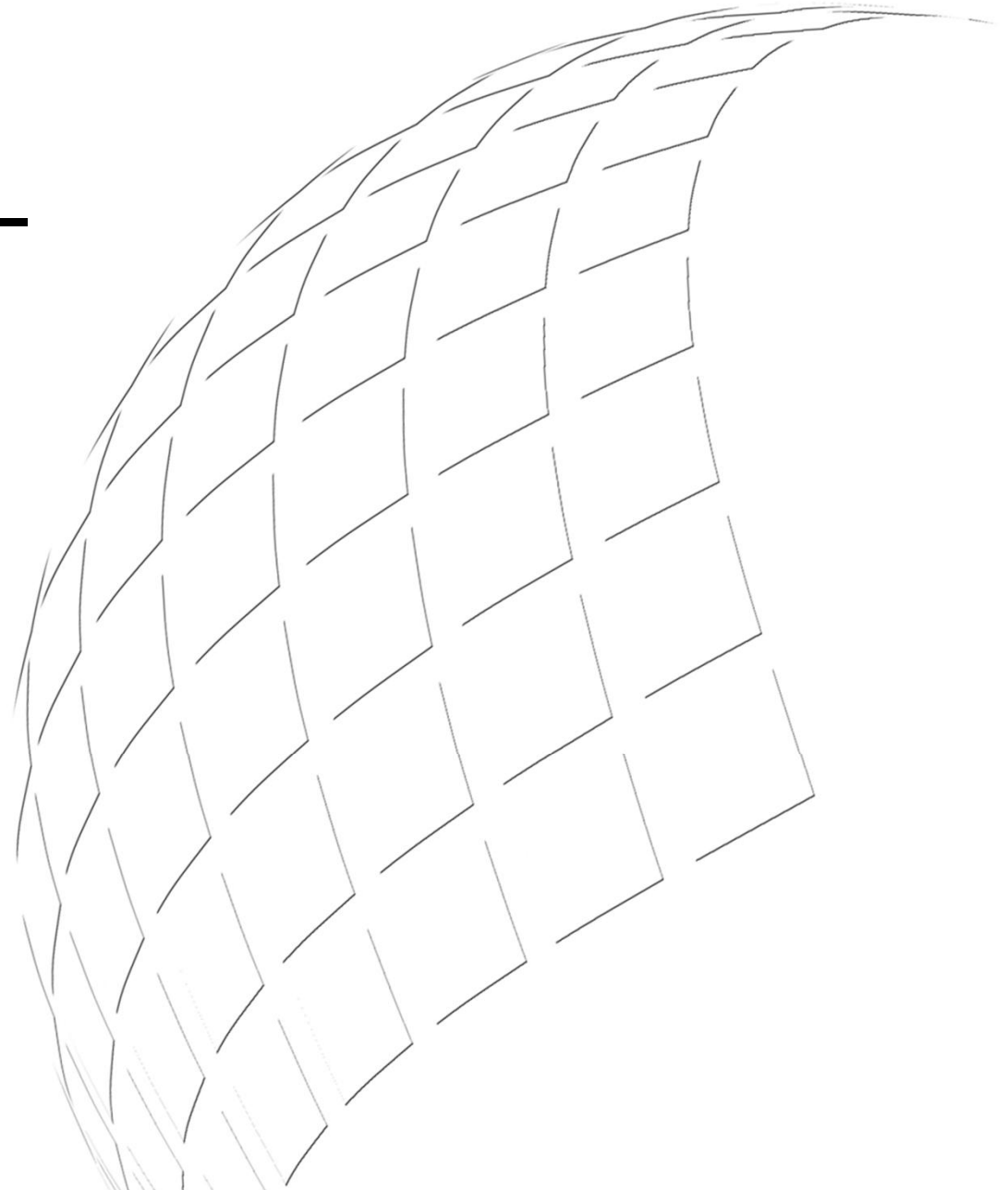


Risikomanagement – in der Regel falsch und doch immer richtig



Es gibt so viele Vorgaben zum Risikomanagement, dass man leicht übersehen kann, worum es eigentlich geht ...



Die MaRisk enthalten eine Vielzahl von Vorgaben zum Risikomanagement, z.B. zu

- Risikocontrolling-Funktion und -Prozessen,
- Risikoinventur,
- Risikokonzentrationen,
- Risikotoleranzen,
- Stresstests,
- Risikotragfähigkeit,
- ...

Herausforderung: man kann vor lauter Vorgaben leicht übersehen, worum es eigentlich geht

Eigentlich müsste die BaFin „gesunden Menschenverstand“ und „Auseinandersetzen“ vorschreiben, aber deren Einhaltung lässt sich schlecht prüfen

Risikomanagement kann verschiedene Zielsetzungen haben – im Folgenden Fokus auf Risikotragfähigkeitssteuerung

	Risikotragfähigkeitssteuerung	Rendite-Risiko-Steuerung
Unternehmen	Welche Risiken können bewirken, dass mein Unternehmen nicht überlebt? Wie kann ich mein Unternehmen schützen?	Welche Preise muss ich für Dienstleistungen verlangen, um für mein Unternehmen ein angemessenes Verhältnis von Rendite und Risiko zu erhalten?
Portfolio	Wie kann ich ein Portfolio vor einem Totalverlust schützen?	Welches Risiko soll ein Portfolio haben und wie muss ich es steuern, um dazu eine angemessene Rendite zu erzielen?

Die Aufsicht will vor allem das System und den Kunden schützen und fokussiert bei Instituten daher auf die Risikotragfähigkeitssteuerung

Risiken identifiziert man idealer Weise gemeinsam – auch wenn es einen Hauptverantwortlichen geben sollte

Risikoarten

1. operationelles Risiko
2. Adressenausfallrisiko
3. Marktpreisrisiko
4. Liquiditätsrisiko
5. Strategierisiko
6. ...

*Strategierisiko „fehlt“
in den MaRisk*

Beispielhafte inhaltliche Fragen

- Wie stabil ist die IT meines Unternehmens? Welcher Schaden tritt bei Datenverlust oder Stillstand auf?
- Wie groß ist das Haftungsrisiko meines Unternehmens gegenüber Kunden?
- Wie abhängig ist das Geschäftsmodell von einzelnen Kunden?
- Welche Marktpreise haben Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung meines Unternehmens?
- Wie lange kann mein Unternehmen ohne Zahlungseingänge seine Verbindlichkeiten bedienen?
- Welcher Schaden entsteht, wenn die Ausweitung des Geschäftsmodells nicht wie geplant funktioniert?
- ...?

*Risiken identifizieren kann der Risiko-Controller selten allein,
er braucht dafür verschiedene Köpfe im Unternehmen*

Das Quantifizieren von Risiken führt eigentlich immer zu einem „falschen“ Ergebnis ...

- Woher soll ich wissen, welchen konkreten Schaden in Euro und Cent mein Unternehmen erleiden könnte durch
 - Datenverlust oder Stillstand der IT,
 - Haftungsklagen von Kunden,
 - Wegfall/Insolvenz einzelner Kunden,
 - schwankende Marktpreise (Börsenkurse, Währungen, Zinsen, ...)
 - Scheitern der Ausweitung des Geschäftsmodells,
 - ...?
- Und woher soll ich wissen, wie wahrscheinlich der Eintritt des jeweiligen Risikos ist?
- Gibt es dazu historische Daten, die ich nutzen kann? (Aber was nutzt mir andererseits der Blick in den Rückspiegel?)
- Wer könnte das Risiko eventuell schätzen? Auf welcher Basis?
- Und reicht es aus, Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zu betrachten?

... und ist doch notwendig, um Risiken grob vergleichen und steuern zu können – Beispiel

Ich will das Geschäftsmodell ausweiten, wodurch u.a. auch neue Haftungsrisiken entstehen

Welches Risiko wiegt schwerer?

- Wie aggressiv will ich an den Markt gehen, wie sieht meine Planung für die nächsten 3 Jahre aus (zusätzlicher Erlös, zusätzliche Kosten, Kapitalbedarf, ...)?
- Welches Risiko wiegt schwerer – das Haftungsrisiko oder ein Nichterreichen der Planung?

Einfluss auf die Risikotragfähigkeit?

- Welchen Einfluss hat die Ausweitung des Geschäftsmodells auf die Risikotragfähigkeit, ist diese auch bei ungünstigen Entwicklungen noch gegeben?
- Lässt sich das Risiko reduzieren?
- Lässt sich das Risikodeckungspotenzial steigern?

Versicherung eines Risikos?

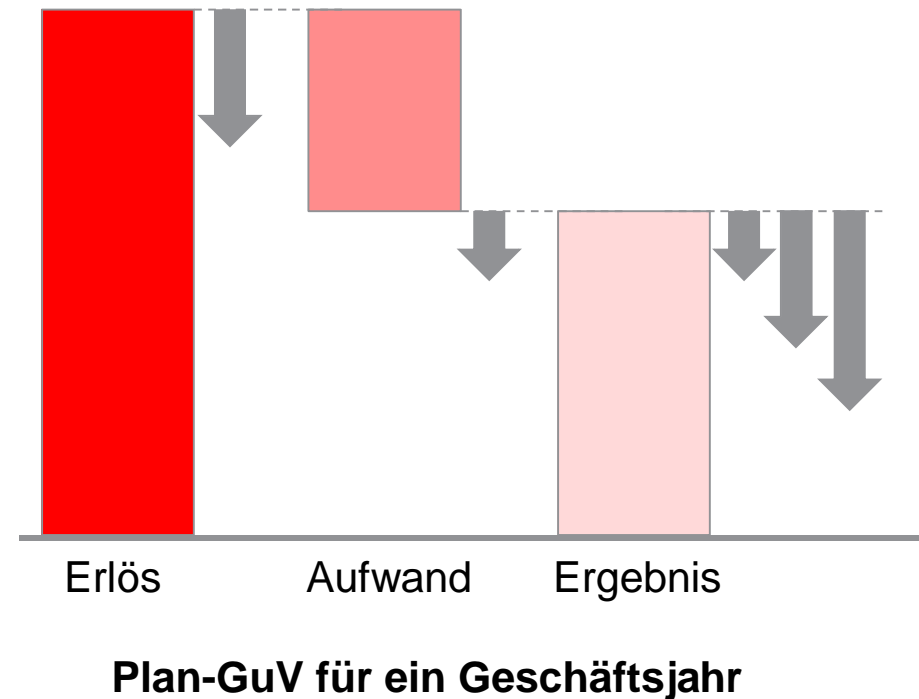
- Ich würde das zusätzliche Risiko gern versichern – was darf das maximal kosten, damit es überhaupt sinnvoll ist?

Preis für neue Dienstleistung?

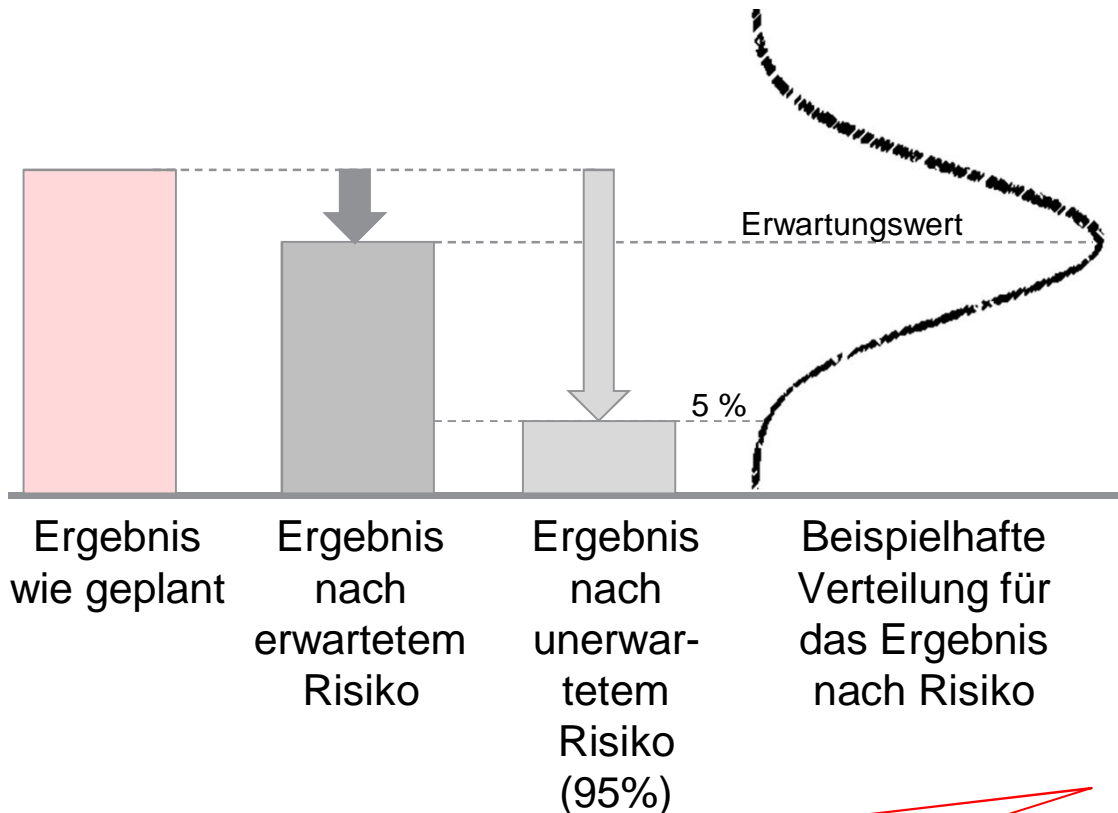
- Welchen Preis muss ich für die neue Dienstleistung mindestens verlangen, damit dieser den Risiken angemessen ist?

Vor dem Quantifizieren steht noch die Definition: Was ist Risiko?

- **Als Risiko bezeichnet man i.d.R. die negative Abweichung von der Erwartung**
- Bezogen auf eine Planung für ein Geschäftsjahr ist das Risiko also der Betrag, um den das Ergebnis eines Unternehmens schlechter ausfallen kann als geplant
- Beträge, die bereits in die Planung einbezogen sind – z.B. für Streitfälle mit Kunden eingeplante Rechtsanwaltskosten – sind nach dieser Definition kein Risiko
- Beim Quantifizieren von Risiken ist der Zeithorizont zu beachten und bei unterjähriger Betrachtung auf eine rollierende Planung aufzusetzen
- Zu beachten ist auch, ob sich ein Risiko eventuell über mehrere Jahr auswirkt



Beim Quantifizieren sollte man sich der Art und der Grenzen des verwendeten Risikomaßes bewusst sein



Für das Quantifizieren ist Auseinandersetzung wichtiger als komplexe Risikomaße

Erwartetes Risiko

= Schadenshöhe multipliziert mit der Eintrittswahrscheinlichkeit

- ⊕ einfache Berechnung
- ⊖ starke Vereinfachung

Unerwartetes Risiko

Betrag, der mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (im Bild 5 %) nicht überschritten wird

- ⊕ mehr relevante Informationen
- ⊖ komplexe Berechnung
- ⊖ viele zu schätzende Annahmen
- ⊖ Erfahrung für Interpretation

Das Resultat muss sich an unternehmerischer Intuition und gesundem Menschenverstand messen lassen

	<u>erwartetes Risiko</u>	<u>Eintrittswahrscheinlichkeit</u>	<u>Schadenshöhe</u>
Risiko 1	5 T€	10 %	50 T€
Risiko 2	5 T€	5 %	100 T€
Risiko 3	5 T€	1 %	500 T€
SUMME	<u>15 T€</u>		<u>650 T€</u>

Was sagen diese Zahlen aus?

- Die Schadenshöhe gibt den Schaden für das Jahr an, in dem ein Risiko eintritt
- Die Eintrittswahrscheinlichkeit gibt an, wie oft in 100 Jahren das Risiko eintritt
- Das erwartete Risiko gibt an, wie viel Rücklagen man pro Jahr bilden müsste, um über einen Zeitraum von 100 Jahren im Mittel die Schäden abdecken zu können
- Mit welcher Wahrscheinlichkeit in einem bestimmten Jahr ein Schaden > oder < X T€ auftritt, kann man nicht ablesen

Auseinandersetzung: Passen die Zahlen zu meiner Intuition? Wie könnte ich die Schadenshöhe beeinflussen, wie die Eintrittswahrscheinlichkeit? Welche Entscheidung würde ich morgen anders treffen, wenn Schadenshöhe oder Eintrittswahrscheinlichkeit anders wären? Wie intensiv muss ich einzelne Risiken überwachen? Was geschieht in Stress-Situationen? Wie schlimm müsste es kommen, damit mein Unternehmen nicht überlebt? ...?

Der Vergleich von Gesamtrisiko und Risikodeckungspotenzial verlangt eine besonders aufmerksame Interpretation

Gesamtrisiko

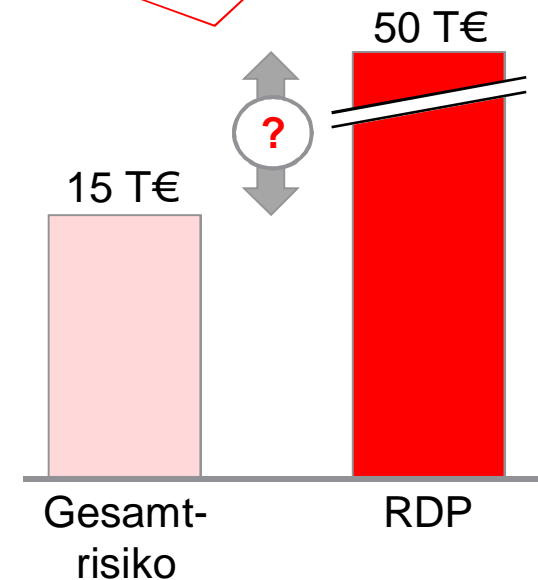
- Eine Addition der Risiken impliziert, dass diese zu 100 % korreliert sind (konservativer Ansatz)
- Mit einer Annahme von Korrelationen < 100 % ließe sich das Gesamtrisiko zwar senken, aber die Anforderungen bei einem solchen Vorgehen sind hoch

Risikodeckungspotenzial

- Ansätze für das Risikodeckungspotenzial (RDP)
- Going-Concern-Ansatz: ein Institut könnte unter Einhaltung der bankaufsichtlichen Kapitalanforderungen fortgeführt werden, wenn das gesamte RDP auf Grund schlagend gewordener Risiken aufgezehrt ist
 - Liquidationsansatz: das RDP beinhaltet auch Positionen, bei deren Aufzehrung eine Fortführung des Instituts grundsätzlich nicht mehr möglich wäre

Risikotragfähigkeit

Wie lässt sich das interpretieren?



RDP muss jederzeit das Gesamtrisiko abdecken. Schwierig wird es, wenn Risiken durch Entwicklungen steigen, die ich nicht beeinflussen kann ...

Wir machen beim Risikomanagement zwar sehr viel „falsch“ ...

- Wir können beim Identifizieren von Risiken wesentliche Risiken übersehen
- Wir müssen uns beim Quantifizieren von Risiken oft auf Schätzungen stützen
- Das erwartete Risiko ist eigentlich ein unzureichendes Risikomaß, dessen Grenzen man sich immer wieder bewusst machen muss
- Das unerwartete Risiko ist ein Risikomaß hoher Komplexität, das auf einer Vielzahl von Annahmen basiert und dessen Interpretation Erfahrung braucht
- Der Vergleich von Gesamtrisiko und Risikodeckungspotenzial bedarf einer besonders aufmerksamen Interpretation (auch abhängig vom verwendeten Risikomaß)

Also insgesamt viel Kristallkugel und wenig harte verlässliche Aussagenkraft ...

... wenn wir uns damit intensiv auseinandersetzen, machen wir aber trotzdem alles richtig



Auseinandersetzen bedeutet diskutieren, anzweifeln und streiten

Dabei kommt man zwar nicht zu harten, verlässlichen Zahlen

Auch entdeckt man nicht notwendig etwas bahnbrechend Neues

Aber man trainiert die unternehmerische Intuition

Und das beeinflusst die Geschäftsentscheidungen von Morgen