ungleich größere Bedeutung ein. Ohne regelmäßige Datensicherung ist es unmöglich, nach einem Systemabsturz Spar-, Darlehns- und Depotkontostände wieder herzustellen.

Zu den operationellen Risiken gehören ebenso mangelhafte interne Kontrollen sowie ein lückenhaftes Betriebsüberwachungssystem. Deutlich geworden sind eingetretene Defizite durch zahlreiche prominente Beispiele. So ist der Verlust, der die Barings Bank in die Pleite trieb, vor allem auf den Abschluss hochspekulativer Termingeschäfte eines einzigen Händlers der Bank zurückzuführen. Auch im Fall des Bauunternehmers Schneider hätte ein funktionierendes internes Kontrollsystem verhindern können, dass die ausgereichten Kredite von den Entscheidungsträgern bewilligt wurden.

Die finanziellen Risiken lassen sich in Liquiditäts- und Erfolgsrisiken unterteilen. Dabei können *Liquiditätsrisiken* als Termin- oder Refinanzierungsrisiken auftreten. Bei Terminrisiken liegt die Gefahr für eine Bank darin, dass geplante Zahlungseingänge verspätet eintreffen oder geplante Ausgaben früher fällig werden. In beiden Fällen stehen nach dem ungeplanten Ereignis weniger finanzielle Mittel zur Verfügung als ursprünglich vorgesehen. Für diesen Fall muss gewährleistet sein, dass die Bank einen ausreichend großen Liquiditätspuffer vorhält, um ihre Zahlungsfähig-

keit aufrecht zu erhalten. Demgegenüber können Refinanzierungsrisiken immer dann eintreten, wenn die Kapitalbindungsdauer eines Investments größer ist als die Dauer seiner Refinanzierung. Insofern kann das Refinanzierungsrisiko auch mit dem Begriff „Prolongationsrisiko“ beschrieben werden.

Darüber hinaus ist eine Bank einer Vielzahl von Erfolgsrisiken ausgesetzt, die sich in Ausfall- und Marktpreisrisiken untergliedern lassen. Der Bereich der *Ausfallrisiken* lässt sich weiter in Sachwert- und Adressausfallrisiken unterteilen. Für Kreditinstitute treten Adressausfallrisiken immer dann ein, wenn Forderungen in ihrer ursprünglich geplanten Höhe uneinbringlich werden. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Kreditnehmer nicht in der Lage ist, seine Verpflichtungen aus dem Kreditvertrag - die Zins- und Tilgungszahlungen - zu erfüllen. Ebenso zählt der Fall dazu, dass eine von einer Bank im Handels- oder Anlagebuch gehaltene Anleihe vom Schuldner nicht oder nicht in voller Höhe zurückgezahlt wird. Darüber hinaus zählt auch das Bonitätsrisiko zu den Ausfallrisiken. Dieses besteht darin, dass sich nach Geschäftsabschluss die Bonität eines Kreditnehmers negativ verändert und die Bank keine risikoadäquate Verzinsung ihres Kapitals mehr erhält.

Sachwertrisiken treten dann auf, wenn sich der Wert bestimmter Vermögensgegenstände einer Bank vermindert. Beispielhaft sei der Fall genannt, dass der Wert eines bilanzierten Betriebsgrundstücks auf Grund einer vorher unbekanntem Bodenkontaminierung fällt. Der weitaus häufigere Fall von Sachwertausfallrisiken bei Kreditinstituten bezieht sich aber auf die von den Kreditnehmern bereitgestellten Sicherheiten. Bei Kreditsicherheiten besteht das Risiko in der Differenz zwischen dem buchmäßigen Wertansatz der Sicherheit und seinem tatsächlichen Veräußerungserlös im Verwertungsfall.

Die *Marktpreisrisiken* lassen sich in Zins-, Währungs- und sonstige Preisrisiken unterteilen. Beispielhaft sei an dieser Stelle das *Zinsrisiko* hervorgehoben. Zinsrisiken bedeuten eine negative Veränderung des Betriebsergebnisses bzw. des Barwertes des Eigenkapitals einer Bank auf Grund von Marktzensveränderungen. Je nach Bilanz- und Risikostruktur einer Bank kann das Risiko dabei in steigenden oder in fallenden Zinsen bestehen. *Aktienkursrisiken* können für das Depot A einer Bank Bedeutung besitzen.

Die Kontrolle der eingegangenen Risiken erfolgt in einer risikoorientierten Unternehmenssteuerung über ein Limitsystem. *Limitsysteme* haben allgemein zum Ziel, Risiken zu begrenzen und besitzen damit eine Präventivfunktion. Sie weisen den unterschiedlichen Bereichen einer Bank betragsmäßig beschränkte Obergrenzen (Limite) zu, bei deren Überschreitung Absicherungsmaßnahmen greifen bzw. die Überprüfung durch eine übergeordnete Stelle innerhalb der Bank erfolgt. Unterhalb der Grenzen können die Bereiche autonom handeln. So wird sichergestellt, dass die „Risikoaufsicht“ eines Unternehmens nicht in die laufenden Prozesse eingreift und eine verfolgte Strategie durch eine überzogene Risikoprävention zu früh überlagert wird. Eine derartige Dominanz des Risikomanagements sollte in jedem Fall vermieden werden.

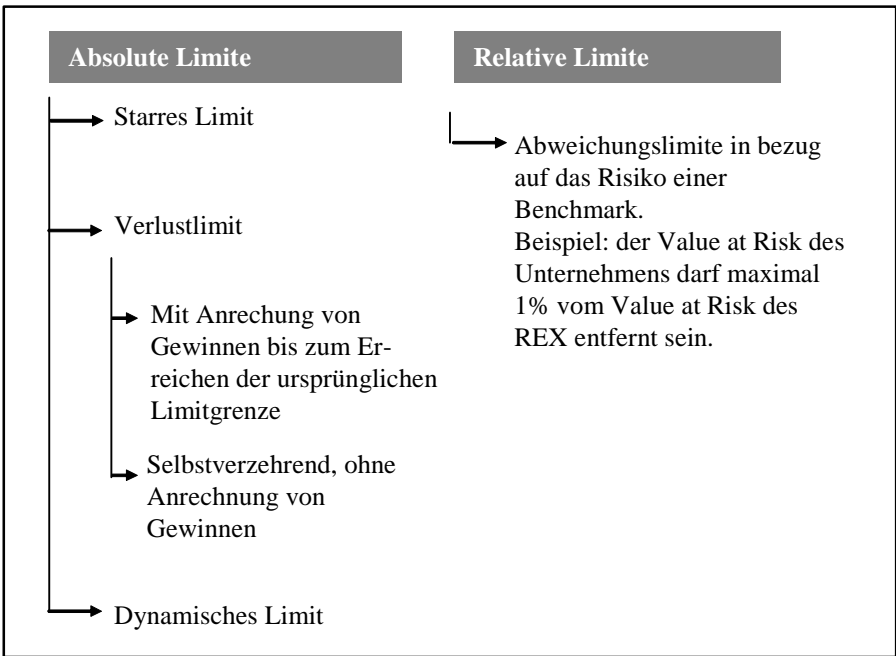


Abb. 3: Limitsysteme

Es existieren verschiedene Arten von Limitsystemen (vgl. Abb. 3). *Absolute Limite* begrenzen die eingegangenen Risiken auf einen bestimmten Geldbetrag. Starre

Limite können entweder das Geschäftsvolumen oder den hieraus entstehenden Verlust begrenzen. Eine Limitierung des Volumens einzelner Geschäfte ist nicht sinnvoll, da durch Splitting der Geschäfte die Einzelgrenzen eingehalten werden können, das Gesamtrisiko mit steigender Anzahl der Geschäftsvorfälle aber steigt.

Verlustlimite haben den Vorteil, dass sie den maximalen Verlust aus einem Geschäft begrenzen und nicht dessen Volumen. Bei Verlustlimiten ist zu entscheiden, ob realisierte Gewinne auf das Limit angerechnet werden sollen (HAGER 2004, S. 239 ff.). Ist dies nicht der Fall, werden die einzelnen Verluste addiert und das Limit wird sukzessive aufgezehrt. Denkbar ist aber auch, dass realisierte Gewinne das Verlustlimit wieder bis zu seiner ursprünglichen Grenze auffüllen. Ein Geschäftsbereich kann auf diese Weise im Laufe einer Planungsperiode erlittene Verluste durch entsprechende Gewinne wettmachen, so dass wieder das volle Verlustlimit zur Verfügung steht.

Bei der Vereinbarung von dynamischen Limiten werden Gewinne sogar in voller Höhe auf das Verlustlimit angerechnet, so dass dieses im Vergleich zur Ausgangssituation auch steigen kann. *Dynamische Limite* bergen allerdings die Gefahr, dass die erzielten Gewinne durch zukünftige Verluste wieder aufgezehrt werden. Sämtliche genannten Limite können für die Steuerung beliebig skaliert und so individuell an den benötigten Zeitraum angepasst werden (z.B. Jahres- oder Tageslimite).

Im Gegensatz zu den absoluten Limiten sind *relative Limite* Abweichungslimite, die von der Entwicklung einer Benchmark (z.B. eines Börsenindizes) abhängig sind. Beispielsweise kann festgelegt werden, dass der maximal mögliche Verlust im Zinsbuch einer Bank maximal um 1 % vom Risiko des REX abweichen darf. Da von Unternehmensseite auf das Risiko der *Benchmark* kein Einfluss genommen werden kann, ist eine ausschließliche Risikosteuerung mit Hilfe von relativen Limiten nicht möglich. Sie dienen daher als Ergänzung zu den absoluten Limiten.

2 Der integrative Controlling-Prozess

Eine moderne Gesamtbanksteuerung ist untrennbar mit den Begriffen „Risiko“ und „Rendite“ verbunden. Der dreistufige Aufbau einer ganzheitlichen Risikosteuerung trägt diesem Umstand Rechnung (SCHIERENBECK 2003b, S. 2).

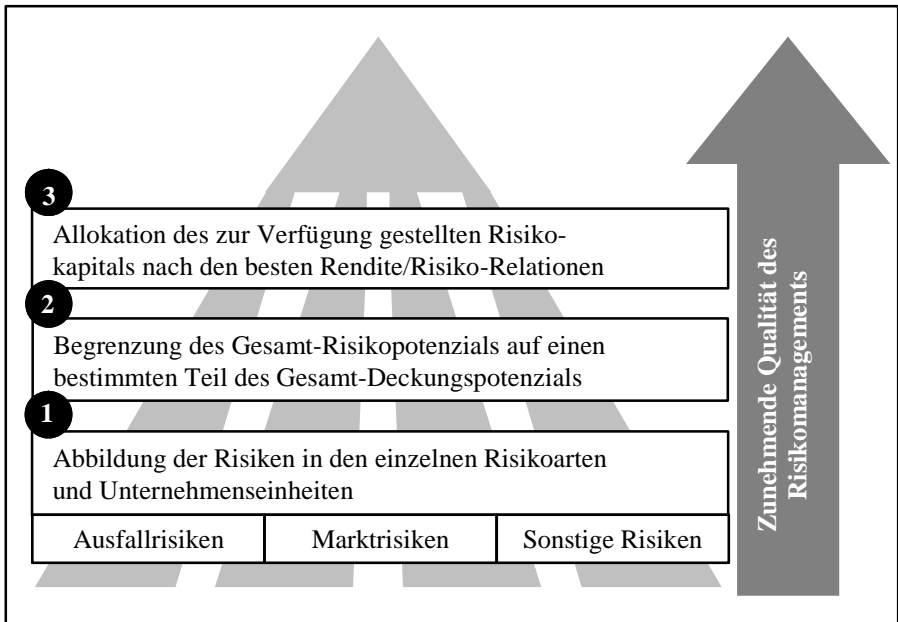


Abb. 4: Konzeption einer ganzheitlichen Risikosteuerung

Abb. 4 lässt erkennen, dass die Rentabilitäts- und Risikosteuerung sowohl funktionell als auch organisatorisch nicht voneinander unabhängig sind. Die Rentabilitätssteuerung analysiert und bewertet die Ergebnisbestandteile der Gesamtbank und bricht diese auf einzelne Bereiche wie beispielsweise Geschäftsfelder, Produktgruppen, Geschäftsstellen oder Mitarbeiter herunter. Ihr obliegt die Aufgabe, die Werttreiber im Unternehmen zu identifizieren, auszubauen und auf Basis von Profit Center-Rechnungen den Erfolg zu messen.

Die Risikosteuerung einer Gesamtbank hat hingegen die Aufgabe, Risikotragfähigkeitsanalysen durchzuführen und auf ihrer Basis die eingegangenen Risiken mit Hilfe von Limiten zu begrenzen. Sie stellt das potenzielle Risiko der Gesamtbank den verfügbaren Risikodeckungsmassen gegenüber und prüft, ob eine Bank diese Risiken eingehen kann oder ob im Falle ihres tatsächlichen Eintritts die Insolvenz droht. Hierzu müssen zuerst die Risiken gemessen. Eine gängige Größe zur Quantifizierung von Risiken ist der *Value at Risk* (WIEDEMANN 2004).

Zusammengeführt werden die beiden Bereiche im Rahmen einer integrierten Rendite-/ Risikosteuerung. Das Risikotragfähigkeitskonzept wird aus diesem Grund durch den Risiko-Chancen-Kalkül ergänzt (vgl. Abb. 5) (SCHIERENBECK 2003b, S. 3).

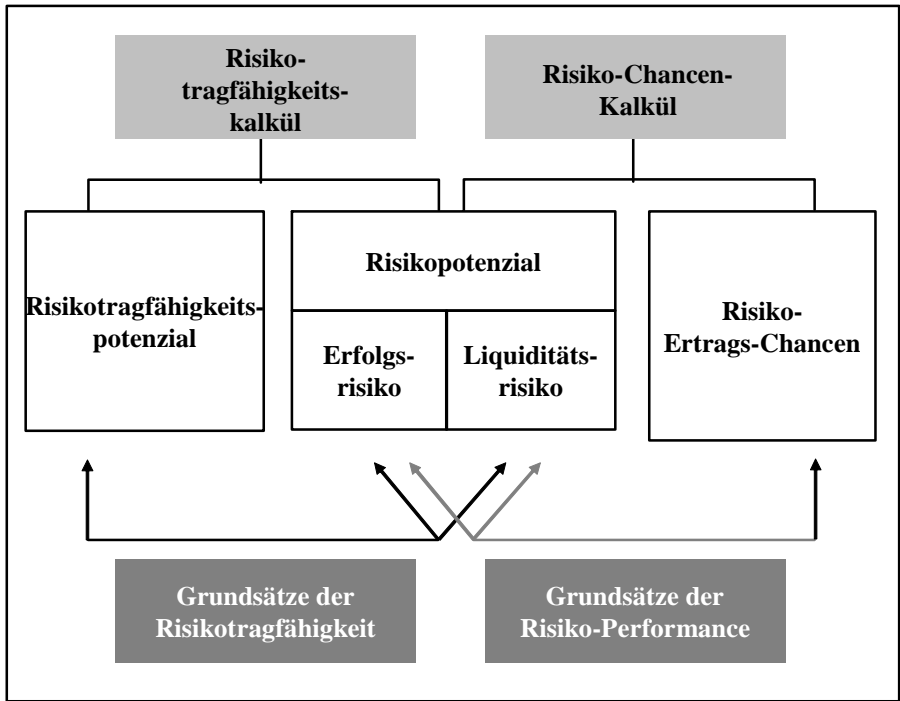


Abb. 5: Risikokalküle im Konzept wertorientierter Banksteuerung

Die Risikoübernahme ist kein Selbstzweck. Zwar besteht grundsätzlich die Möglichkeit, den Ertrag eines Unternehmens durch spekulative Geschäfte zu steigern. Allerdings werden hierbei überproportionale Risiken im Vertrauen darauf übernommen, dass diese gerade nicht eintreten werden. Der Sinn eines wertorientierten Risikomanagements liegt dagegen in einer Präventivwirkung mit dem Ziel, die ordentlichen Erträge einer Bank zu sichern und zu stabilisieren.

Chancen und Risiken von Geschäften sollten daher stets aufeinander abgestimmt sein. Nur wenn die erwarteten Erträge aus einem Geschäft in einem angemessenen Verhältnis zu dem damit verbundenen Risiko stehen, sollte eine Bank das Geschäft abschließen. Die Grundsätze der Risikotragfähigkeit werden damit um die Aspekte der Risikoperformance ergänzt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „dienenden Charakter“ der Risikopolitik. Erst das Zusammenspiel beider Konzepte führt zu einer umfassenden Sichtweise, auf deren Basis entschieden werden kann, welche Geschäfte getätigt werden und welche nicht.

Um die vorgenannten Kalküle in das tägliche Bankgeschäft zu integrieren, müssen die beschriebenen Prozesse und Steuerungsinstrumente operationalisiert und von den betroffenen Bereichen umgesetzt werden. Zu diesem Zweck bietet sich das *duale Steuerungskonzept* an, das sowohl der zentralen Struktursteuerung als auch der dezentralen Geschäftssteuerung klar definierte Aufgabenbereiche zuweist (vgl. Abb. 6) (SCHIERENBECK 2003a, S. 298 ff.).

Das duale Steuerungskonzept stimmt Rentabilität, Risiko und Wachstum aufeinander ab und stellt durch seinen integrativen Ansatz sicher, dass sämtliche Aspekte eines wertorientierten Managements sowohl von den zentralen als auch von den dezentralen Bereichen einer Bank berücksichtigt werden. Die zentrale Struktursteuerung (*Treasury*) agiert losgelöst von den Marktbereichen. Die Aufgabe der zentralen Struktursteuerung liegt in der Steuerung der Bilanzstruktur und des Eigengeschäfts. Hierzu stehen ihr eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, um die geschäftspolitisch beabsichtigte Bilanzstruktur zu erreichen. Damit verbunden ist auch die Eigenmittelallokation sowie die Liquiditätsdisposition.

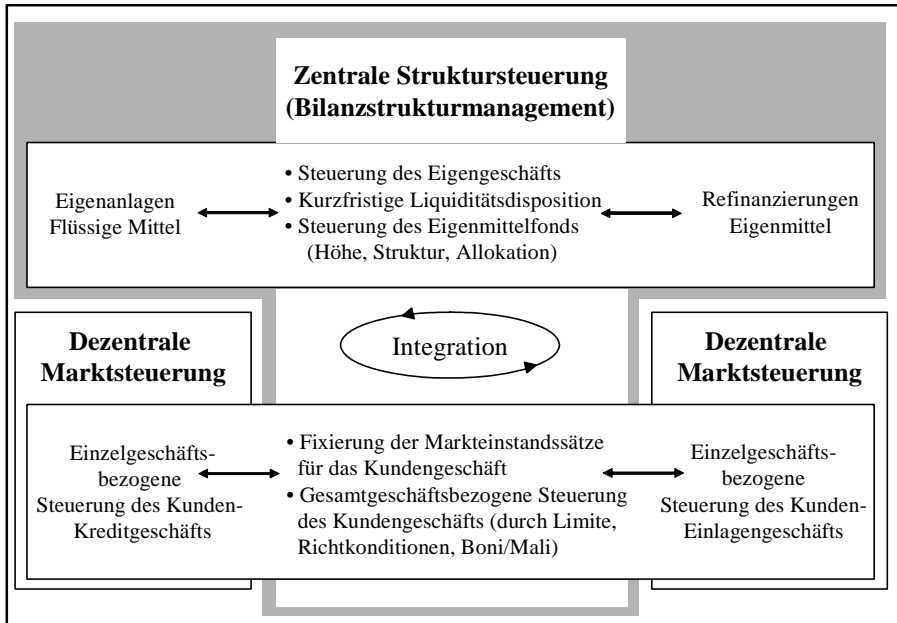


Abb. 6: Duales Steuerungskonzept

Die Steuerung des Kundengeschäftes erfolgt durch die einzelnen Marktbereiche. Allein der Vertrieb entscheidet, welche Geschäfte zu welchen Preisen mit einem Kunden abgeschlossen werden. Restriktionen ergeben sich lediglich aus den zu erwirtschaftenden Deckungsbeiträgen. Neben den reinen Refinanzierungskosten fließen vor allem Betriebs- und Risikokosten in die Berechnung ein.

Für eine Bank ist entscheidend, wie eintretende Verluste durch das vorhandene Eigenkapital aufgefangen werden können. Das ermittelte Verlustpotenzial muss daher im Rahmen des *Risikotragfähigkeitskalküls* dem Risikodeckungspotenzial gegenübergestellt werden. Dabei gilt, dass die verfügbaren Risikodeckungsmassen mindestens so hoch sein müssen wie das Risikopotenzial einer Bank.

Mit der Einhaltung der Risikotragfähigkeitsbedingungen ist keine Aussage darüber getroffen, ob sich die Risikoübernahme für eine Bank auch lohnt. Daher ist im Rahmen des Risiko-Chancen-Kalküls eine *risikoadjustierte Performance-Messung*

durchzuführen, die die relative Performance zum relativen Risiko ins Verhältnis setzt. Das relative Risiko entspricht dabei dem relativen Value at Risk. Es ergibt sich folgende Gleichung:

$$\text{RORAC} = \frac{\text{relative Performance}}{\text{relatives Risiko}}$$

mit: RORAC= return on risk adjusted capital

Der RORAC gibt die Höhe der Rendite eines Bankgeschäfts an, wenn es nicht auf das tatsächlich eingesetzte Kapital, sondern auf das im Risiko stehende Kapital bezogen wird. RORAC-Kennzahlen können auch den einzelnen Geschäftsbereichen als risikoadjustierte Ergebnisziele vorgegeben werden. Je höher das Risiko, umso höher muss auch der Ertrag sein. In dem die Performance zum eingegangenen Risiko in Beziehung gesetzt wird, besteht im Rahmen einer wertorientierten Banksteuerung die Möglichkeit, die Ergebnisse der unterschiedlichen Geschäftsbereiche miteinander zu vergleichen.

3 Alternativer Risikotransfer

Nur wenn eine Bank über ausreichend Eigenkapital verfügt, kann dieses als Puffer für eingetretene Verluste dienen. Nicht zuletzt die Diskussion um die Steuerungsimpulse von *Basel II* macht deutlich, dass die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung einer Bank nur vor dem Hintergrund der individuellen Risikosituation beantwortet werden kann. Schlüssel zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit einer Bank ist daher entweder eine Erhöhung der haftenden Eigenmittel oder aber eine Reduzierung der bisher eingegangenen Risiken. Abb. 7 stellt die unterschiedlichen Möglichkeiten der Risikoübernahme und -finanzierung dar.

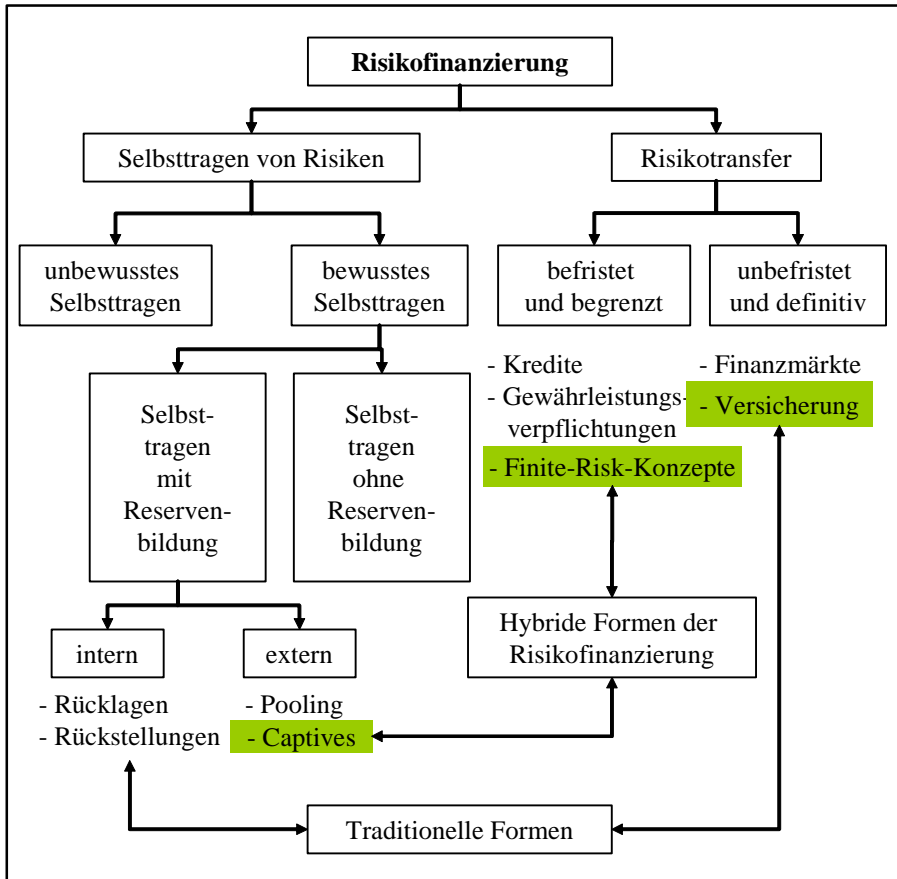


Abb. 7: Traditionelle und innovative Wege der Risikofinanzierung

Alle Risiken, die von einer Bank nicht transferiert werden, müssen selbst getragen werden. Sofern Risiken falsch eingeschätzt oder übersehen werden, führt dies zu einem unbewussten Selbsttragen. Sollen Risiken hingegen bewusst selbst getragen werden, können diese mit den vorstehend beschriebenen Systemen und Managementpraktiken gesteuert werden. Dieser Bereich wird im Allgemeinen auch als „traditionelle Risikofinanzierung“ umschrieben.

Über die traditionellen Formen der Risikofinanzierung hinaus bestehen heutzutage weitere Möglichkeiten, um Risiken zu transferieren (ROMEIKE 2003, S. 248). Die klassische Form des Risikotransfers ist der Abschluss entsprechender *Versicherungsverträge*. Beim Abschluss einer Versicherung zahlt der Versicherungsnehmer dem Versicherungsgeber eine Prämie dafür, dass der Versicherungsgeber im Schadenfall für die entstandenen Risiken eintritt und diese ausgleicht. Die Risiken werden so auf den Versicherungsgeber übertragen.

Allerdings decken die traditionellen Versicherungsprodukte die Bedürfnisse der Versicherungsnehmer nicht vollständig ab, da lediglich kalkulierbare Risiken versicherbar sind. Eine Reihe existentieller Risiken, denen Unternehmen und Banken ausgesetzt sehen, sind nicht versicherbar. Beispiele sind nachhaltige Rufschädigungen oder der plötzliche Verlust wichtiger Mitarbeiter. Unterscheidet man die Risiken nach den Merkmalen selten/häufig bzw. niedrig/hoch ergibt sich die in Abb. 8 dargestellte Entscheidungsmatrix.

	Häufige Verluste	Seltene Verluste
Hohe Verluste	Risiken vermeiden oder reduzieren / begrenzen	Risikotransfer durch Versicherung oder alternative Risikofinanzierung
Niedrige Verluste	Risiken reduzieren oder akzeptieren und selbst tragen	Risiken akzeptieren und selbst tragen

Abb. 8: Entscheidungsmatrix der Risikobewältigung

Die Instrumente zum Transfer von Risiken lassen sich unter dem Begriff „*alternativer Risikotransfer*“ (ART) zusammenfassen. Die Matrix macht deutlich, dass letztlich nur solche Risiken transferiert werden sollten, die selten eintreten und eine existentielle Bedrohung für ein Unternehmen darstellen (ROMEIKE 2003, S. 252). Die häufigeren und kleineren Verluste sollten dagegen in die Preispolitik integriert und z.B. in Banken über Standardrisikokosten abgedeckt werden. Zins- und Währungsrisiken zählen damit nicht zu den typischer Weise transferierten Risiken. Auch kann die Absicherung gegen sämtliche denkbaren Risiken kein originäres

Unternehmensziel sein, denn gerade Banken erwirtschaften einen Teil ihres Ergebnisses aus der bewussten Risikoübernahme. Anzustreben ist vielmehr im Rahmen des Risiko-Chancen-Kalküls ein angemessener Ausgleich zwischen Ertrag und Risiko.

Problematisch an den klassischen Versicherungsprodukten ist auch deren Ineffizienz. Zerlegt man die vom Versicherungsnehmer gezahlte Prämie in deren Bestandteile, ergibt sich, dass lediglich rund 50 % zur tatsächlichen Risikodeckung verwendet werden. Die verbleibenden 50 % werden durch Verwaltungs- und Personalkosten des Versicherungsgebers aufgezehrt. Auch hierin ist ein Grund zu sehen, warum in der Vergangenheit die Entwicklung innovativer Risikofinanzierungsformen vorangetrieben wurde.

Die gängigste Form der alternativen Risikofinanzierung sind *Captives*. Dabei handelt es sich um Versicherungsunternehmen, die von Nicht-Versicherungsunternehmen gegründet bzw. gehalten werden. Captives bieten Versicherungsschutz im Bereich der seltenen aber großen Verluste, indem Versicherungen am Rückversicherungsmarkt eingekauft werden.

Eine andere Finanzierungsform sind *Finite-Risk-Lösungen (FR-Lösungen)*, deren Ziel die Ergebnisglättung beim Versicherungsnehmer ist, nachdem Verluste eingetreten sind. Während klassische Versicherungsformen auf einen Risikoausgleich im Kollektiv setzen, erfolgt bei den FR-Lösungen der Ausgleich für einen Versicherungsnehmer über die Vertragslaufzeit. Der Risikoausgleich wird also nicht durch den Versicherungsgeber innerhalb des von ihm gehaltenen Versicherungsportfolios vorgenommen, sondern ergibt sich direkt zwischen Versicherungsgeber und Versicherungsnehmer durch Anpassung der zu leistenden Versicherungsprämien.

Gemeinsames Merkmal der bisher beschriebenen Produkte ist, dass sie im Wesentlichen auf dem Prinzip beruhen, Schäden vor deren Eintritt zu versichern. Sie wirken damit eher präventiv. Es gibt aber auch Versicherungsprodukte, die ausschließlich der Finanzierung von Schäden nach deren Eintritt dienen. Hierunter fallen beispielsweise die *Contingent Capital (CC)-Lösungen*. Dabei schließen

Versicherungsnehmer und -geber einen Vertrag, in dem sich der Versicherungsnehmer im Versicherungsfall die Eigen- oder Fremdkapitalaufnahme vom Versicherungsgeber zu vorher festgelegten Konditionen sichert. Möglich ist auch bei CC-Lösungen die Verknüpfung mehrerer Ereignisse. Auf diese Weise kann sich ein Unternehmen im Schadenfall neues Eigen- oder Fremdkapital verschaffen.

Eine weitere Möglichkeit, Risiken zu transferieren, stellt deren *Verbriefung* dar. Es lassen sich ganze Portfolios verbrieften und über eine eigens zu diesem Zweck gegründete Gesellschaft in Form von Wertpapieren handelbar machen. Im Bankbetrieb kommt insbesondere der Verbriefung von Kreditrisiken, zum Beispiel im Rahmen von ABS-(Asset Backed Securities) Transaktionen, Bedeutung zu. Um dieses Marktsegment auszubauen, wurde gemeinsam von den Genossenschaftsbanken, der Sparkassen-Finanzgruppe, Geschäftsbanken und der KfW die *True-Sale-Initiative* gegründet, deren Ziel die Entwicklung eines liquiden Marktes für Kreditverbrieftungen ist.

Als letzte Finanzierungsform seien an dieser Stelle noch die *Versicherungsderivate* erwähnt, von denen speziell die Wetter-Derivate in der Vergangenheit an Beliebtheit stark zugenommen haben.

4 Aufsichtsrecht

Die unterschiedlichen Stoßrichtungen des Risikomanagements in Banken spiegeln sich auch in der Entwicklung des deutschen Bankenaufsichtsrechts wider. Dieses sieht im Rahmen eines sog. Fixed Ratio-Ansatzes vor, dass die von einem Kreditinstitut eingegangenen Risiken ein bestimmtes Verhältnis zum haftenden Eigenkapital nicht überschreiten dürfen. Diese Regelung wurde auf Grund der Beratungen und Empfehlungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht in das deutsche Aufsichtssystem eingeführt.

Der *Baseler Ausschuss* wurde 1974 von den Ländern der Zehnergruppe (G-10) gegründet und setzt sich aus hochrangigen Vertretern der nationalen Notenbanken

und Bankenaufsichtsbehörden zusammen. Seine Aufgabe ist die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den für die nationale Bankenaufsicht der Mitgliedsländer zuständigen Stellen, um mögliche Lücken und Fehlentwicklungen in der Überwachung des internationalen Finanzsystems frühzeitig zu erkennen und durch allgemeine Grundsätze Anregungen für eine wirkungsvolle Umsetzung nationaler Bankenaufsichtsnormen und -praktiken zu geben.

Die vom Baseler Ausschuss abgegebenen Verlautbarungen besitzen keine rechtliche Bindungswirkung und unterscheiden sich damit von den Richtlinien bzw. Verordnungen der Europäischen Gemeinschaft, die (un)mittelbar geltendes Recht darstellen. Dennoch genießen die ausgesprochenen Empfehlungen große Bedeutung und werden trotz ihrer Unverbindlichkeit in den Mitgliedstaaten weitgehend akzeptiert bzw. in nationales Recht umgesetzt. Herausragende Bedeutung hat die „Baseler Eigenkapitalvereinbarung“ vom Juli 1988 (Basel I) erlangt, die samt ihrer nachfolgenden Änderungen im Wesentlichen in § 10 des Kreditwesengesetzes (KWG) aufgenommen worden ist.

Gemäß § 10 KWG obliegt den Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten die Verpflichtung, eine angemessene Eigenmittelausstattung vorzuhalten. Eine nähere Konkretisierung erfährt § 10 KWG durch den Grundsatz I (GS I), dessen Konstruktion im Wesentlichen dem Baseler Eigenkapitalakkord von 1988 angelehnt ist. Hiernach dürfen die gewichteten Risikoaktiva das 12,5-fache des haftenden Eigenkapitals nicht übersteigen. Eine unterschiedliche Risikogewichtung für Kredite an Private und Unternehmen existiert bislang nicht. Damit ist jeder Kredit - unabhängig von den individuellen Umständen wie z.B. der Bonität des Kreditnehmers - mit der gleichen Menge Eigenkapital (nämlich 8 %) zu unterlegen (Gewichtungsfaktor 100 %).

Bei diesem Regelungssystem besteht der Anreiz, risikoärmere Geschäfte mit geringeren Erträgen durch risikoreichere Geschäfte mit potenziell höheren Erträgen zu substituieren, weil die für ein Geschäft vorzuhaltenden Eigenmittel unabhängig vom individuellen Risiko konstant sind. Dies führt zu falschen Steuerungsimpulsen und provoziert in letzter Konsequenz „regulatorische Arbitrage“ (DEUTSCHE BUNDESBANK 2002, S. 47). Eine Einteilung der Kreditnehmer in bestimmte Risi-

koklassen („*Risikoklassifizierung*“) ist für Banken bislang nur für die interne Risikoidentifizierung und -steuerung bedeutsam, hat aber (noch) keine Auswirkungen auf die Eigenmittelkosten eines Kredits.

Dieses Problem sowie die reine Ausrichtung des Fixed Ratio-Ansatzes auf die Einhaltung bestimmter Kennzahlen, ist ein häufig genannter Kritikpunkt am derzeit gültigen Bankenaufsichtsrecht (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION 2003, S 138 ff.). Die aus der Analyse vergangener Banken Krisen gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass in der Regel nicht die Überschreitung quantitativer Restriktionen die Ursache der bisherigen Krisenfälle gewesen ist. Vor allem organisatorische Mängel in der Aufbau- und Ablauforganisation der Kreditinstitute verhinderten, dass latente Risiken rechtzeitig erkannt und geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen frühzeitig ergriffen wurden.

Schon im Jahresbericht 2000 des damaligen Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen (BAKred) wird aus diesem Grund den *bankinternen Überwachungssystemen* eine wachsende Bedeutung beigemessen. Die derzeit rein quantitativ vollzogene aufsichtsrechtliche Kontrolle reiche nicht mehr aus. Die quantitative Überwachung könne eine Krise zwar offenbaren, weil bestimmte Schwellenwerte über- oder unterschritten werden, zur Risikoprävention trage sie aber nur in eingeschränktem Umfang bei. Des Weiteren führe eine ausschließliche Ausrichtung an quantitativen Kriterien bei dem zunehmend hohen Innovationstempo des Finanzdienstleistungsbereichs zu einem stetigen Anpassungsbedarf der regulatorischen Vorschriften, wie die zahlreichen Modifizierungen der Eigenmittel- und Liquiditätsvorschriften zeigen.

Neuere Ansätze setzen aus diesem Grund auf eine stärker qualitativ ausgerichtete Regulierung (DEUTSCHE BUNDESBANK 2003, S. 54). Eine qualitativ strukturierte Aufsicht hat für die Institute den Vorteil, dass ihnen die sonst der Entwicklung auf den internationalen Finanzmärkten stets hinterherhinkende quantitative Bankenaufsicht die Gelegenheit gibt, bei der Entwicklung und Anwendung ihres Risikomanagements weitgehend autonom zu handeln. Auch entfällt damit für die Aufsichtsbehörden die Notwendigkeit, bei jeder Finanzinnovation die bankenaufsichtsrechtlichen Normen anzupassen.

Der Übergang von einer rein quantitativen zu einer eher qualitativen Bankenaufsicht wird häufig mit der 6. KWG-Novelle aus dem Jahr 1998 in Verbindung gebracht. Den Kreditinstituten wurde zur Ermittlung der zu unterhaltenden Eigenkapitalbeträge für das Marktrisiko erstmals erlaubt, eigene Risikomodelle zu verwenden, die vorab von der Aufsichtsbehörde genehmigt werden mussten. Da den Banken damit mehr unternehmerische Freiheit gewährt wurde, erhält dieses Aufsichtskonzept auch den Namen „Königsweg der Regulierung“. Die Bankenaufsicht beschränkt sich auf die Überprüfung der Qualität des Risikomanagements eines Instituts und fungiert lediglich als „System-TÜV“.

Der Philosophiewechsel des Bankenaufsichtsrechts manifestiert sich in jüngerer Zeit in verschiedenen Regelungswerken. Bereits 1995 wurden vom BAKred die „Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften“ (MaH) herausgegeben. Deren oberster Grundsatz ist die klare funktionale Trennung von Handel, Abwicklung und Kontrolle, Rechnungswesen und Überwachung. Darüber hinaus ist ein zentrales Anliegen der MaH die Verantwortung sämtlicher Geschäftsleiter für die ordnungsgemäße Organisation und Überwachung der Handelsgeschäfte. Dieser Verantwortung werden die Geschäftsleiter nur gerecht, wenn sie im Rahmen eines geeigneten Risikomanagementsystems eine Beurteilung und Limitierung der eingegangenen Risiken treffen und zu deren Umsetzung jeweils detaillierte Rahmenbedingungen und Organisationsrichtlinien erlassen. Insofern fordern die MaH die Implementierung eines differenzierten Risikomanagementsystems, das den Anforderungen an ein modernes Risikoüberwachungs- und -steuerungssystem gerecht wird.

Darüber hinaus hat der Baseler Ausschuss bereits im Jahr 1999 ein Arbeitspapier veröffentlicht, in dem er „epochale Änderungen“ des bankenaufsichtsrechtlichen Systems ankündigte. Im Januar 2001 wurde anschließend unter dem Titel „The New Basel Capital Accord“ (Basel II) ein erstes Konsultationspapier veröffentlicht, das seitdem in Wissenschaft und Praxis intensiv diskutiert wurde. Basel II regelt im Wesentlichen die Eigenmittelunterlegung von Krediten neu, indem den Instituten in Abhängigkeit von ihrer Größe und der Komplexität der von ihnen betriebenen Geschäfte Verfahren anheim gestellt werden, mit denen eine risikoadjustierte Eigenmittelunterlegung bonitätsmäßig unterschiedlicher Kredite erreicht wird.

Auch die in den vergangenen zwei Jahren stark diskutierten „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute“ (MaK) fügen sich in die neue Qualität der Bankenaufsicht ein (DEUTSCHE BUNDESBANK 2003, S. 45). Die MaK schreiben ähnlich wie die MaH für alle Kreditinstitute verbindlich vor, die Aufbauorganisation so zu gestalten, dass der Marktbereich von dem der Marktfolge sowie vom Rechnungswesen und der Überwachung funktionell strikt getrennt ist. Bezüglich der Prozessvorgaben verlangen die MaK einen standardisierten Kreditvergabeprozess, der angemessene interne Kontrollen vorsieht und ausfallgefährdete Kredite in eine Sonderbetreuung überführt. Die hierzu erforderliche Risikoklassifizierung sollte mit der Konditionengestaltung in Zusammenhang stehen.

Im Ergebnis lässt die sich abzeichnende Zunahme qualitativer Elemente im Bankenaufsichtsrecht den Kreditinstituten mehr Spielräume, um die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten einer wertorientierten Banksteuerung umzusetzen. Die vorstehenden Ausführungen haben das weite Anwendungsfeld des wertorientierten Risikomanagements aufgezeigt. Erst die risikoorientierte Verknüpfung einzelner Geschäftsbereiche ermöglicht es einer Bank, eine langfristig erfolgreiche Rentabilitätsstrategie zu verwirklichen. Durch die Weiterentwicklung des nationalen und internationalen Bankenaufsichtsrechts tritt neben die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten die rechtliche Verpflichtung zur Einrichtung entsprechender Systeme und Instrumente.

Literaturverzeichnis:

- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION 2003, The New Basel Capital Accord, Consultative Document, Basel.
- DEUTSCHE BUNDESBANK 2002, Monatsbericht Januar, 54. Jahrgang, Nr. 1.
- DEUTSCHE BUNDESBANK 2003, Monatsbericht Januar, 55. Jahrgang, Nr. 1.
- HAGER, P. 2004: Corporate Risk Management - Cash Flow at Risk und Value at Risk, Band 3 der Schriftenreihe ccfb-competence center finanz- und bankmanagement, hrsg. von A. Wiedemann, Frankfurt am Main.
- ROMEIKE, F. 2003: Traditionelle und alternative Wege der Risikosteuerung und des Risikotransfers, in: Erfolgsfaktor Risiko-Management, hrsg. v. F. Romeike und R. Finke, Wiesbaden, S. 247-270.
- SCHIERENBECK, H. 2003a: Ertragsorientiertes Management, Band 1 - Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 8. Aufl., Wiesbaden.
- SCHIERENBECK, H. 2003b: Ertragsorientiertes Management, Band 2 - Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/ Risikosteuerung, 8. Aufl., Wiesbaden.
- WIEDEMANN, A. 2004: Risikotriade - Zins-, Kredit- und operationelle Risiken, Band 4 der Schriftenreihe ccfb-competence center finanz- und bankmanagement, hrsg. von A. Wiedemann, Frankfurt am Main.

Beitrag entnommen aus:

Integrierte Rendite-/Risikosteuerung,
hrsg. von Arnd Wiedemann und Uwe Lüders,
2. Aufl., Münster 2006,
S. 31-51.