



RISIKO MANAGER

22 . 2014

[KREDITRISIKO] [MARKTRISIKO] [LIQUIDITÄTSRISIKO] [OPRISK] [ERM] [REGULIERUNG]



Fallbeispiel Projektrisiken

Quantifizierung komplexer Risiken

Einen wirklich spürbaren praktischen Nutzen erreicht das Risikomanagement vieler Unternehmen nicht, weil beispielsweise bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen die Risikoanalyse unbefriedigend ist. Noch immer sieht man oft eine übersimplifizierende Beschreibung von Risiken alleine durch „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Schadenshöhe“, die dem stochastischen Charakter der Mehrzahl aller Risiken nicht gerecht wird. So bietet sich für die Quantifizierung möglicher Planabweichungen oft eher die Angabe von (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert an und auch die Normalverteilung und – im Mehrperiodenkontext – stochastische Prozesse sollten zum Standardrüstzeug eines leistungsfähigen Risikomanagements gehören.

Von den vielfältigen Problemen und Verbesserungspotenzialen bei der Risikoquantifizierung soll nachfolgend ein bisher oft vernachlässigter Aspekt herausgegriffen werden, nämlich die strukturierte Beschreibung komplexer, aus mehreren Teilaspekten bestehender Risiken [zu anderen wesentlichen Herausforderungen, wie dem Umgang mit schlechter

Datenqualität, siehe beispielsweise Brückner/Gleißner 2013 und Gleißner 2011]. Probleme ergeben sich, weil miteinander verknüpfte Aspekte eines Risikos einzeln betrachtet und bestehende Abhängigkeiten nicht adäquat berücksichtigt werden. Bei einer unzureichenden Strukturierung der Risiken führt weder eine Priorisierung

Fortsetzung auf Seite 7

Inhalt

- 1, 7 Quantifizierung komplexer Risiken
- 3 Standpunkt, Kurz & Bündig
- 11 Buchbesprechung
- 12 Risikoauswertung auf Knopfdruck
- 15 CRO in Versicherungen: Antreiber der Wertschöpfung
- 18 Impressum
- 18 Personalien
- 19 Produkte & Unternehmen

WWW.RISIKO-MANAGER.COM

Anzeige



Menschen beraten, *Ideen realisieren.*

SREP-Leitlinien der EBA – Neue Herausforderungen für Banken

Trendkonferenz SREP, am 11. November 2014 in Frankfurt a.M.
Informieren Sie sich über die Neuerung und Implikationen für Banken durch die SREP-Leitlinien und diskutieren Sie mit unseren Experten über die besten Umsetzungsstrategien.

> www.msg-gillardon.de/srep



Intensivtraining:

Ausgestaltungen und Umsetzungsmöglichkeiten einer Compliance-Funktion nach AT 4.4.2 MaRisk

am Donnerstag, den 6. November 2014, in Köln

Das Intensivtraining vermittelt die Grundlagen zu AT 4.4.2 MaRisk und wirft einen detaillierten Blick auf die Kernaufgaben, mit denen eine MaRisk-Compliance-Funktion auf die Einhaltung von wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben hinwirken kann. Insbesondere wird auf praktische Umsetzungsbeispiele Bezug genommen, und es werden Alternativen bei der prozessualen Ausgestaltung aufgezeigt.

Die Referenten Karsten Büll (Bank für Sozialwirtschaft AG Köln) und Michael Voss (PricewaterhouseCoopers AG Düsseldorf) werden Ihnen einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen geben sowie praxisnahe Möglichkeiten aufzeigen, wie diese Funktion sich in das Unternehmen integrieren kann.

Bitte senden Sie uns Ihre Anmeldung bis spätestens 28. Oktober 2014.

Anmeldung und Information

Stefan Lödorf | 0221/5490-133 | events@bank-verlag.de



www.compliance-fachtagung.de

STANDPUNKT

Whatever it takes

Seit dem Sommer mussten die Finanzmärkte wieder mit deutlich mehr Unsicherheit fertigwerden. Ein Grund sind die eskalierenden Spannungen in der Ukraine und im Nahen Osten. Doch trotz zunehmender Risikoaversion bei den Anlegern halten sich die negativen Folgen in Grenzen. Risikoreiche Assets wie Aktien entwickeln sich weiterhin positiv, während der Ölpreis deutlich gesunken ist.

Davon, dass die US-Zinsen über „längere“ oder „beträchtliche“ Zeit auf niedrigem Niveau verharren werden, ist jetzt nicht mehr die Rede. Das QE3-Programm der Federal Reserve geht seinem Ende zu, entsprechend spekuliert der Markt bereits über den konkreten Zeitpunkt der ersten Zinsanhebung. Zum Glück bildet die Haltung der EZB ein Gegengewicht zur voraussichtlichen zinspolitischen Straffung auf der anderen Seite des Atlantiks. Als Reaktion auf die stockende Konjunktur, sinkende Inflation und vor allem die rückläufigen Inflationserwartungen hat Mario Draghi schließlich ein QE-Programm angekündigt. Bislang tangiert das nur Asset-Backed Securities („ABS“) sowie Covered Bonds, doch über kurz oder lang werden auch Staatsanleihen betroffen sein.

Die Aussicht auf neue EZB-Maßnahmen hat die Jagd nach Renditen in den vergangenen Monaten erneut beflügelt. Da die starke Nachfrage nach Anlagen, die Einkünfte abwerfen, voraussichtlich anhalten wird, dürften Aktien und Immobilien sich wachsender Beliebtheit erfreuen. Dafür wird nicht nur der größere Zustrom von Anlegern, die Ertragsgeneratoren in ihrem Portfolio haben wollen, sorgen, sondern auch die wahrscheinliche Erholung bei globalem Wachstum, Gewinnen und Beschäftigung. Für Europa sind die neuesten Schritte der EZB gerade angesichts der schwelenden Spannungen mit Russland und der schwächeren Konjunkturdaten in den letzten Monaten ein willkommener Impulsgeber. Neben den niedrigen Zinsen begünstigt auch der fallende Euro die Exporte und die Inflationsentwicklung. Dies könnte den Risikoappetit bei Investoren beleben, während die „Whatever it takes“-Mentalität an der EZB-Spitze das Vertrauen von Verbrauchern und Unternehmen stärkt.

Valentijn van Nieuwenhuijzen,
Chefstrategie bei ING IM

Versicherer forcieren Automatisierung der IT

Gemäß der von der PPI AG veröffentlichten Studie „IT-Plattformen für den Versicherungsbetrieb“ treibt die deutsche Versicherungswirtschaft die Digitalisierung ihrer internen Vorgänge massiv voran. Für diese Marktstudie wurden zwölf deutsche Versicherer in der Zeit von März bis Mai 2014 befragt. Zusätzlich wurden die wichtigsten nationalen und ausgewählte internationale Hersteller von IT-Plattformen befragt. Die Studie untersucht die Anforderungen der Versicherer an IT-Lösungen und vergleicht diese mit den Lösungsangeboten des Marktes. Angabe gemäß möchten 92 Prozent der befragten deutschen Versicherer ihre Dunkelverarbeitungsquote bei den Geschäftsvorfällen erhöhen. Darunter versteht man eine von Anfang bis Ende komplette Automatisierung, bei der kein Sachbearbeiter mehr eingreifen muss. Zudem wollen 83 Prozent der Studienteilnehmer die Geschäftsprozesse vereinheitlichen, was wiederum deren Bearbeitungszeit und Potenzial zur Automatisierung erhöht. „Mit Blick auf den zunehmenden Fachkräftemangel fürchten Versicherer, künftig nicht mehr genug Personal für die qualifizierte Prozessbearbeitung zu haben. Automatisierte Prozesse kommen ohne Mitarbeiter aus oder ermöglichen auch weniger spezialisierten Kräften die Bearbeitung“, erklärt der Studienleiter und Versicherungsexperte Tobias Kohl. Das größte Automatisierungspotenzial versprechen komplexere Geschäftsvorfälle. Versicherer haben sich oftmals zunächst die einfachen Prozesse

vorgenommen und diese automatisiert. In dem einfachen Prozess der Schadensbearbeitung bei Glasbruch wird vielfach bereits ein Automatisierungsgrad von 90 Prozent erreicht. Nun wollen sie darüber hinausgehen. So streben 83 Prozent mit der Verbesserung ihrer IT-Landschaft eine Automatisierung von Standard-Geschäftsvorfällen im qualifizierten Geschäft an. Bei diesen komplexeren Prozessen, wie der fiktiven Schadenabrechnung bei mobilen Gütern, ist jedoch zunächst ein Automatisierungsgrad von etwa 40 Prozent erstrebenswert und ausreichend, so die Studie. Darüber hinaus verfolgen die Versicherer mit der Erneuerung ihrer IT das Ziel, künftig schneller auf technologische und regulatorische Änderungen reagieren zu können. Bei einer Analyse der 20 wichtigsten deutschen und internationalen Hersteller von IT-Plattformen zeigt sich, dass viele darum bemüht sind, die Arbeitsvorgänge anwenderfreundlich zu gestalten und den Automatisierungsgrad zu erhöhen. Demnach beinhalten 85 Prozent bereits die Möglichkeit zur Maschine-to-Maschine (M2M)-Kommunikation und somit eines Austauschs der Computer untereinander ohne menschliches Eingreifen. Immerhin 35 Prozent der Hersteller haben elektronische Beratungssysteme, die den Sachbearbeiter unterstützen, 20 Prozent planen die Einführung dieser Funktion.

Weitere Informationen sind auf der Website der PPI AG (www.ppi.de) in der Rubrik /Aktuelles und Publikationen /Presse verfügbar.



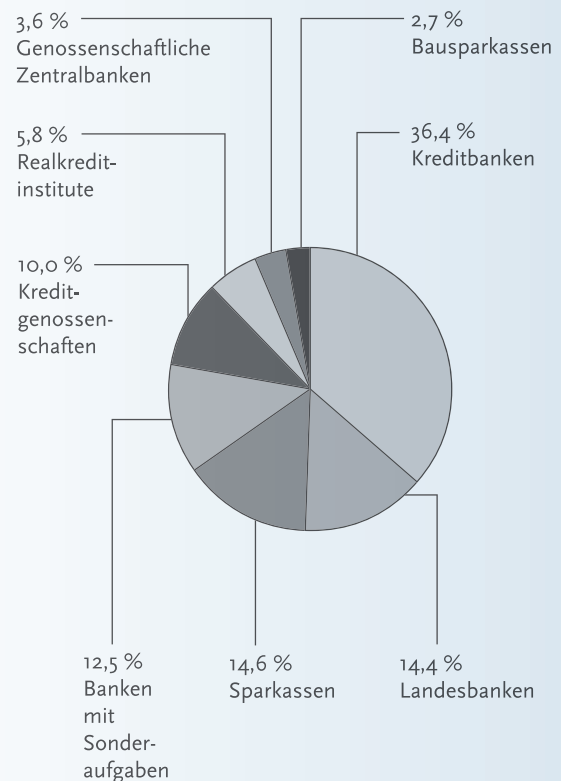
Anbieter von Kapitalmarkt- infrastrukturen vor Umbruch

Wirtschaftlicher Druck, begrenzte finanzielle Ressourcen, neue Kundenbedürfnisse, technologische Innovationen und regulatorische Auflagen werden Börsenhandel und Zahlungsverkehr grundlegend verändern. Zu diesem Ergebnis kommt eine gemeinsame Studie der Managementberatung Oliver Wyman und des Finanzdienstleistungsunternehmens SWIFT. Dabei wird die zunehmende Regulierung als einer der Haupttreiber der bevorstehenden Veränderungen identifiziert. Sie verlangt von den Handels- und Zahlungsverkehrsanbietern größere Transparenz, den teilweisen Verzicht auf finanzielle Hebel und bessere Governance. Gleichzeitig beschleunigen der technische Fortschritt und eine veränderte Nachfrage seitens der Investoren den Wandel der Branche. Zudem ist von einem Wachstumsschub bei Serviceangeboten in jenen Funktionen zu rechnen, die dem eigentlichen Handelsvorgang nachgelagert sind, wie das Sicherheitenmanagement. Damit wandeln sich der Studie zufolge auch die Risiken der Anbieter von Kapitalmarktinfrastrukturen. Traten finanzielle Risiken bisher vor allem bei der Ausführung und auf Seiten des Verkäufers („Sell Side“) auf, konzentrieren sie sich zukünftig bei den Anbietern von Leistungen im Post-Trade-Bereich. Zugleich steigen die operationellen Risiken im gesamten Markt an, da das Marktvolumen zunimmt und die einzelnen Marktsegmente und -anbieter stärker miteinander verwoben sind. Vor diesem Hintergrund stellt sich auch vermehrt die Frage nach systemischen Risiken und neuen Risiko-, Krisen- und Abwicklungskonzepten. Die Studie folgert daher weiter, dass die Anbieter von Kapitalmarktinfrastrukturen ihre bisherigen Geschäftsmodelle anpassen müssen, um auf die neuen Gegebenheiten zu reagieren.

Weitere Informationen sowie die vollständige Studie sind auf der Website der Managementberatung Oliver Wyman (www.oliverwyman.de) in der Rubrik /Presse verfügbar.

[ANALYSE]

Verteilung der Bilanzsumme deutscher Banken
(2013)



Quelle: Deutsche Bundesbank, Bankenverband

Banken mit schrumpfenden Gewinnen

Die Top-Banken Europas und der USA mussten einer Studie der Prüfungs- und Beratungsorganisation Ernst & Young zufolge im ersten Halbjahr dieses Jahres deutliche Einbußen beim Gewinn hinnehmen. Die Nettogewinne der – gemessen an der Bilanzsumme – zehn größten europäischen Banken sanken im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 39 Prozent auf insgesamt 14,7 Mrd. €. Die größten zehn US-Banken haben im ersten Halbjahr ihre europäischen Wettbewerber beim Gewinn zwar wieder einmal deutlich überflügelt, allerdings verzeichneten auch sie einen starken Gewinnrückgang. Hauptgründe für die schwache Entwicklung auf beiden Seiten des Atlantiks sind zum einen das historisch niedrige Zinsniveau, das die Zinseinnahmen schrumpfen lässt, zum anderen hohe regulatorische Anforderungen an Eigenkapital und Risikovorsorge. Zudem führten hohe Strafzahlungen zu hohen Belastungen. Während die Gewinne und damit auch die Profitabilität auf beiden Seiten des Atlantiks schrumpfen, machen die meisten Top-Banken allerdings Fortschritte beim Aufbau von Kapitalpuffern: Das kumulierte Eigen-

kapital der größten zehn Banken in Europa und den USA lag zur Jahresmitte jeweils auf dem höchsten Stand seit zehn Jahren. Seit dem Krisenjahr 2008 haben die europäischen Banken ihr Eigenkapital damit um insgesamt 43 Prozent aufgestockt, bei den US-Banken beträgt das Plus sogar 90 Prozent. Das gestiegene Eigenkapital geht einher mit sinkenden Bilanzsummen. Sowohl bei den europäischen als auch bei den US-Banken schrumpften die Bilanzsummen schon das dritte Jahr in Folge, im Vergleich zum Vorjahreszeitraum in Europa um sechs Prozent, in den USA um vier Prozent. Die Eigenkapitalquoten sind währenddessen gestiegen: Bei den größten zehn europäischen Banken stieg die durchschnittliche Eigenkapitalquote zum 30. Juni 2014 auf 5,2 Prozent – im Krisenjahr 2008 betrug sie nur 3,6 Prozent. Die Eigenkapitalquote der Banken in den USA – wobei hier etwas andere Eigenkapitalvorschriften gelten – lag zum 30. Juni bei 7,0 Prozent.

Weitere Informationen sind auf der Ernst & Young Website (www.ey.com) in der Rubrik /Presse /Pressemeldungen verfügbar.

EU-Kommission detailliert Aufsichtsvorschriften

Zur weiteren Konkretisierung der Aufsichtsvorschriften für Banken und Versicherungen hat die Europäische Kommission am 10. Oktober drei delegierte Rechtsakte erlassen. Im Bereich des Versicherungswesens werden damit die Vorschriften zur Umsetzung der Solvency-II-Richtlinie weiter detailliert. Dazu zählen insbesondere Regelungen zur Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die Festlegung der Eigenkapitalhöhe und die Kalibrierung der verschiedenen Vermögenswertklassen, in die ein Versicherer investieren darf oder auch die Art und Weise, wie Versicherungsunternehmen geführt und organisiert werden sollten. Um insbesondere kleineren Versicherern die Anwendung von Solvency II zu erleichtern, wurden für bestimmte Fälle zudem vereinfachte Methoden und Ausnahmen festgelegt. Die nunmehr bekannt gegebenen Detailbestimmungen stellen das Kernstück des Regelwerks für die Beaufsichtigung von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen dar. Sie zielen darüber hinaus auf eine stärker differenzierte Risikoorientierung ab und sollen den einzelnen Versicherungsunternehmen eine bessere Absicherung ihrer tatsächlichen Risiken ermöglichen. Ferner sollen sie der Assekuranz in ihrer Eigenschaft als Investor Anreize geben, mehr Gelder in sichere, einfache und transparente Verbriefungsmärkte in Europa zu lenken, und damit zu deren Entwicklung und Liquidität beizutragen. Daher ist für derartige Verbriefungsinstrumente auch eine günstigere Behandlung vorgesehen. Daneben enthält das Paket Regelungen zur Beurteilung der Gleichwertigkeit der Solvabilitätsvorschriften von Drittländern, Rahmenbestimmungen zur Nutzung interner Modell sowie Vorschriften für Versicherungsgruppen.

Die beiden anderen delegierten Rechtsakte enthalten für die europäischen Institute einerseits Detailregelungen zur Bestimmung der Liquiditätsdeckungsanforderungen (Liquidity Coverage Ratio – LCR), sowie andererseits weiterführende Vorschriften zur Ermittlung der Verschuldungskennziffer (Leverage Ratio). Die Finanzkrise hat auf eindrucksvolle Weise gezeigt, dass einige Institute nicht über ausreichend flüssige Mittel (wie Bargeld) verfügten, um Nettoliquiditätsabflüssen in Stressphasen standzuhalten. Vor diesem Hintergrund enthält der delegierte Rechtsakt zur LCR detaillierte quantitative Liquiditätsvorschriften, welche regeln, wie die in Krisenzeiten zu erwartenden Liquiditätsabflüsse zu berechnen sind und welche liquiden Aktiva Banken vorhalten müssen, um diesen standzuhalten. Michael Kemmer, Hauptgeschäftsführer des Bankenverbandes erklärt dazu: „Damit wird

ein zentrales Element der Basel III-Regelungen zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit von Banken auch in schweren Stressszenarien umgesetzt. Für die Banken ist es wichtig zu wissen, welche Anforderungen sie ab dem 1. Oktober 2015 einhalten müssen.“ Erfreulich sei, dass die Kommission das zu Grunde liegende Baseler Rahmenwerk an europäische Gegebenheiten angepasst habe und dabei berücksichtige, dass in der EU die Regelungen für alle Banken – unabhängig von ihrer Größe – gelten. So wurden etwa die für die Liquiditätspuffer zugelassenen Wertpapierarten ausgeweitet, um eine ausreichende Diversifizierung zu sichern. Kritisiert hingegen wird, dass die Kommission in einigen Aspekten unnötigerweise über das Baseler Rahmenwerk hinausgeht, wodurch zum Teil auch die Idee einer zentralen Liquiditätssteuerung konterkariert wird.

Die Verschuldungsquote ist grundsätzlich definiert als das Verhältnis aus Aktiva und Kapitalbasis eines Instituts. Mit dem jetzt vorgelegten delegierten Rechtsakt wird die Methode zur Berechnung der Leverage Ratio geändert. Ziel dieser Änderungen ist es, ein gemeinsames Verständnis der Komponenten der Verschuldungsquote zu etablieren, ihre internationale Vergleichbarkeit zu erleichtern und dadurch gleiche Wettbewerbsbedingungen zu schaffen. Auf Basis der nunmehr neu geschaffenen Definition ist die tatsächlich ermittelte Leverage Ratio Quote ab Anfang 2015 offenzulegen. Eine verbindliche Verschuldungsquote wird darin aber nicht festgelegt. Über die Einführung einer solchen verbindlichen Quote wird erst 2016 entschieden.

Das vorgelegte Regelungskpaket ist Teil der Justierung des aktuellen Regulierungsrahmens und zielt darauf ab, die Realwirtschaft wirkungsvoll zu unterstützen, ohne dabei die Finanzstabilität zu gefährden. „Diese detaillierten Vorschriften stellen die notwendige Ergänzung zur Solvency-II-Richtlinie und zur Eigenkapitalverordnung dar“, erklärte der für Binnenmarkt und Dienstleistungen zuständige Kommissionsvizepräsident Michel Barnier. „Sie zeigen auch, dass Europa bei der Umsetzung international vereinbarter Grundsätze eine Vorreiterrolle einnimmt und seine Finanzinstitute widerstandsfähiger macht, gleichzeitig aber dem Finanzierungsbedarf der Realwirtschaft und der Diversität des europäischen Finanzsektors Rechnung trägt.“

Weitere Informationen sind auf der Website der Europäischen Kommission (www.europa.eu) in der Rubrik /Press Releases Database verfügbar.

Anzeige



Achim Kinter | Ulrich Ott

Risikofaktor Social Web

ISBN 978-3-86556-406-1

Art.-Nr. 22.501-1400

240 Seiten, gebunden

59,00 Euro

Weitere Fachbücher in unserem Shop:
www.bank-verlag-shop.de

**RISIKO
MANAGER**

Regulierungskosten erhöhen Konsolidierungsdruck

Mit dem Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) hat der Gesetzgeber 2013 eine einheitliche Grundlage für die gesamte Investmentbranche geschaffen. Im Kern geht es darum, für alle Marktteilnehmer gleiche Rahmenbedingungen zu schaffen. Erstmals sind nun nicht mehr nur offene Investmentvermögen und Spezialfonds reguliert, sondern auch geschlossene Alternative Investmentfonds (AIF) einem umfassenden Regelwerk unterworfen. So sieht das KAGB zum Beispiel vor, dass die Funktionen Risikomanagement und Compliance aufgebaut werden müssen und eine regelmäßige Bewertung der Assets unter anderem durch externe Bewerter vorzunehmen ist. Eine Verwahrstelle muss als Kontrollinstanz die Freigabe wesentlicher Entscheidungen im Sinne der Vertragsvereinbarungen absegnen. Zudem muss ein umfangreiches Reporting an die Aufsicht monatlich, quartalsweise und jährlich erfolgen.

Über ein Jahr nach Inkrafttreten des KAGB steht fest: Die Manager Alternativer Investmentfonds (AIF) sehen die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen vorwiegend als Chance und weniger als Hindernis. Dies ist das Ergebnis einer Umfrage unter 100 Marktteilnehmern, die zusammen 300 Mrd. € Vermögen verwalten. Durchgeführt wurde die Studie von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC sowie dem Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) und dem bsi Bundesverband Sachwerte und Investmentvermögen e.V. Der Studie zufolge haben alle Anbieter entsprechende Anstrengungen unternommen, um dem KAGB zu

entsprechen und eine Zulassung als Kapitalverwaltungsgesellschaft (KVG) zu erhalten. Sie ordneten Strukturen und Prozesse neu und setzen neue Prioritäten bei den Themen Transparenz, Risikomanagement und Compliance.

Die überwiegende Teil (60 Prozent) der Studienteilnehmer ist der Meinung, dass sich die Anzahl der AIF-Manager bis 2020 verringern wird. Die Gründe dafür sehen die Unternehmen vor allem in den hohen Anforderungen und Einstiegshürden für kleine Marktteilnehmer, die den hohen Kosten nicht standhalten können und den Markt deshalb verlassen werden. Fusionen, Übernahmen oder Kooperationen sind daher wahrscheinlich. Hinsichtlich der zukünftigen Umsatzerwartung war das Meinungsbild eher uneinheitlich; die Mehrzahl geht von einem gleichbleibenden (35 Prozent) oder steigenden Umsatz (43 Prozent) der Manager alternativer Assets aus. Knapp ein Viertel (22 Prozent) der Befragten rechnet mit einem verringerten Umsatz. Mit Blick auf die Nachfrage nach den einzelnen Asset-Klassen liegen die Immobilien ganz klar vorne: Der Großteil der Befragten (78 Prozent) geht davon aus, dass die Nachfrage nach Immobilieninvestitionen bis 2020 steigen wird. Kein einziges Unternehmen befürchtet einen Rückgang in dieser Asset-Klasse.

Weitere Informationen sind auf der Website der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC (www.pwc.de) in der Rubrik /Presse / Pressemitteilungen verfügbar.

Wachstumstrend bei Verbriefung von Forderungen

Die Verbriefung von Forderungen hat sich im turbulenten Kapitalmarktumfeld der letzten Jahre stabil am Markt entwickelt. Laut der jüngsten Studie von demica, einem Technologiespezialisten im Bereich von Betriebskapitallösungen, etabliert sie sich zunehmend als alternative Finanzierungsquelle für Unternehmen. Zudem setzen Banken die auch unter der Abkürzung "TRS" (trade receivables securitisation) bekannte Finanzierungsform immer häufiger bei der Unternehmensfinanzierung ein. Die Studie wurde unter 30 europäischen Banken sowie einer kleineren Auswahl von in Europa tätigen Finanzinstituten mit Hauptsitz in den USA durchgeführt. Der überwiegende Teil der Studienteilnehmer (80 Prozent) berichtet von einer Zunahme des Geschäfts mit der Verbriefung von Forderungen bzw. von diesbezüglichen Kundenanfragen in den letzten zwölf Monaten. Als Hauptursachen dieser guten Entwicklung werden einerseits der Bedarf der Unternehmen, weitere Betriebskapitalquellen zu erschließen, sowie andererseits in der Erholung der Konjunktur gesehen. Eine hohe Nachfrage nach der Verbriefung von Forderungen wird insbesondere bei Unternehmen erwartet, die über niedrige Bonitätsbewertungen oder keinerlei Kreditrating verfügen. Denn für sie sind Bankkredite besonders teuer. Auch Unternehmen mit einem hohen Anteil an Fremdkapital treiben die Nachfrage voran. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen bekundet eine überwältigende Mehrheit der befragten Banken die Absicht, ihre TRS-Sparte über die nächsten zwölf bis 24 Monate weiter ausbauen zu wollen. Die wohl wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umset-

zung von Verbriefungsprogrammen sind der Studie zufolge ein präzises Berichtswesen und die Qualität des Bankpartners. Zwei Drittel der befragten Teilnehmer sehen in der häufigen Berichterstattung über Vermögensgegenstände die entscheidende Bedingung für den Erfolg von Verbriefungen. Denn sie beeinflusst das Management des Kreditrisikos und der operativen Abläufe in besonderem Maße. Zudem sorgt ein sorgfältiges Berichtswesen für die notwendige Transparenz der Verbriefungstransaktionen. Ein starker Bankpartner wiederum ist nötig, um stabile Liquiditätlinien bereitzustellen und ein professionelles Projektmanagement zu garantieren. Weitere Informationen sind auf der Website des Finanzierungsanbieters demica (www.demica.com) in der Rubrik /Research verfügbar.



Fortsetzung von Seite 1

noch eine Risikoaggregation (mittels Monte-Carlo-Simulation) zu korrekten Ergebnissen [vgl. Fuser/Gleißner/Meier 1999].

Zur Verdeutlichung wird dabei nachfolgend in einem Fallbeispiel auf Projektrisiken eingegangen, einer wichtigen Risikokategorie, die auch insgesamt noch zu wenig Beachtung findet.

Das Fallbeispiel: ein komplexes Projektrisiko

Das Problem – und die Lösungsstrategie – kann anhand eines kleinen (didaktischen) Fallbeispiels erläutert werden. Nehmen wir an, das Unternehmen erstellt regelmäßig ein Risikoinventar und bezogen auf ein großes Projekt, den Ausbau des Fertigungswerks in China, findet man Informationen über die folgenden Risiken:

- a) Verweigerung der Genehmigung durch die lokale Behörde: Wahrscheinlichkeit 20 Prozent, Schadenshöhe zehn Mio. € (bisherige Vorlaufkosten).
- b) Mögliche Projektverzögerung von sechs Monaten durch verspätete Fertigstellung der Infrastruktur (zusätzliche Kanäle etc.): Wahrscheinlichkeit 20 Prozent, Schadenshöhe fünf Mio. €.
- c) Mögliche verzögerte Projektfertigstellung um sechs Monate durch Lieferverzögerung des Schlüssellieferanten Chen-Wang: Wahrscheinlichkeit zehn Prozent, Schadenshöhe fünf Mio. €.
- d) Abweichung von den geplanten Investitionskosten: Wahrscheinlichkeit 50 Prozent, Schadenshöhe acht Mio. €.
- e) Projekt unrealisierbar wegen Scheitern der Vertragsverhandlungen mit dem Joint-Venture-Partner: Wahrscheinlichkeit zehn Prozent, Schadenshöhe zehn Mio. € (bisherige Vorlaufkosten).
- f) Notwendigkeit der Umrüstung im zweiten Produktionsabschnitt wegen technischer Probleme mit der Alpha-Omega-Steuerungselektronik: Wahrscheinlichkeit zehn Prozent, Schadenshöhe zwei Mio. €.
- g) Zusatzkosten für Mitarbeiterinsatz bei möglichen Problemen mit der Alpha-Omega-Steuerungstechnik (Produktionsabschnitt 2): Wahrscheinlichkeit zehn Prozent, Schadenshöhe drei Mio. €. Man sieht zunächst, dass hier verschiedene, einzeln identifizierte und beschrie-

bene Risiken vorliegen, die sich alle auf das gleiche Projekt beziehen. Fasst man diese „Risikoaspekte“ sinnvollerweise zusammen, ergibt sich ein Gesamtprojektrisiko (aggregiertes Projektrisiko), das man als „komplexes Risiko“ charakterisieren kann, eben weil es aus verschiedenen originären Einzelrisiken „zusammengesetzt“ ist. Für viele praktische Fragestellungen ist auch das Gesamtprojektrisiko maßgeblich, beispielsweise wenn man ausgehend vom aggregierten Projektrisikoumfang auf den Eigenkapitalbedarf des Projektes (für die Projektfinanzierung), ein Projektrating oder einen risikogerechten Kapitalkostensatz für die Projektbewertung schließen möchte [siehe zu den Techniken der Nutzung von aggregierten Risikoinformationen für Projektratings oder eine risikogerechte Projektbewertung, bei dem der Diskontierungszinssatz unmittelbar aus dem aggregierten Ertragsrisiko, und nicht aus Kapitalmarktdaten abgeleitet wird, beispielsweise Gleißner 2011a sowie Gleißner 2013 und Gleißner/Garrn 2012 für das Rating und die Bewertung speziell von Projekten im Bereich erneuerbarer Energie]. Die „Detailinformationen“ bleiben in der Risikobeschreibung erhalten, weil sie beispielsweise zur Initiierung von Risikobewältigungsmaßnahmen nützlich sein können.

Die Bestimmung eines solchen aggregierten Projektrisikoumfangs erfordert – wie die Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs eines Unternehmens – den Einsatz der Monte-Carlo-Simulation [vgl. Romeike/Hager 2013 und Gleißner 2011].

Betrachten wir nun die oben genannten Teilrisiken und führen eine erste simple Risikoaggregation ohne Neustrukturierung der Risiken durch. Noch immer sieht man Risikoanalysen, bei denen Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zum Schadenserwartungswert der einzelnen Risiken ausmultipliziert und das Ergebnis aufaddiert wird. Der Gesamtschadenswert über die oben genannten sieben Risiken beträgt neun Mio. €.

Diese Zahl drückt jedoch kein sinnvolles Risikomaß aus, sondern verdeutlicht bestenfalls, welcher Umfang an Planabweichungen durch die Gesamtheit der Risiken „im Mittel“ zu erwarten ist. Im Kontext des Risikomanagements, das speziell auch bestandsbedrohende Risiken erfassen möchte, geht es jedoch um schwerwiegende (negative) Abweichungen, beispielsweise

ausgedrückt mit dem Value-at-Risk oder dem Expected Shortfall. Ein besserer Weg ist daher die Durchführung einer Monte-Carlo-Simulation, die die realistische Bandbreite der kumulierten Schäden aus den Einzelrisiken zeigt und zunächst den Schadenserwartungswert von neun Mio. € bestätigt. Aus der Simulation kann zudem abgeleitet werden, dass die Standardabweichung der Schäden bei rund 6,9 Mio. € liegt und ein „realistischer Worst Case“ (Value-at-Risk) bei immerhin 28 Mio. €.

Präziser formuliert: Mit 99prozentiger Sicherheit wird ein Schaden von 28 Mio. € nicht überschritten [das Wahrscheinlichkeitsniveau wird aus dem Ziel-Rating des Unternehmens oder der Projektfinanzierung abgeleitet, siehe Gleißner/Fuser 2014]. Bei Durchführung des Projektes und bei Gültigkeit der Annahmen über die Risiken, speziell auch über ihre stochastische Unabhängigkeit, kann man diese Zahl als Eigenkapitalbedarf des Projektes für den Betrachtungszeitraum interpretieren, der im Fallbeispiel den gesamten Zeitraum bis zur Inbetriebnahme des neuen Werks umfasst (das heißt spätere Risiken aus Unsicherheit der Umsatz- und Kostenentwicklung werden hier nicht betrachtet).

Es stellt sich die Frage, ob die hier berichteten Ergebnisse korrekt sind. Nachfolgend wird primär diskutiert, wie sich die Abhängigkeitsstruktur der „Teil-Risiken“ auswirkt. Die quantitativen Einschätzungen selber werden vereinfachend (weitgehend) unverändert belassen.

Regeln für die Neustrukturierung der Teil-Risiken

Bevor man eine Simulation durchführt, ist es notwendig, die verschiedenen Teilaspekte adäquat zu strukturieren, d. h. insbesondere sich der oft impliziten Abhängigkeit zwischen den „Teil-Risiken“ bewusst zu werden. Darüber hinaus sollte man in diesem Fall, wie grundsätzlich bei der Betrachtung von quantifizierten Risiken, natürlich auch überlegen, ob die genutzte Wahrscheinlichkeitsverteilung eine adäquate Beschreibung der Charakteristika des Risikos darstellt. Im Fallbeispiel wurden alle Risiken einheitlich durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit, also eine digitale Verteilung (Binomialverteilung), beschrieben, was in der Regel nur für sogenannte „ereignisorientierte“ Risiken angemessen ist. Und selbst bei

diesen stellt sich die Frage, ob im Falle des Eintritts eines Risikos tatsächlich von einer sicheren Wirkung (Schadenshöhe) ausgegangen werden kann oder ob nicht diese zur Vermeidung von Scheingenauigkeiten besser durch eine Bandbreite beschrieben werden sollte (beispielsweise eben wieder durch die Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert).

Betrachten wir nun die oben genannten „Risikofacetten“ des komplexen Risikos „Ergebnisabweichung beim Projekt Werksausbau China“. Im ersten Schritt ist es meist hilfreich zu überlegen, ob nicht einzelne Facetten schlicht zusammengefasst werden können. Dazu gibt es einige einfache (heuristische) Regeln:

1. Ursachenaggregation: Wenn zwei (oder mehr) Risiken die gleiche Ursache haben, fasse sie zu einem Risiko zusammen und aggregiere die Wirkung, beispielsweise durch die Addition der Schäden (unabhängige Einzelrisiken).
2. Wirkungsaggregation: Haben zwei Risiken die gleiche Auswirkung, aggregiere die Wahrscheinlichkeiten der Ursachen, beispielsweise im einfachsten Fall durch eine Addition der Eintrittswahrscheinlichkeiten (bei unabhängigen Risiken mit kleiner Eintrittswahrscheinlichkeit).
3. Ausschlussregel: Wenn beim Eintritt eines bestimmten Risiko ein weiteres Risiko nicht zusätzlich eintreten kann, dann lasse nicht beide Risiken bei der Quantifizierung gleichzeitig zu.

Diese heuristischen Daumenregeln helfen schon für eine erste Strukturierung. Es ist allerdings zu beachten, dass es grundsätzlich empfehlenswert ist, die tatsächliche stochastische Abhängigkeit auf der Ursachen- und Wirkungsebene verschiedener Risiken beziehungsweise Facetten eines Risikos zu verstehen und dann eine (simulationsbasierte) Risikoaggregation vorzunehmen, die eben diese stochastischen Abhängigkeiten adäquat berücksichtigt. Notwendig ist immer ein tieferes Verständnis der Ursachen und Wirkungen aller Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können. Die Grundlage ist die Entwicklung eines „stochastischen Modells“, das die bestehenden (stochastischen) Zusammenhänge, wie Abhängigkeiten oder auch Verstärkungseffekte, adäquat beschreibt. Von den vielfältig möglichen Aspekten für eine sachgerechte quantitative Beschreibung eines

Risikos sollen nachfolgend nur einige relativ einfache, aber in der Praxis durchaus besonders bedeutenden, am Fallbeispiel etwas genauer betrachtet werden.

Neustrukturierung des komplexen Projektrisikos im Fallbeispiel

Betrachtet man die oben genannten Projektrisiken im Einzelnen, fällt zunächst auf, dass beim Risiko a) und e) – fehlender Genehmigung und fehlender Vertragsabschluss – das Gesamtprojekt scheitern wird. Sollte sich also eines dieser beiden Risiken realisieren, wird das Projekt überhaupt nicht mehr durchgeführt und die bisherigen Vorinvestitionen verfallen. Die Schadenshöhe beträgt zehn Mio. €. Es gibt also zwei Ursachen für das Scheitern des Projekts. Entsprechend Regel 2) können zunächst diese beiden Aspekte zusammengefasst werden. Nimmt man an (was hier plausibel ist), dass auf der Ursachebene keine stochastischen Abhängigkeiten bestehen, kann nun ein neues Risiko „Projektabbruch durch fehlenden Vertrag oder fehlende Genehmigung“ benannt werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass entweder die eine oder die andere Ursache eintritt, beträgt $1 - (1-20\%) \times (1-10\%) = 28\%$ (nicht 30%).

Die bisher betrachteten beiden Teilrisiken haben die gleiche Wirkung, aber unterschiedliche Ursachen. Man findet im obigen Risikoinventar auch den Fall, in der es eine Ursache, aber zwei unterschiedliche Auswirkungen angegeben sind. Die gemeinsame Ursache von zwei Risiken, nämlich f) und g), ist die technische Nichtrealisierbarkeit der Alpha-Omega-Steuerungstechnik. Sollte sich diese Risikoursache realisieren, sind immer zwei Auswirkungen zu erwarten, nämlich Zusatzkosten durch (a) mehr Personal und (b) höhere Sachkosten (Umrüstung eines Fertigungsabschnitts). Auch hier ist es sachgerecht die beiden Teilaspekte zu einem Risiko zusammenzufassen, beispielsweise „Zusatzkosten durch technische Probleme der Alpha-Omega-Steuerungstechnik“. Die Wahrscheinlichkeit für dieses Risiko beträgt zehn Prozent, was bei beiden Teilaspekten auch jeweils korrekt (und konsistent) angegeben wurde. Die Schadenshöhe ist hier einfach, die Summe von zwei und drei Mio. € Euro, also fünf Mio. € Euro.

Im Risikoinventar sieht man darüber hinaus zwei Risiken, die sich jeweils in einer Projektverzögerung manifestiert, die

jeweils sechs Monate beträgt und damit auch jeweils die gleichen Kosten von fünf Mio. € auslöst. Die Ursachen und Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Projektverzögerung unterscheiden sich bei den Risiken b) und c). Die Verbindung dieser beiden Risiken ist dennoch nicht ganz einfach, wenn man sich nicht die zugrundeliegenden Sachverhalte verdeutlicht. Ist es sachgerecht anzunehmen, dass bei der Quantifizierung eines (kombinierten) „Verzögerungsrisikos“ mit einer Schadenshöhe von zehn Mio. €, entsprechend einer Verzögerungszeit von zwölf Monaten, zu rechnen ist? Dies trifft nicht zu. Dieses „Worst case-Szenario“ wäre nur dann anzunehmen, wenn zunächst aufgrund von Risiko b) eine Verzögerung von sechs Monaten eintritt und gerade wenn dies beendet ist, aufgrund von Risiko c) eine weitere Verzögerung von sechs Monaten eintritt. Denkbar wäre es allerdings auch, dass die beiden Verzögerungsursachen sich gleichzeitig realisieren und damit die Verzögerungszeit insgesamt nur sechs Monate beträgt – beide Verzögerungen werden sozusagen gleichzeitig „abgearbeitet“. Ohne zusätzliche Informationen muss man bei der Quantifizierung der Risikoauswirkung also annehmen, dass die Schadenshöhe des „Verzögerungsrisikos“ zwischen fünf und zehn Mio. € liegt. Und die angemessene quantitative Beschreibung (ohne weitere Informationen) ist eine Gleichverteilung [siehe zur Anwendung des „Prinzips des unzureichenden Grundes“ bei der Risikoquantifizierung Gleißner 2011, S. 129-136 und weiterführend Sinn 1980]. Die Wahrscheinlichkeit, dass entweder die eine oder die andere Verzögerungsursache eintritt, kann mit 28 Prozent angegeben werden (die gewählte Modellierung ist sehr vereinfacht und approximativ, und man kann durchaus über kompliziertere Varianten nachdenken). Die Wahrscheinlichkeit, dass keine Verzögerung auftritt, kann wie folgt abgeschätzt werden: $(1-20\%) \times (1-10\%) = 72\%$. Und damit ist die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt des Risikos, nämlich dass eine Verzögerung auftritt, gerade die erwähnten 28 Prozent.

Das letzte Risiko d) ist eine Sammelposition für alle möglichen Kostenabweichungen. Bei diesem muss man sicherlich feststellen, dass – bei aller möglichen Kritik auch an den bisher betrachteten Risiken – hier die gewählte Form der quantitativen Beschreibung des Risikos sicherlich ungeeignet ist. Risiko ist die Möglichkeit einer

Planabweichung und niemand wird ernsthaft bestreiten, dass eine zumindest minimale Planabweichung – und sei es ein Euro – bei jedem Projekt eigentlich sicher ist. Die Frage ist nur mit welcher Wahrscheinlichkeit welche Planabweichungen, Kostenüber- und Kostenunterschreitungen, eintreten. Hier ist eine genauere Betrachtung notwendig. Und nachfolgend sei angenommen, dass nach Rücksprache mit dem Projektplaner man zu folgender Risikoeinschätzung kommt: Die Einhaltung des Planwerts des Projektbudgets erscheint als das wahrscheinlichste Szenario. Im günstigsten Fall werden die Projektkosten um fünf Mio. € unterschritten. Hier gibt es also eine Chance. Im ungünstigsten Fall wird das Budget um 20 Mio. € überschritten. Nimmt man nun eine Dreiecksverteilung an, kann man den so beschriebenen Risikoumfang auch in den weiteren Berechnungen berücksichtigen (und der Erwartungswert ist eine Kostenüberschreitung von $(-5+0+20):3 =$ fünf Mio. €). Hier ist also nun der Erwartungswert etwas höher als bisher.

Quantifizierung des Projektrisikos durch Monte-Carlo-Simulation

Mit den bisherigen Schritten konnte die quantitative Beschreibung und vor allen Dingen die Strukturierung des komplexen Risikos „Großprojekt“ schon deutlich verbessert werden. Neben einer Verdichtung der Risiken ist schon deutlich geworden, dass diese auch noch voneinander abhängig sind. Wie bereits erwähnt, können manche Risiken eben nicht mehr eintreten, wenn das Projekt an fehlenden Verträgen oder Genehmigungen scheitert. Will man nun das neu strukturierte komplexe Risiko zusammenfassend quantifizieren,

also den Gesamtrisikoumfang ausdrücken, benötigt man die Monte-Carlo-Simulation. Schon mit Excel und einer Simulationssoftware (wie etwa Risk Kit, @Risk oder Crystal Ball) können die oben erläuterten Zusammenhänge einfach abgebildet werden. Nützlich sind dabei gerade die in Excel verfügbaren Regeln, wie die „Wenn-Regeln“: „Wenn entweder kein Vertrag oder keine Genehmigung, dann Schaden zehn Mio. €, sonst [...]“.

Vor der eigentlichen Risikosimulation kann die vorhandene Risikoquantifizierung auch noch einmal überarbeitet werden, um Scheingenauigkeiten zu vermeiden. So ist es problemlos möglich, die (meist subjektiv geschätzten) Eintrittswahrscheinlichkeiten durch eine Bandbreite zu beschreiben und beispielsweise die Schadenshöhe im Falle des Eintretens eines Risikos durch eine Dreiecksverteilung. Beispiel: „Die Wahrscheinlichkeit für die technische Nicht-Realisierbarkeit der Alpha-Omega-Steuerungstechnik liegt zwischen fünf und 15 Prozent. Und im Falle des Eintritts dieses Risikos ist mit Zusatzkosten von (a) mindestens eine Mio. €, (b) am wahrscheinlichsten von zwei Mio. € und (c) maximal von fünf Mio. € zu rechnen.“

Es ist ein zentrales Anliegen des Risikomanagements, Scheingenauigkeiten zu vermeiden. Zur Sicherstellung einer hohen Qualität des Dateninputs sind auch bei subjektiven Schätzungen die Herleitungen der Risikoquantifizierung (beispielsweise auch die genutzten Benchmarkwerte) ausführlich zu begründen. Eine Verbesserung der Quantifizierung ist meist durch die Einbeziehung und Aggregation der Schätzungen mehrere Experten möglich [siehe beispielsweise Gleißner 2008]. Falls eine bestimmte Zahl – Wahrscheinlichkeit oder

Schadenshöhe – nicht sicher ermittelt werden kann, ist es grundsätzlich sachgerecht auch hier eine adäquate Wahrscheinlichkeitsverteilung anzugeben.

Bei unserem Fallbeispiel bleiben wir nun vereinfachend – bis auf die Präzisierung der Risikofacetten d) – bei den oben genannten Werten. Will man nun den Gesamtrisikoumfang bestimmen, ist, wie erwähnt, eine Monte-Carlo-Simulation durchzuführen. Mit den oben genannten Daten kommt man zur aggregierten Häufigkeitsverteilung.

Die im Mittel zu erwartenden Kosten liegen bei 8,3 Mio. €, das heißt niedriger als bisher angenommen, obwohl ein Risiko an Relevanz gewonnen hat. Den aggregierten Gesamtrisikoumfang kann man nun leicht durch geeignete Risikomaße ausdrücken. Die Standardabweichung der Kosten liegt bei ca. 5,7 Mio. € und mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent wird ein Schaden von rund 23,5 Mio. € nicht überschritten (Value-at-Risk). Die zuletzt genannte Zahl ist ökonomisch der für die Projektfinanzierung wichtige Eigenkapitalbedarf (für ein Ziel-Rating von „BB“, weil dieses eine akzeptierte Insolvenzwahrscheinlichkeit von ein Prozent = 1-99 Prozent ausdrückt).

Oft hört man, dass durch die Berücksichtigung stochastischer Abhängigkeiten (wie Korrelation) der aggregierte Risikoumfang zunimmt. In unserem Fallbeispiel ist der aggregierte Risikoumfang tatsächlich gefallen. Der Eigenkapitalbedarf (Value-at-Risk) sinkt von 28 auf ca. 23,5 Mio. €. Und dies, obwohl bei der präziseren Quantifizierung des Risikos d), mögliche Kostenabweichungen, durch die Angabe einer relativ großen Bandbreite (von -5 bis +20 Mio. €) ein Einzelrisiko deutlich erhöht wurde.

Anzeige

**RepRisk
Forum 2014**

THE INSTITUTE OF OPERATIONAL RISK **OR** **R** RISIKO MANAGER

10. - 11. November 2014 in Köln

Sponsoren

VNB
SERVICE

REPRISK
ESG Business Intelligence

AON

Information & Anmeldung:

Stefan Lödorf | Bank-Verlag GmbH
Telefon: 0221/5490-133
events@bank-verlag.de

Weitere Überlegungen: risikogerechte Bewertung und Projektrisiko im Kontext des Risikomanagements

Weder der aggregierte Gesamtrisikoumfang noch seine inkrementale Veränderung durch ein Projekt lässt sich intuitiv durch Experten („aus dem Bauch“) abschätzen. Die Risikoaggregationsverfahren sind zwingend erforderlich. Mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation zieht man die bestmögliche Schlussfolgerung aus den Daten der Risikoanalyse. Aber um die Aussagefähigkeit insgesamt der Risikoanalyse zu verbessern, muss man an einer adäquaten Strukturierung und Quantifizierung der Einzelrisiken oder der Facetten eines Komplexen Einzelrisikos ansetzen.

Eine fundierte Risikoanalyse und Risikoaggregation sowie die Verknüpfung mit der Projektplanung (Finanzplanung des Projekts) erlaubt auch die Ableitung eines risikogerechten Diskontierungszinssatzes und damit eine risikogerechte Projektbewertung: Ein höherer Umfang an aggregierten Risiken führt zu höheren möglichen Planabweichungen bzw. einen höheren Eigenkapitalbedarf und damit einem höheren Diskontierungszinssatz oder Kapitalkostensatz [zu den Vorteilen gegenüber einer traditionellen „kapitalmarktorientierten“ Bewertung auf Grundlage des CAPM siehe Gleißner 2014].

Die Risikoaggregationsergebnisse zeigen den aggregierten Risikoumfang des komplexen Projektrisikos. Im Prinzip benötigt man keine weiteren Informationen. So sind beispielsweise im Kontext der Projektbewertung erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen. Die aggregierten Risikoinformationen können also entscheidungsorientiert aufbereitet werden. Hiermit zeigt sich im Sinne des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) speziell, wie im Fall der Entscheidung für ein Projekt das Risikodeckungspotenzial (und das Rating) des Unternehmens zusätzlich belasten würden. So lässt sich vor der Entscheidung erkennen, ob die Risiken eines Projektes eine Bestandsbedrohung auslösen können. Das Risikomanagement muss daher diese Information vor der Entscheidung über ein Projekt bereitstellen und damit in die Projektplanung einbezogen werden. Es reicht nicht, wenn das Risikomanagement erst informiert wird, wenn die Entscheidung für ein wichtiges und potenziell „riskantes“ Projekt bereits getroffen wurde.

Prinzipiell ist auch eine ergänzende vereinfachte Darstellung des komplexen Risikos in der bekannten Struktur „Schadenshöhe“ und „Eintrittswahrscheinlichkeit“ denkbar, wenngleich derartige Darstellungen – und insgesamt die Techniken der Risikoportfolien und „Riskmaps“ – problematisch sind [siehe vertiefend Gleißner/Romeike 2011]. Möglich ist dies, wenn ein bestimmtes Wahrscheinlichkeitsniveau (beispielsweise zehn Prozent) vorgegeben wird und anschließend ermittelt wird, welche Schadenshöhe mit einer Wahrscheinlichkeit von 1-10 Prozent = 90 Prozent nicht überschritten wird. Im Fallbeispiel wäre die entsprechende (aggregierte) Schadenshöhe ca. 15 Mio. € (technisch gesehen ein Value-at-Risk). □

Fazit

Die durch das Kontroll- und Transparenzgesetz geforderte Transparenz über Risiken und die mit ihnen möglicherweise einhergehende „Bestandsbedrohung“ erfordert zunächst eine fundierte Identifikation und Quantifizierung von Risiken (Risikoanalyse). Eine derartige Quantifizierung ist auch die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen, die ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken erfordern. Speziell bei den in der Praxis noch oft nicht adäquat berücksichtigten Projektrisiken sollte eine derartige quantitative Risikoanalyse stattfinden, bevor man sich für ein Projekt entscheidet, um zu wissen, welche Implikationen dieses für das Unternehmen (und beispielsweise sein zukünftiges Rating) hat. Auch wenn Projektrisiken im Risikoinventar eines Unternehmens abgebildet sind, findet man diese oft zergliedert in viele „Facetten“ (Teilrisiken) – aber auch bei anderen Risiken sind oft im Prinzip voneinander abhängige und miteinander verknüpfte Einzelrisiken nicht adäquat strukturiert und verknüpft. Ein zentraler Aspekt der Risikoanalyse ist daher eine adäquate Strukturierung von Risiken, um auch bestehende Überschneidungen oder andere stochastische Abhängigkeiten erkennen und später im Kontext beispielsweise der Risikoaggregation berücksichtigen zu können. Speziell bei Projektrisiken ist es hilfreich die verschiedenen mit einem Projekt verbundenen Teilrisiken zu aggregieren, um das Rendite-Risiko-Profil des Projektes und seinen Eigenkapitalbedarf (für eine Projektfinanzierung) adäquat einschätzen zu können. Vor der eigentlichen Aggregation der Teilrisiken ei-

nes Projekts (mittels Monte-Carlo-Simulation) ist dabei in vielen Fällen eine Neustrukturierung der Risiken sinnvoll, bei der bestehende Ausschlusskriterien ebenso zu berücksichtigen sind wie stochastische Abhängigkeiten auf Ebene von Ursachen oder Wirkungen. Einige besonders für die Praxis wesentliche Techniken für eine derartige Neustrukturierung von „komplexen Risiken“ wurden anhand eines einfachen Fallbeispiels verdeutlicht.

Quellenverzeichnis sowie weiterführende Literaturhinweise:

Brückner, Ralph/Gleißner, Werner (2013): *Unbefriedigende Datenlage: Ein Argument für den Ausbau von Controlling- und Risikomanagement-Methoden*, in: *Controller Magazin*, Juli/August, Ausgabe 4, 2013, S. 12-16.

Füser, Karsten/ Gleißner, Werner/ Meier, Günter (1999): *Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis*, in: *Der Betrieb*, 15/1999, S. 753-758.

Gleißner, Werner (2008): *Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit – Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung*, in: *Controlling* 02/2008, S. 81-87.

Gleißner, Werner (2011): *Grundlagen des Risikomanagements*, Vahlen Verlag, München 2011.

Gleißner, Werner (2011): *Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung*, in: *WiSt*, 7/2011, S. 345-352.

Gleißner, Werner (2013): *Die risikogerechte Bewertung alternativer Unternehmensstrategien: ein Fallbeispiel jenseits CAPM*, in: *Bewertungspraktiker*, 3/2013, S. 82-89.

Gleißner, Werner (2014): *Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung: Erkenntnisse der empirischen Kapitalmarktforschung und alternative Bewertungsmethoden*, in: *Corporate Finance*, 4 / 2014, S. 151-167).

Gleißner, Werner/Romeike, Frank (2011): *Die größte anzunehmende Dummheit im Risikomanagement – Berechnung der Summe von Schadenserwartungswerten als Maß für den Gesamtrisikoumfang*, in: *Risk, Compliance & Audit*, 1/2011, S. 21-26.

Gleißner, Werner/ Garrn, Ralf (2012): *Projektrating: Fallbeispiel für Investitionen in erneuerbare Energiequellen*, in: *Kredit & Rating Praxis*, 5 / 2012, S. 11-18.

Gleißner, Werner/Füser, Karsten (2014): *Praxishandbuch Rating und Finanzierung – Strategien für den Mittelstand*, Vahlen Verlag, München 2014.

Romeike, Frank/Hager, Peter (2013): *Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0: Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung*, Springer Verlag, Wiesbaden 2013.

Sinn, Hans-Werner (1980): *Ökonomische Entscheidungen bei Ungewissheit*, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1980.

Autor:

Dr. Werner Gleißner, Vorstand FutureValue Group AG und Lehrbeauftragter an der Technischen Universität Dresden.

[BUCHBESPRECHUNG]

Christian Weißensteiner

Reputation als Risikofaktor in technologieorientierten Unternehmen: Status Quo – Reputationstreiber – Bewertungsmodell

Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2014, 247 Seiten, 49,99 Euro, ISBN 978-3-658-05304-8

■ Es ist eine Binsenweisheit, dass eine gute Unternehmensreputation der wesentliche und dominante immaterielle Vermögensgegenstand eines Unternehmens ist. Der Aufbau und die Weiterentwicklung des „guten Rufes“ dauern oft Jahre oder Jahrzehnte. Umgekehrt kann jedoch die Reputation in Windeseile beschädigt oder gar gänzlich zerstört werden. Wenn die Gerüchteküche brodeln, ist es für Unternehmen höchste Zeit einzugreifen, bevor Themen in der Öffentlichkeit ihre eigene Dynamik entfalten.

Die Verknüpfung von Marke und Reputation schafft eine besondere Form symbiotischer Abhängigkeit. Das fragile und facettenreiche Gebilde Reputation kann innerhalb weniger Augenblicke zerstört werden. Daher muss es das Ziel jeden Unternehmens sein, Reputationsbedrohungen rechtzeitig zu erkennen und die Reputation durch Prävention langfristig zu erhalten. Denn die „Dominorallye“ beim Eintritt von Reputationsrisiken kann rasend schnell verlaufen.

Und auch Unternehmen mit einer guten Reputation dürfen sich nicht in Sicherheit wägen: Es gibt keinen „Reputationskredit“. In unserer „Google-/Twitter- und Facebook-Gesellschaft“ ist ein selbstreferentielles Netzwerk entstanden, wodurch Reputationsthemen rasend schnell verbreitet werden und im riesigen und globalen Internetgedächtnis lange gespeichert bleiben.

Und dennoch: In der Praxis wird die Reputation als wichtigstes immaterielles Asset eines Unternehmens vielfach ignoriert. Allerdings steht einer erhöhten Medienaufmerksamkeit mit zunehmender Tendenz zur „Skandalisierung“ von Ereignissen eine besondere Vertrauenssensitivität gegenüber. Eine noch immer aktuelle Studie der Economist Intelligence Unit aus dem Jahr 2005 befragte 300 Risikomanager nach dem größten Risiko. Klarer Sieger: die Reputation.

Gleichwohl ist beim RepRisk-Management ein Wahrnehmungsparadoxon zu konstatieren. Die überwiegende Mehrheit der Risikomanager bewertet eine positive Unternehmensreputation als wichtigen Werttreiber im Unternehmen. Paradoxe-

weise wird das Risikopotenzial für den eigenen Betrieb jedoch als eher gering bewertet.

Letztlich gilt aber immer noch ein simpler Grundsatz: Das Unternehmen sollte sich so im Markt und gegenüber Stakeholdern verhalten, wie es auch selbst behandelt werden möchte. Je stärker allerdings Erwartungen nach außen aufgebaut werden – über Kampagnen und Versprechungen, die dann nicht eingehalten werden können – desto größer wird auch die Lücke zwischen Erwartungshaltung und Aktion. Und genau hier liegt eines der größten Reputationsrisiken.

Das Management von Reputationsrisiken ist integraler Bestandteil einer guten Corporate Governance. Zukünftige Trends und Entwicklungen zu erkennen und damit auch potenzielle Themenfelder zu identifizieren, schafft die Möglichkeit, durch frühe strategische Korrekturen Issue-Eskalationen zu reduzieren bzw. zu vermeiden und damit den Unternehmenswert zu schützen. Reputations(risiko)management ist eine Verpflichtung zu einer verantwortungsvollen

Kommunikation mit allen Interessensgruppen und reflektiert die Unternehmenskultur. Und: Es darf kein opportunistisches Lippenbekenntnis sein.

Das in der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit vorgestellte Bewertungsmodell für Reputationsrisiken basiert auf einer von der Technischen Universität Graz in Kooperation mit dem Kompetenzportal RiskNET durchgeführten empirischen Umfrage, an der sich über 400 Risikomanagement-Experten beteiligt haben.

Mit der wissenschaftlichen Studie sollte zum einen der Status Quo beim Management von Reputationsrisiken erhoben werden und zum anderen die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensreputation bestimmt werden. Die daraus gewonnenen Ergebnisse bildeten schließlich die Basis für die Konzeption eines objektiven und empirisch validen Bewertungsmodells für Reputationsrisiken, um bestehende Risikomanagement-Systeme zu erweitern.

Der US-amerikanische Großinvestor, Unternehmer und Mäzen Warren Edward Buffett hat das Thema auf den Punkt gebracht: „Es dauert 20 Jahre, um sich eine Reputation aufzubauen, und fünf Minuten, um sie zu ruinieren. Wenn Sie darüber nachdenken, werden Sie die Dinge anders machen.“ Die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Studie werden Ihnen bei der Umsetzung in konkreten Schritte helfen, um den Reputationsaspekt im Risikomanagement zu integrieren und einer Reputations-Destruktion vorzubeugen.



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

Baseler Standard BCBS 239

Risikoauswertung auf Knopfdruck

Bisher brauchen Banken im Schnitt knapp drei Wochen, bis sie den Risikobericht für die Aufsicht erstellt haben. Künftig muss das deutlich schneller möglich sein und insbesondere in Krisen- und Ausnahmesituationen sollen Risiko-Auswertungen auf Knopfdruck geschehen – der Baseler Bankenaufsicht (Regelung BCBS 239) sei Dank. Das zeitnahe Risiko-Reporting geht alle Banken und Sparkassen in Deutschland an.

Um das zu erreichen, müssen die Institute bald anfangen, einen einheitlichen Datenhaushalt einzurichten, Daten-Silos abzuschaffen, einen automatisierten Datenfluss zu gewährleisten und ihre Datenqualität zu verbessern. Dazu sind große Investitionen in IT-Architektur und -Systeme nötig.

Hinter dem Baseler Standard BCBS 239 steckt ein ambitioniertes Projekt für die gesamte Bankenwelt. Denn der bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) angesiedelte Ausschuss für Bankenaufsicht stellte die Grundsätze zur Datenaggregation und zum Risikoberichtswesen auf, damit die Geldinstitute ihre Risikostruktur künftig dem beschleunigten Wirtschaftsgeschehen entsprechend steuern können. Stand heute fehlt es fast in jedem Haus an IT-Infrastruktur und Berichtsstrukturen, um zeitnah „auf Knopfdruck“ Risikoauswertungen zu erhalten. Das betrifft sowohl die regelmäßigen Standard-Reports, für die die Finanzinstitute im Schnitt derzeit rund 20 Tage benötigen. Ebenso gilt dies aber auch für individuelle Berichte, die ebenfalls in kürzester Zeit ad-hoc erstellt werden sollen.

Der aktuelle Stand der Berichtsfähigkeit reicht nicht aus in Zeiten von globaler Wirtschaftsverflechtung und Hochfrequenzhandel. Die Aufsicht möchte die Zeitspanne halbieren, sodass künftig innerhalb von zehn Tagen die standardmäßigen Monats- oder Quartalsberichte vorliegen. Heute sind zudem ad-hoc Risikoauswertungen erforderlich, um jederzeit adäquat und zeitnah auf außerordentliche Ereignisse reagieren zu können.

Doch nicht nur in der verkürzten Zeitspanne liegt die Herausforderung, sondern vor allem in den dazu notwendigen Änderungen in den Banken: Es geht um die Herkulesaufgabe, die Datendefinitionen und Risikomodelle innerhalb eines Konzerns zu vereinheitlichen und die Aggregation und Bereitstellung in abfragefähigen Datenhaushalten zu automatisieren.

Einige Banken haben sich bereits an diese Mammutaufgabe gemacht, beispielsweise die DZ Bank. Bei ihr bindet die jederzeitige rasche Kontrolle von

Marktrisiken und die Berechnung von Bewertungen inzwischen rund 40 Prozent der Rechenkapazitäten. Der Aufwand habe sich verzwanzigfacht, zitiert die Börnsenzeitung IT-Vorstand Thomas Ullrich. Rund 100 Mitarbeiter aus Controlling, Handel und IT seien in diese tagesaktuellen Berechnungen von Risikoszenarien einbezogen.

Betroffenheit des eigenen Hauses oft unbekannt

Die Abnehmer dieser Risikoauswertungen sind sowohl extern die Aufsichtsbehörden mit ihren inzwischen fast schon regelmäßigen Stresstests als auch der Vorstand hausintern. Denn Ziel zeitnaher Risikobewertungen sollte neben der Pflichtberichterstattung gegenüber den Aufsichtsbehörden vorrangig sein, das eigene Haus so krisensicher wie möglich aufzustellen. So liegt es im ureigensten Interesse einer Bank, stets zeitnah auf Ereignisse reagieren zu können. Für das einzelne Geldinstitut ist beispielsweise Hochwasser ein vorstellbares „Krisen“-Szenario. Ob Oder, Elbe, Donau oder Rhein: Werden ganze Landstriche überflutet, sind die darin liegenden darlehensfinanzierten Objekte nicht mehr verwertbar, Existenzen sind bedroht, sodass deren Kredite nicht mehr bedient werden können. Jedes Kreditinstitut sollte daher möglichst rasch wissen, mit welcher Summe es betroffen ist. Ideal wäre ein Zugriff per Knopfdruck auf die Hypothekenkredite in den betroffenen Postleitzahlen-Gebieten um herauszufinden, wie hoch die eigenen Darlehen dort sind. Wie war die bisherige Ausfallwahrscheinlichkeit? Wie wirkt sich die Hochwassersituation auf die Ertragskennzahlen aus? Fragen, die heutzutage nur selten schnell aus den vorhandenen Daten heraus beantwortet werden können.

Daten werden händisch zusammengetragen

Stellen der Vorstand oder eine Ratingagentur diese Fragen, kommt eine Vielzahl von Mitarbeitern, Abteilungen und Systemen ins Spiel, um die benötigten Daten händisch zusammen zu tragen. Es mangelt also nicht nur an der Geschwindigkeit, sondern vor allem auch am automatischen Daten-Input und Datenfluss für die Berechnung von Risiken. Genau hier setzt die Forderung von BCBS 239 nach einer weitgehend automatischen Auswertung von Risikodaten an. Dabei fordern 14 recht allgemein formulierte Grundsätze, die Datenqualität sicherzustellen, eine konzernweit einheitliche Logik anzuwenden und die Ergebnisse zeitnah zur Verfügung zu stellen. „Das haben wir doch schon längst“, denken viele Bankvorstände nun sicherlich. Doch im Detail sind die Forderungen in der Regel nicht erfüllt.

Übergreifender Datenkatalog und einheitliche Risikomanagementmodelle nötig

Oft fehlt es an einheitlichen Kennzahlen und konzernweit harmonisierten Risikomanagementmodellen zur Berechnung der Kennzahlen. Jeder Bereich und jedes Tochterunternehmen rechnet – historisch bedingt – mit eigenen Kennzahlen. Das wäre kein Problem, wenn sich nicht gleichlautende Kennzahlen mit unterschiedlichen Inhalten darunter finden würden.

Einheitlicher „SPOT“ für alle Bereiche

Die im gesamten Unternehmen oder Unternehmensverbund verwendeten Daten müssen überall identisch sein – gerade im Hinblick auf die Daten darf es nur eine

Wahrheit geben. Ziel ist eine automatisierte Lieferung von Rohdaten, um eine möglichst automatisierte Weiterverarbeitung dieser Daten durch interne und externe Systeme und Dienstleister zur Validierung und Transformation zu ermöglichen. Genau so entsteht ein SPOT, also ein „Single Point of Truth“. Was logisch klingt, ist vor allem bei weitverzweigten, international agierenden oder fusionierten Unternehmen oft nicht der Fall. Um dies zu erreichen, muss von Anfang an der Fokus auf die Datenqualität gelegt werden. Im Rahmen der sogenannten Data Governance hat das Unternehmen nicht nur schriftlich niederzulegen und zu belegen, wie es seine Daten definiert, validiert und aggregiert sondern auch, wie es die Datenqualität messbar macht und die Prozesse rund um die Ableitung und Berechnung von Kennzahlen laufen. Dies sicherzustellen sollte nicht unterschätzt werden, denn es kostet viel Zeit und bindet enorme Ressourcen. Die Aufsichtsbehörden haben sich darüber

hinaus vorgenommen, die Risikoberichte der Banken untereinander vergleichbarer zu machen.

Ad-hoc-Reporting gerade in Ausnahmesituationen

Zudem muss sichergestellt sein, dass Ad-hoc-Reporting und Simulationen ebenso wie die Möglichkeit zur automatisierten Erstellung von auf individuellen Abfragen beruhenden Berichten in Ausnahmesituationen funktionieren. Bei den bisherigen Stresstests war dies eine große Herausforderung, denn während ganze Abteilungen Ordner gewälzt und Daten zusammengetragen haben, kam das operative Geschäft zu kurz. Reporting sollte jedoch nie auf Kosten des wertschöpfenden Geschäfts gehen.

Zu beachten ist, dass einzelne Abteilungen gewisse Fristen einhalten müssen, bevor sie ihren Daten als korrekte Basis zur Analyse freigeben. Korrekturbuchun-

gen, wie „late bookings“ für Valuta, sind teilweise bis zu zwei Wochen nach dem Stichtag möglich. In einigen Instituten darf die Risikoabteilung daher erst nach zwei Wochen anfangen, die Stichtagsdaten zu nutzen. Das sollte verbessert werden, denn eine zeitnahe Risikosteuerung ist so weder im Monats- noch im Quartalsrhythmus möglich – und schon gar nicht bei Stresstests oder in Ausnahmesituationen.

Excel-Tabellen eliminieren

Wichtige weitere Herausforderung ist es nicht nur, die Fehlerwahrscheinlichkeit höchstmöglich zu reduzieren, sondern insbesondere einen nachvollziehbaren Datenfluss ohne manuelle Brüche herzustellen. Dazu ist die Abschaffung der individuellen Datenverarbeitung (IDV) ebenso erforderlich wie das Ende der „manuellen Datenveredelung“. Händisch programmierte Excel-Tabellen und Access-Datenbanken

Anzeige

***In a hyper-transparent world,
how do you protect your reputation?***

REPRISK  [®]

We help you make sense of the noise

RepRisk runs the most comprehensive database on environmental, social and governance (ESG) risks related to companies, projects, sectors and countries.

On a daily basis, we screen big data in 14 languages for issues such as environmental degradation, human rights abuses, child labor and corruption, which can translate into reputational, compliance and financial risks.

RepRisk ESG Business Intelligence – timely – comprehensive – global

sollten nicht mehr vorkommen, die Modelle und Definitionen sind zu vereinheitlichen und die Datenanlieferung, -aggregation und -verarbeitung ist zu standardisieren.

Denn BCBS 239 stellt nicht nur erhöhte Ansprüche an die Datenaggregation bottom-up, sondern auch an die Datengranularität top-down. Hier geht es um die sogenannte drill-down-Möglichkeit, also dass die vorhandenen Reportings in ihrem Datenfluss stets automatisch auf immer die gleichen Quell-Daten oder Einzelgeschäfte zurückzuführen sind oder nach beliebigen anderen Kriterien über „dynamische Dashboards“ oder „Management-Cockpits“ aufgliedert werden können.

Viele Häuser haben bereits eine separate Position für die Data Governance geschaffen. Dieser Mitarbeiter benötigt nicht nur viel Zeit, bis sich seine Aufgabe im Haus durchgesetzt hat. Faktisch ist seine Position meist auch mit zu wenig Macht ausgestattet, weshalb er den einzelnen Abteilungen hinterherlaufen muss – mit ungewissem Ergebnis. In der Praxis bewährt haben sich dagegen ergänzend installierte Teams, die sich aus Vertretern aller Bereiche in der Bank zusammensetzen und beim Vorstand angesiedelt sind. Diese Teams sollten dauerhaft installiert werden, denn regelmäßig werden neue Kennzahlen im Rahmen neuer Projekte eingeführt oder es tauchen Datenqualitätsprobleme auf, die es zu lösen gilt.

Rechtzeitig ein Bild über eigenen Handlungsbedarf machen

Um die von BCBS 239 geforderte Überleitungsmöglichkeit von Finance- in Risk-Berichte und umgekehrt sicherzustellen, ist eine Auflösung der Reporting-Silos –

sowohl fachlich als auch technisch – unumgänglich. In einer Analyse des Ist-Zustandes in den Handlungsfeldern Governance, Risikomanagement- und Reporting, Datenqualitätsmanagement und IT-Architektur sollte sich die Bank ein Bild über eigene Lücken oder Schwachstellen in Organisationsstruktur, bei Prozessen und in der IT-Infrastruktur machen. Mittels Gap-Analyse werden die grundsätzlichen Szenarien im Hinblick auf das Erreichen von selbstgesteckten Zielen durchgespielt und die Lücken im bestehenden System eruiert. Davon ausgehend und unter Berücksichtigung und Einbeziehung aktuell laufender Projekte sollte eine Roadmap mit dem notwendigen Handlungsbedarf erstellt werden und ein entsprechendes Projekt zur Umsetzung der notwendigen Maßnahmen starten. Hier sollte auch geprüft werden, ob und welche Teile sich sinnvollerweise an externe Dienstleister auslagern lassen. □

Fazit: Die Zeit drängt

Zunächst einmal gelten die Forderungen des Baseler Standards 239 für die global systemrelevanten Banken, die diese bis 2016 erfüllen müssen. Auch national systemrelevante Institute sind in der Pflicht, haben jedoch ein Jahr mehr Zeit. Eine Liste mit deren Namen wird spätestens Anfang September veröffentlicht, denn ab November unterstehen diese Institute der unter dem Dach der EZB angesiedelten neuen europäischen Bankenaufsicht. Auf der vorläufigen Liste stehen 21 deutsche Häuser, deren Bilanzsumme mehr als 30 Milliarden Euro groß ist oder 20 Prozent des nationalen BIP überschreitet. National bedeutend sind neben den beiden Großbanken vor allem die Landesbanken, die Spitzenver-

bände der Genossenschaftsbanken und einzelne Hypothekenbanken, Sparkassen und Spezialinstitute. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Teile der BCBS 239 in die MaRisk aufgenommen werden. Vermutlich wird dies vor allem das zeitnahe Risiko-Reporting betreffen. Damit gehen diese Baseler Anforderungen alle Banken und Sparkassen in Deutschland an. Zumal davon auszugehen ist, dass es bereits im kommenden Jahr weitere ad-hoc-Stress-tests geben wird, die das Vorankommen der Institute auf dem Weg zum zeitnahen Risiko-Reporting dokumentieren und Schwachstellen aufzeigen wollen.

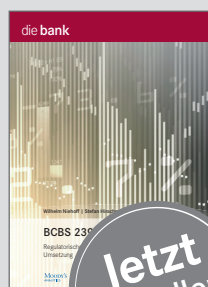
Viele Banken unterschätzen jedoch die auf sie zukommende Aufgabe, da sie sich nicht für betroffen halten. Auf viele Banken kommen Investitionen in Millionenhöhe zu. Sie haben eine einheitliche Datenhaltung zu installieren, auf die alle Bereiche für ihr Reporting zugreifen. Die Risikomodelle und Datendefinitionen sind konzernweit zu vereinheitlichen, Daten müssen automatisiert ermittelt und händisches Zusammentragen eliminiert werden. Die Verantwortlichkeit für BCBS 239 sollte aufgrund der weitreichenden Auswirkungen in der Bank und der massiven Investitionsentscheidungen direkt beim Vorstand angesiedelt werden. Der vorgegebene Zeitrahmen für dieses Projekt ist eng gesteckt, die Zeit drängt. Aber langfristig lohnt sich eine automatisierte und zeitnahe Risikobewertung. Es ist eine Investition in die eigene Zukunft, denn diejenige Bank, die schnell auf Veränderungen reagieren kann, hat einen Vorteil auf dem Markt.

Autorin:

Beate Sengle, Senior Expert Consultant, Co-finpro AG.

Anzeige

die bank



Jetzt
bestellen

Niehoff | Hirschmann (Hrsg.)

BCBS 239

Regulatorische Anforderungen
und effiziente Umsetzung

59,00 Euro

Weitere Fachmedien in unserem Webshop:

www.bank-verlag-shop.de

MOODY'S
ANALYTICS

SUNGARD®



PPI AKTIENGESELLSCHAFT



Risikomanagement in Versicherungsunternehmen

CRO in Versicherungen: Antreiber der Wertschöpfung

In der Versicherungsbranche hat sich in Bezug auf Risikomanagement und Risikosteuerung in den letzten Jahren einiges verändert. Insbesondere die hohen Schwankungen an den Finanzmärkten mit mehreren Krisenphasen, aber auch der zunehmende Fokus auf Verbraucherschutz rücken die Position des Chief Risk Officer (CRO) immer mehr ins Zentrum der strategischen Entscheidungen. Dennoch ist die Branche noch weit entfernt von einem einheitlichen Rollenbild und nutzt die sich bietenden Möglichkeiten durch die Etablierung eines CRO nicht aus, wie eine aktuelle Befragung, die von Towers Watson unter europäischen Versicherern durchgeführt wurde, zeigt.

Der Druck auf die Versicherer, ihr Risikomanagement neu aufzustellen und angemessene Strukturen, Prozesse und Methoden zu schaffen, wächst kontinuierlich. Der Position des Chief Risk Officer (CRO) kommt damit eine immer wichtigere Rolle zu: Die überwiegende Mehrheit der europäischen Versicherer beschäftigt inzwischen einen CRO oder einen Verantwortlichen in vergleichbarer Rolle.

Allerdings beschreibt die bloße Anzahl der neu entstandenen Posten nur einen kleinen Teil des Sachverhalts. Geht man etwas in die Tiefe und befragt CROs zu ihrer Rollenentwicklung, wird deutlich, dass die Geschäftsmodelle und der Aufgabenbereich des CRO in den Versicherungsunternehmen erheblich variieren. Dies ist zunächst nicht verwunderlich, da die Rolle des CRO noch relativ neu in der Versicherungsbranche ist.

Vielen Unternehmen ist es noch nicht gelungen, ihr Risikomanagement systematisch in die Unternehmenssteuerung zu integrieren und damit den CRO in personam in wesentliche operative und strategische Entscheidungsprozesse zu involvieren.

Doch es findet eine Entwicklung statt: Lag in den vergangenen Jahren der Hauptfokus der Risikomanagement-Funktion – insbesondere getrieben durch die umfangreichen aufsichtsrechtlichen Anforderungen – auf dem Aufbau von Risikomodellen, Prozessen und eines umfassenden Governance-Systems, so verändern sich die Anforderungen nun dahingehend, dass das Risikomanagement seinen Mehrwert für das Unternehmen und den unternehmerischen Erfolg unter Beweis stellen muss.

Der CRO: ein Partner der Geschäftsbereiche?

CROs heute erkennen, dass der Weg zu einer strategischen Partnerschaft mit der Geschäftsführung und den operativen Geschäftsbereichen lang und steinig ist. In der Regel besteht er aus den folgenden Phasen:

1. **Verständnis:** Erfassen der Geschäftsstrategie sowie der wesentlichen Ziele des Versicherers, um daraus die Risikostrategie und Risikoneigung zu entwickeln;
2. **Entwicklung:** Entwerfen und Umsetzen eines umfassenden Risikomanagementsystems, das die Grundlage für die Arbeitsweise der Risikofunktion sowie auch der Geschäftsbereiche bildet: Es beinhaltet beispielsweise die Aufbau- und Ablauforganisation, Leitlinien und Geschäftsordnungen, Prozesse und Methoden, Risikoberichterstattung sowie Performance-Management-Systeme, die eine risikokonforme Verhaltensweise inzentivieren;
3. **Einbettung:** Systematische Einbindung des Risikomanagements in wesentliche Geschäftsentscheidungen und Sicherstellen eines konsistenten Risikoverständnisses sowie einer positiven Risikokultur im Unternehmen, beispielsweise durch regelmäßige Kommunikation und Awareness-Trainings, offenen Umgang mit Risiken und Fehlern. Ziel dabei ist es, die Wertschöpfung im Unternehmen zu steigern.

Diese Punkte unterstreichen den wirklichen Wert, den CROs im Versicherungswesen heute in ihrer Position sehen: Sie möchten eine Veränderung der Unternehmenssicht erreichen, indem sie andere

Denkweisen über Risiken und den Umgang mit ihnen im Unternehmen verankern. Auf diesem Weg gibt es jedoch weiterhin noch einige Hindernisse. Zu den meist genannten zählen:

- unzureichendes Commitment seitens der Geschäftsführung
- eine nach wie vor vorhandene Tendenz zu einer regulatorischen Compliance-orientierten Risikomanagement-Sicht
- ein einseitiger Fokus auf Risikovermeidung und damit zu oft Wahrnehmung des Risikomanagements als „Geschäftsverhinderer“.

Aufgrund dieser Hürden verbleiben die Risikomanagement-Aktivitäten oftmals separiert und zu weit von den tatsächlichen Geschäftsentscheidungen entfernt. Allzu oft wird die Funktion tatsächlich erst spür- und sichtbar, wenn es darum geht, bestimmte Entscheidungen zu verhindern.

In vielen Fällen wurde die Position des CRO auch lediglich aufgrund von regulatorischen Vorgaben geschaffen und nicht vor dem Hintergrund, einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu leisten. In einem solchen Fall ist es für einen CRO doppelt schwierig, als ernstzunehmender Geschäftspartner wahrgenommen zu werden.

Ein Erfolgsrezept, um diese Hürden zu überwinden, ist eine enge und kooperative Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsführung und dem CRO.

Ausarbeitung der Beziehung zwischen CEO und CRO

CROs sehen sich als Unterstützer der strategischen Geschäftsentwicklung mit dem entsprechenden Vertrauen durch den Vorstand, im Idealfall durch den CEO. Eine

mögliche Interpretation der Rolle des CRO ist die eines risikoorientierten CEO, da der Leiter der Risikomanagement-Funktion die gleiche strategische Auffassung vertritt wie der CEO, jedoch eine eigene, unabhängige Risikoperspektive und -analyse einbringt. Während also der CEO nach Wertschöpfung beispielweise in einer neuen Sparte oder Branche sucht, kann der CRO die neuen Risiken und Chancen bewerten und helfen, Maßnahmen zu deren Beherrschung zu entwickeln. Die unterschiedlichen Perspektiven stehen sich dabei keineswegs im Wege, sondern können sich gegenseitig sogar ergänzen (siehe ► **Abb. 01**). Darüber hinaus kann der CRO vergleichbare Impulse für die Geschäftsentwicklung geben wie der CEO; der Ausgangspunkt ist dabei jedoch die Risikosituation des Unternehmens in einem sich kontinuierlich wandelnden unternehmerischen Umfeld.

Zusammensetzen des CRO-Puzzles

Auf Basis der Marktbefragung und -erfahrungen von Towers Watson lassen sich vier Schlüsselkompetenzen identifizieren, die erfolgreiche CROs benötigen, um ein vorurteilsfreies Risikomanagement für die Versicherungswirtschaft betreiben zu können – Führungsqualität, Einflussnahme, Kommunikationsfähigkeit und Fachkompetenz (siehe ► **Abb. 02**).

Perspektiven von CEO und CRO

► **Abb. 01**

Das neue Rollenverständnis von CEO und CRO

► **Abb. 02**

1. **Führungsqualität:** Ein effektiver Risikomanager tritt als strategischer Denker auf und ist Antreiber für Veränderungen. Kontinuierliche Innovation und Wandel, die Suche nach Möglichkeiten, um ein profitables Gleichgewicht zwischen Risiko und Ertrag zu erreichen, die Förderung einer positiven Risikokultur und die Verbesserung der Risikomanagement-Funktionen sind seine Hauptaufgaben.
2. **Einflussnahme und Durchsetzungskraft:** Der CRO hat die Verantwortung und den Überblick über den gesamten Risikobereich zu behalten und dafür zu sorgen, dass es für jedes Risiko einen Verantwortlichen gibt. Deswegen muss der CRO die Geschäftsverantwortlichen und Risikoträger davon überzeugen, sich aktiv an der Messung, Steuerung und Minderung der Risiken zu beteiligen.
3. **Kommunikationsfähigkeit:** Um komplexe Risikoinformationen an den Vor-

stand, Führungskräfte und wichtige externe Akteure in prägnanter und verständlicher Weise zu vermitteln, benötigt der CRO herausragende kommunikative Fähigkeiten. Er muss in der Lage sein, auf allen Ebenen in der Organisation zu kommunizieren.

4. **Fachkompetenz:** Risikomanager benötigen ein profundes Verständnis von allen Bereichen in der Wertschöpfungskette eines Versicherers; darüber hinaus müssen sie Risikomanagement-Methodiken von der Risikoidentifikation über die -bewertung, -steuerung und -überwachung beherrschen. □

Fazit

Dies mögen große Herausforderungen sein – doch die befragten Risikomanager sind bereit, diese anzunehmen, um im Gegenzug von der Geschäftsleitung als Problemlöser und Antreiber der Geschäftsprozesse anerkannt zu werden.

Nur wenn die Hauptkonzentration auf dem Unternehmenserfolg und nicht nur auf der Vermeidung von Risiken liegt, werden Ansehen und Einfluss des CRO wachsen. Um das zu erreichen, müssen Geschäftseinheiten ihn als Partner sehen und nicht ausschließlich als Risikokontrolleur. CROs haben bereits verstanden, dass sie eine aktive Rolle in diesem Wandel einnehmen müssen. Wie es einer der Befragten ausdrückte: „Wir müssen die Herzen und die Köpfe in der Organisation gewinnen.“

Autoren:

Frank Schepers leitet den Bereich Versicherungsberatung bei Towers Watson in Köln.

Dr. Carsten Hoffmann betreut bei Towers Watson strategische Risikomanagement-Themen im Zuge der Einführung von Solvency II.

Anzeige

SEMINARE RISIKO MANAGER

IN KOOPERATION MIT



Thema	Termine Köln	Termine Frankfurt
Grundlagen der aufsichtsrechtlich relevanten Bilanzierung		11.11.2014
Solvabilitätsregime – Kreditrisikostandardansatz	12.-13.11.2014	
Überblick über die bankenstatistischen Meldungen		13.11.2014
Gesetzliche Grundlagen der Groß- und Millionenkreditverordnung	19.-20.11.2014	
Gesetzliche Grundlagen bankaufsichtlicher Meldungen (=Meldewesenüberblick)		03.-04.12.2014
Leverage Ratio und Asset Encumbrance		15.12.2014

+ Early-Bird-Angebot +
Die ersten fünf Seminarteilnehmer pro Termin und Thema erhalten im 2. Halbjahr 2014 einen **Sonderpreis** von **750 €** pro Seminartag

IMPRESSUM

Chefredaktion (verantwortliche Redakteure)

Frank Romeike

Tel.: 02 21/54 90-532, Fax: 02 21/54 90-315

E-Mail: frank.romeike@bank-verlag.de

Thorsten Manns

Tel.: 02 21/54 90-146, Fax: 02 21/54 90-315

E-Mail: thorsten.manns@bank-verlag.de

Gesamtleitung Kommunikation und Redaktion

Dr. Stefan Hirschmann

Mitarbeiter dieser Ausgabe

Dr. Werner Gleißner, Beate Sengle, Frank Schepers,

Dr. Carsten Hoffmann

Verlag

Bank-Verlag GmbH

Wendelinstraße 1

50933 Köln

Geschäftsführer:

Wilhelm Niehoff (Sprecher), Michael Eichler,

Matthias Strobel

Mediaberatung

Andreas Conze

Tel.: 02 21/54 90-603, Fax: 02 21/54 90-315

E-Mail: andreas.conze@bank-verlag.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 9 gültig ab

1. Januar 2014

Abo- und Leserservice

Tel.: 02 21/54 90-500, Fax: 02 21/54 90-315

E-Mail: medien@bank-verlag.de

Produktionsleitung: Armin Denzel

Objektleitung: Bernd Tretow

Satz: process media consult GmbH, Darmstadt

Lektorat: Ulrike Ascheberg-Klever, Köln

Druck

ICS Internationale Kommunikations-Service GmbH

Geschäftsführender Gesellschafter:

Dipl. Ing. Alois Palmer

Voiswinkeler Str. 11d, 51467 Bergisch Gladbach

Erscheinungsweise: Zweiwöchentlich

Bezugspreis: Jahresabonnement 372 € zzgl. Ver-

sand und MwSt.

Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt werden. Unter dieses Verbot fallen insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf Datenträgern. Die Beiträge sind mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt, die Redaktion übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der abgedruckten Inhalte. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder. Empfehlungen sind keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren sowie anderer Finanz- oder Versicherungsprodukte. Eine Haftung für Vermögensschäden ist ausgeschlossen. Für die Inhalte der Werbeanzeigen ist das jeweilige Unternehmen oder die Gesellschaft verantwortlich.

Titelbild

© SVLuma/Fotolia.com

Risikomanager Fischer Hirs wird CEO von AGCS



Chris Fischer Hirs (Foto), Chief Financial Officer (CFO) der Allianz Global Corporate & Specialty SE, löst zum Jahreswechsel Axel Theis als Vorstandschef ab. Nina

Klingspor folgt auf Fischer Hirs als CFO. Der 52-jährige Chris Fischer Hirs ist Schweizer Staatsbürger und begann seine berufliche Karriere 1979 bei der Union Bank of Switzerland (UBS) in Zürich. Im Jahr 1999 wechselte er zur Allianz Risk Transfer (ART), wo er als Mitglied der Geschäftsführung unter anderem für Risikomanagement und Finanzen zuständig war. Seit 2007 ist er als Mitglied des Vorstands der Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) SE verantwortlich für den asiatisch-pazifischen Raum (APAC) und Allianz Risk Transfer (ART). Seit Juli 2009 ist er CFO und durch die neue Ausrichtung der Vorstandsverantwortlichkeiten im Januar 2012 zusätzlich verantwortlich für die Bereiche Risikomanagement und Aktuariat. Die Verantwortung für ART wird 2015 einem anderen Vorstand übertragen.

Ein Leben für den Export und das Risikomanagement



Hans Janus (Foto), Vorstandsmitglied der Euler Hermes Aktiengesellschaft, hat am 17. Oktober seinen 60. Geburtstag gefeiert. Nahezu sein gesamtes Berufsleben hat Janus

dem Export gewidmet, wobei seine besondere Leidenschaft den staatlichen Exportkreditgarantien galt. In den vergangenen Jahrzehnten hat er maßgeblich dazu beigetragen, die Exportkreditgarantien des Bundes (sogenannte Hermesdeckungen) als ein wirksames Instrument der Außenwirtschaftsförderung weiterzuentwickeln. Der bestens vernetzte Janus wird national und international als ausgewiesener Experte im Bereich der Außenwirtschaft und in-

timer Kenner staatlicher Exportkreditgarantien geschätzt.

Janus kam 1983 zu Euler Hermes, wo er zunächst als juristischer Mitarbeiter im Bereich Schadenbearbeitung und internationale Schuldenregulierung arbeitete. Anfang der 90er Jahre übernahm der gebürtige Essener dann die Verantwortung für internationale Beziehungen im Rahmen der EU und OECD, bevor er 1994 in den Vorstand der Hermes Kreditversicherungs-AG berufen wurde.

Die Harmonisierung staatlicher Exportkreditgarantien innerhalb der Europäischen Union und die Zusammenarbeit mit Exportkreditagenturen außerhalb der EU gehörten zu den Schwerpunkten seiner Arbeit. Unter seiner Ägide wurde die Zusammenarbeit mit anderen Exportkreditagenturen intensiviert und ein Netz an Rückversicherungsabkommen geschlossen.

Janus' besonderes Interesse galt stets Osteuropa. Regelmäßig reiste er in die Länder Osteuropas sowie nach Russland und machte sich ein unmittelbares Bild von den Entwicklungen vor Ort. Als intimer Kenner Russlands war und ist der promovierte Jurist, der an den Universitäten in Bochum und Hamburg auch Slawistik studiert hat, nicht nur in Krisenzeiten wie heute ein gefragter Gesprächspartner.

Welche Entwicklung die Exportkreditgarantien des Bundes in den vergangenen 20 Jahren genommen haben, verdeutlichen folgende Zahlen. Als Janus 1994 in den Vorstand der Hermes Kreditversicherungs-AG eintrat, betragen die deutschen Exporte 353 Mrd. €. Die Exportkreditgarantien beliefen sich auf 17 Mrd. €. Zwei Jahrzehnte später hat sich der deutsche Export auf 1,1 Bio. € (Ende 2013) verdreifacht. Gleichzeitig stiegen die vom Bund übernommenen Exportkreditgarantien auf 28 Mrd. € (Ende 2013). Seit Einführung des Instrumentariums 1950 hat der Bund damit in Summe Lieferungen und Leistungen deutscher Exporteure im Wert von rund 780 Mrd. € in Deckung genommen und einen Überschuss von über 3,5 Mrd. € erzielt. Allein 2013 flossen dem Bundeshaushalt 581 Mio. € zu.

Nach 30-jähriger Tätigkeit für Euler Hermes läuft das Mandat von Hans Janus als Vorstandsmitglied der Euler Hermes Aktiengesellschaft Ende des Jahres planmäßig aus. Seine Nachfolge tritt Edna-Schöne-Alaluf an. Die 43-jährige Juristin startete im Jahre 2000 ihre Karriere bei Euler Hermes und leitete zuletzt das Hauptstadtbüro in Berlin.

Scope Ratings expandiert weiter

Knapp zwei Monate nach der Ernennung von Torsten Hinrichs zum CEO hat Scope Ratings weitere erfahrene Ratinganalysten an Bord geholt. Dieser Schritt untermauert die Ambitionen der Berliner, sich als europäische Alternative zu den amerikanischen Ratingagenturen zu etablieren. „Um die Reputationslücke zu den großen Ratingagenturen zügig zu schließen, setzen wir auf anerkannte Experten mit langer Erfahrung in der Ratingbranche. Mit den neuen Mitarbeitern gewinnen wir zusätzlichen Schub, um den alternativen und europäischen Ratingansatz zu verwirklichen“, so Scope-Chef Hinrichs. Prominentester Zugang ist der ehemalige S&P-Analyst Karlo Fuchs, einer der erfahrensten Pfandbrief-Analysten. Fuchs war zuvor 15 Jahre lang als Senior Director für das Rating von Covered Bonds bei S&P zuständig. In dieser Funktion war er maßgeblich an der Weiterentwicklung der Ratingmethodik beteiligt und vertrat S&P als Sprecher für Covered Bonds nach außen. Mit den Personalmaßnahmen sind auch strategische Weichenstellungen verbunden. So soll Fuchs bei Scope das Ratingspektrum um die Analyse von Covered Bonds erweitern. Mit derzeit über 2,6 Bio. € stellen Pfandbriefe eine der bedeu-

tendsten Assetklassen dar. Sie genießen vor allem bei sicherheitsorientierten Investoren hohes Ansehen. Banken schätzen Pfandbriefe als günstige und langfristige Refinanzierungsform. Die Bedeutung von Pfandbriefen wird nach Ansicht von Scope Ratings weiter zunehmen.

Mit Dr. Florian Stapf baut Scope darüber hinaus Vertriebskapazitäten für Ratings im Segment der mittleren und großen Unternehmen auf. Der Bereich Strukturierte Finanzierungen wird mit Carlos Terré und Michael Mackenzie sowohl auf Analyse- als auch auf Vertriebsseite verstärkt. Carlos Ignacio Terré Alonso erweitert als Executive Director das Structured Finance Team von Scope Ratings. Er verfügt über mehr als sieben Jahre Erfahrung in der Bewertung von zahlreichen Arten strukturierter Finanzierungen. Unmittelbar vor Scope war er als Director Structured Finance bei Fitch Ratings in Madrid tätig. Dr. Florian Stapf wird als Executive Director die Business-Development-Aktivitäten für Ratings von Unternehmen, Banken und deren Anleihen in Deutschland, Österreich, in der Schweiz und in Skandinavien leiten. Stapf verantwortete zuvor 14 Jahre das Client Business Management und die Vertriebsstrategie für die Bereiche Corporates und Financial Institutions bei S&P. Michael John Mackenzie

verstärkt als Executive Director den Vertrieb im Bereich Strukturierter Finanzierungen. Vor seinem Einstieg bei Scope verantwortete er langjährig als Head of Business Development für die Regionen Osteuropa, Naher Osten und Afrika (EEMEA) die Vertriebsaktivitäten in diesem Bereich bei DBRS und S&P in London. Annick Poulain Thomas übernimmt ab sofort die Analytical Review Function. Damit überwacht sie die Entwicklung der Rating-Methodik und stellt sicher, dass Ratings segmentübergreifend konsistent sind. Mit mehr als 19 Jahren Erfahrung bei Moody's – zunächst als Analytikerin und später als Managing Director für Strukturierte Finanzierungen – bringt sie umfassende Kenntnisse der Ratingbranche mit. Christian Werner leitet als Chief Human Resource and Public Affairs Officer das Personalressort und verantwortet sämtliche Aktivitäten im Bereich Public Affairs sowie Board Relations. Als Head of Strategic Workforce Planning war er bislang als Human Resource Experte für die Allianz Gruppe tätig. Für die Allianz Deutschland AG verantwortete er unter anderem die Personal- und Tarifpolitik. Darüber hinaus fördert er als Vorstand des Demografie Netzwerkes (ddn e.V.) den übergreifenden Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik in Deutschland und der Schweiz.

Neue Infrastruktur zum Clearing von Kartentransaktionen

Die Deutsche Bundesbank und EBA CLEARING führen auf dem deutschen Markt neue Infrastrukturdienstleistungen für das Clearing von Debitkartenzahlungen ein. Wie die beiden Organisationen bekannt gaben, werden die beiden neuen Dienste zusammen den deutschen Kreditinstituten einen uneingeschränkten Zugang zum Clearing von Kartenzahlungen auf Basis des deutschen girocard-Systems und des von der Berlin Group entwickelten europäischen Rahmenwerks SEPA Card Clearing Framework bieten. Das SEPA Card Clearing Framework wurde von der Berlin Group entwickelt, die sich aus 27 wichtigen Akteuren des kartengestützten Zahlungs-

verkehrs aus 25 Ländern innerhalb und außerhalb des Euroraums zusammensetzt. Die Abwicklungsdienste für das Clearing von Kartenzahlungen von Deutscher Bundesbank und EBA CLEARING werden es den Nutzerinstituten ermöglichen, die bereits für die Abwicklung von SEPA-Lastschriften eingerichteten Schnittstellen und bankinternen Systeme auch für vorautorisierte Kartenzahlungen des deutschen girocard-Systems zu verwenden. Dieser Ansatz steht im Einklang mit dem Migrationsplan der Deutschen Kreditwirtschaft (DK), die Eignerin von girocard ist.

Weitere Informationen: www.bundesbank.de

GFKL schließt Refinanzierung erfolgreich ab

Die GFKL-Gruppe hat das günstige Finanzierungsumfeld genutzt und eine neue Kreditvereinbarung über 100 Mio. € geschlossen. Der Kredit umfasst neben einem Tilgungsdarlehen eine revolvingende Fazilität von 40 Mio. €. Die Mittel dienen unter anderem dazu, den ausstehenden Betrag eines im Juni 2012 noch unter Restrukturierungsbedingungen aufgenommenen Darlehens deutlich vorfällig zu refinanzieren. Die Laufzeit der neuen Vereinbarung

beträgt vier Jahre. „Gepaart mit der bestehenden Verbriefungsplattform und dem starken Cashflow der GFKL ermöglicht uns die revolvingende Kreditlinie, unsere Liquiditätssteuerung zu optimieren sowie flexibel und wachstumsorientiert auf Marktchancen zu reagieren. So stärken wir unsere Wettbewerbsfähigkeit“, erklärt Christoph Pfeifer, Chief Financial Officer (CFO) der GFKL-Gruppe.

Weitere Informationen: www.gfkl.com

Signal Iduna startet Zukunftsprogramm

Die Signal Iduna Gruppe startet ein umfangreiches Zukunftsprogramm mit dem Ziel, die Serviceleistungen für die Kunden und Partner zu verbessern und die Verwaltung zu verschlanken. Dafür wird das Unternehmen die Komplexität sowohl in der Verwaltung als auch im Vertrieb reduzieren. Über 100 Mio. € werden zusätzlich in neue Prozesse, Digitalisierung, eine verbesserte Service-Qualität und in attraktive Produkte investiert. Die konkrete Umsetzung des Programms wird in den kommenden Monaten erarbeitet und mit den Betriebsräten beraten. Die Unternehmensgruppe hat in den vergangenen Monaten eine intensive Prüfung sämtlicher internen Abläufe sowie der Strukturen im Vertrieb durchgeführt. Das Ergebnis dieser Untersuchung ist das Zielbild für eine neue, schlankere Organisationsstruktur in Verwaltung und Vertrieb, die bis

2018 umgesetzt werden soll. Dazu sollen Verwaltungsaufgaben stärker als bisher auf die beiden Hauptverwaltungen Dortmund und Hamburg konzentriert werden. Gleichzeitig soll die Vertriebsstruktur umgebaut und die Kundenberatung vor Ort gestärkt werden. Im Zuge des geplanten Abbaus von Komplexität werden Doppelfunktionen aufgelöst und Prozesse vereinfacht. Die Maßnahmen in Verwaltung und Vertrieb werden zu einer verringerten Mitarbeiterzahl führen. Signal Iduna rechnet damit, dass innerhalb der nächsten vier Jahre insgesamt bis zu 1.400 Stellen im Konzern eingespart werden. Etwa ein Drittel der einzusparenden Stellen wird auf Mitarbeiter entfallen, die durch Fluktuation oder altersbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden.

Weitere Informationen: www.signal-iduna.de

KPMG übernimmt p3 Consulting + Software AG

Die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG AG übernimmt die p3 Consulting + Software AG, eine auf Cyber Security spezialisierte Unternehmensberatung mit Sitz in Frankfurt. Eine entsprechende Vereinbarung wurde jetzt unterzeichnet. Die im Jahr 2002 gegründete Strategieberatung hat 37 Mitarbeiter. Es ist vorgesehen, die p3 Consulting + Software AG vollständig am Standort Frankfurt in die KPMG AG zu integrieren. Über den Kaufpreis wurde Stillschweigen vereinbart. Mit der Transaktion möchte die KPMG ihre Wettbewerbsposition im Wachstumsfeld Cyber Security stärken, da dieses Thema auf der Agenda nahezu

aller Unternehmensleitungen steht. Die Gefahr, Opfer von wirtschaftskriminellen Handlungen unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zu werden, besteht für Unternehmen aller Branchen. In einer KPMG-Studie schätzten rund 80 Prozent der befragten Unternehmen das Risiko als „hoch“ oder „sehr hoch“ ein, in den kommenden Jahren von e-Crime-Vorfällen betroffen zu sein. Zudem ergab die Studie, dass die Prävention der Unternehmen häufig unzureichend ist - mit entsprechenden Folgen für die Erkennung und Bekämpfung solcher Angriffe.

Weitere Informationen: www.kpmg.de

Bankhaus Metzler geht neue Wege im Fondsvertrieb

Die Metzler FundServices GmbH, im Frankfurter Bankhaus Metzler verantwortlich für Dienstleistungen rund um die Fondshandelsplattform Metzler Fund Xchange, passt ihre Strategie dem sich stark verändernden Fondsmarkt an. Metzler sieht unverändert großes Wachstumspotenzial im Vertrieb über freie Finanzvermittler (IFAs) und wird daher die Zusammenarbeit mit zwei ausgesuchten Maklerpools intensivieren: Über eine Anbindung an die FONDSNET Vermögensberatung & -verwaltungs GmbH oder die Netfonds AG ist gewährleistet, dass der IFA mindestens gleichgute Konditionen erhält wie bisher. Daneben bieten beide Maklerpools den IFAs

umfangreiche Serviceleistungen, ein konsolidiertes Reporting, ein umfassendes Softwaresystem und auf Wunsch vor allem die Möglichkeit der Nutzung eines Haftungsdachs. Eine MFX-Direktanbindung wird es weiterhin geben, sie wird jedoch aus Gründen der Effizienz stärker selektiv angeboten werden. Daneben wird Metzler für den Vertriebskanal der Pools und IFAs ab 1. April 2015 ein neues Preismodell ins Leben rufen. Es soll sich durch hohe Flexibilität und Transparenz auszeichnen; die Leistungsentgelte sollen verursachungsgerecht und aufwandsbezogen sein.

Weitere Informationen: www.metzler.de

Hannover Rück gewinnt Innovationspreis

Die Hannover Rück hat auf der diesjährigen Insurance Conference Munich (inscom) den „I3-Award“ in der Kategorie Design-Innovation für das gemeinsam mit der b2b Protect GmbH entwickelte Produkt „Energie Einspar Protect“ (EEP) erhalten. Mit diesem Preis werden Geschäftsmodelle, Dienstleistungen und Produkte von Unternehmen honoriert, die das Potenzial haben, der Versicherungswirtschaft neue Impulse zu geben und die Entwicklung der Branche weiter voranzutreiben. Mit der EEP-Police können Anbie-

ter von Energieeinsparmaßnahmen ihren Kunden eine Garantie für den Wirkungsgrad ihrer Lösung anbieten. Sollte die Maßnahme nicht die versprochene Einsparung liefern, erhält der Kunde eine Ausgleichszahlung vom Versicherer. Dieses Produkt schafft neues Prämienpotenzial und leistet zudem einen aktiven Beitrag für den Klimaschutz. Die Auszeichnung ist für die Hannover-Rück Ansporn, auch künftig innovative Risikolösungen zu entwickeln.

Weitere Informationen: www.hannover-rueck.de



Immer auf Kurs BV Compliance Cockpit MaRisk

In Zusammenarbeit mit dem **Bundesverband deutscher Banken (BdB)** bieten wir eine standardisierte Lösung – kombiniert aus Content, Software und Individualisierungsmöglichkeiten – für die Erfüllung Ihrer Compliance-Funktion gemäß MaRisk AT 4.4.2.

Vorteile auf einen Blick

- Umfassender **Überblick** über bestehende gesetzliche und regulatorische Anforderungen
- Automatische **Aktualisierung** und Identifikation von regulatorischen Neuerungen und deren Bedeutung für den operativen Betrieb
- **Erhöhte Sicherheit** bei der Interpretation von Regularien und der bankinternen Umsetzung durch Community-Effekt
- Vereinfachtes **internes Compliance Reporting** durch Unterstützung bei der Umsetzung von Fachverantwortlichkeiten und Vorstandsreporting
- Zukunftssicheres modulares Leistungsangebot mit banktypischen „**ready-to-use**“-Lösungen
- Standard-Customizing (Set-Up der Baustein-Kombination) im Jahrespreis enthalten
- Full-Service-Applikations- und Server-Management, Lizenzen, Betrieb und Hosting im **hochsicheren, mehrfach zertifizierten Rechenzentrum** des Bank-Verlags in redundanter Auslegung, in dem auch das BdB-Gremienportal heute schon erfolgreich für die privaten Banken betrieben wird
- Monitoring und laufende Sicherung
- Zentraler **Ansprechpartner** für alle Fragen
- Weitere Individualisierungen auf Anfrage möglich

Sie haben Fragen?

Christian Hattenkofer

Telefon: +49-221-5490-609

E-Mail: compliance-cockpit@bank-verlag.de

Martin Merl

Telefon: +49-221-5490-545



4. Fachtagung „Bankrecht und Bankpraxis“

Swaps & Co. in der Anlageberatung

Jetzt
anmelden

am **20. November 2014** im Bank-Verlag in Köln

Mit dem „Spread Ladder Swap“-Urteil hat der Bundesgerichtshof im März 2011 einen Pflock eingeschlagen, der seither Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen in der Anlageberatung das Leben nicht unbedingt leichter macht: Dem Abschluss eines Finanztermingeschäfts muss demnach eine sach- und anlegergerechte Beratung unter Erfassung der persönlichen Risikobereitschaft und mit ausdrücklichem Hinweis auf das totale Verlustrisiko des Kunden vorausgehen – beweispflichtig sind Sie.

- Wie gehen Sie mit dieser Problematik um?
- Welche Perspektiven gibt es für die Zukunft?
- Wie reagieren andere Häuser?

Diese Fragen möchten wir gerne mit Ihnen diskutieren.

Melden Sie sich jetzt an!

Für weitere Informationen:

Stefan Lödorf | Telefon: 0221-5490-133 | Telefax: 0221-5490-315 |
events@bank-verlag.de