

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen und rechtlicher Rahmen	1
1.1	Begrifflichkeiten	1
1.2	Rechtlicher Hintergrund	2
1.2.1	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	2
1.2.2	Aufsichtsrecht für Finanzdienstleister und Kreditinstitute	3
1.2.3	Corporate Governance und Compliance	4
1.2.4	Aufsichtsrecht im Leasing	5
1.2.5	Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)	7
	Literatur	11
2	Identifikation der einzelnen Risikoarten	15
2.1	Adressenausfallrisiko	17
2.1.1	Ausprägungsformen	18
2.1.2	Rating und Scoring	20
2.1.3	PD, LGD und EL	29
2.2	Marktpreisrisiko	29
2.2.1	Spezielle Kursrisiken	30
2.2.2	Zinsänderungsrisiken	30
2.2.3	Wechselkursrisiken	31
2.2.4	Objektrisiko	31
2.3	Liquiditätsrisiko	32
2.3.1	Refinanzierungsrisiko	33
2.3.2	Marktliquiditätsrisiko	34
2.4	Operationelle Risiken	34
2.4.1	Veritätsrisiko	36
2.4.2	Ereignisrisiko und externe Ereignisse	36
2.4.3	Betriebsrisiko	36
2.4.4	Rechtsrisiko	37
2.4.5	Fraud und sonstige strafbare Handlungen	37

2.5	Sonstige Risiken	38
2.5.1	Strategische Risiken	38
2.5.2	Vertriebsrisiken	39
2.5.3	Reputationsrisiken	39
2.5.4	Konzentrationsrisiken	40
2.6	Wesentliche vs. unwesentliche Risiken	41
2.7	Risikoinventur und -inventar	41
2.7.1	Identifikation wesentlicher Risiken	42
2.7.2	Darstellung der Risiken im Risikoinventar	45
2.7.3	Beispielhafter Aufbau eines Risikoinventars	46
2.7.4	Risikoinventar als Grundlage für die Risikosteuerung	48
2.7.5	Aktualität des Risikoinventars als elementare Voraussetzung	49
2.7.6	Proportionalitätsprinzip als Richtgröße für die Angemessenheit	50
	Literatur	50

3	Bewertung der Risiken	53
3.1	Stresstests	55
3.1.1	Abgrenzung zu anderen Methoden des Risikomanagements	56
3.1.2	Identifikation wesentlicher Risikotreiber und Risikokonzentrationen	57
3.1.3	Erstellung von Stressszenarien	58
3.1.4	Bewertung der Stressszenarien	60
3.1.5	Überprüfung der Risikotragfähigkeit und Festlegung von Maßnahmen	60
3.1.6	Darstellung der Ergebnisse des Stresstestings	63
3.1.7	Überprüfung der getroffenen Annahmen	64
3.1.8	Ziele von Stresstests	65
3.1.9	Kritische Erfolgsfaktoren im Stresstesting	65
3.1.10	Praktische Umsetzung	67
3.1.11	Inverse Stresstests	68
3.1.12	Einfluss- und Konsistenzmatrizen zur Validierung und Kalibrierung von Stresstests	72
3.1.13	Trugschlüsse bei Stresstests	80
3.1.14	Grenzen von Stresstests	82
3.1.15	Fazit	83
3.2	Risikomessverfahren und -instrumente	84
3.2.1	Grundlagen der Risikomessung	84
3.2.2	Quantitative Risikomaße	85
3.2.3	Qualitative vs. semi-quantitative Daten	95
3.3	Quantifizierung der Risiken	97
3.3.1	Adressenausfall- und Marktpreisrisiko	99

3.3.2	Liquiditätsrisiko	99
3.3.3	Sonstige Risiken	102
3.3.4	Operationelle Risiken	103
3.4	Frühwarnindikatoren	118
3.4.1	Definition Frühwarnsystem	119
3.4.2	Elemente eines Frühwarnsystems	119
3.4.3	Motivation für Frühwarnsysteme	120
3.4.4	Frühwarnsystem als integraler Bestandteil eines Risikomanagementsystems	121
3.4.5	Arten von Frühwarnsystemen	122
3.4.6	Auslösung von Handlungen	124
3.4.7	Weitere Nutzenpotenziale eines Frühwarnsystems	124
3.4.8	Indikatoren in einem Frühwarnsystem	125
3.4.9	Technische Möglichkeiten eines Frühwarnsystems	125
3.4.10	Wechselwirkungen mit anderen Bereichen	126
3.4.11	Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines Frühwarnsystems	127
3.4.12	Aufbau eines Frühwarnsystems in der Praxis	127
3.4.13	Festlegung von Beobachtungsbereichen	128
3.4.14	Bestimmung von Frühwarnindikatoren	129
3.4.15	Exkurs: Frühwarnindikatoren für eine mögliche Insolvenz	132
3.4.16	Ermittlung Soll-/Toleranzwerte	134
3.4.17	Festlegung Informationsverarbeitung	134
3.4.18	Herausforderungen beim Aufbau eines Frühwarnsystems	135
3.4.19	Tipps für die praktische Umsetzung	137
3.4.20	Fazit	139
	Literatur	139

4	Steuerung der Risiken	145
4.1	Risikotragfähigkeit	148
4.1.1	Zu berücksichtigende Risiken	153
4.1.2	Vermögenswertorientiert vs. periodisch	156
4.1.3	Risikodeckungspotenzial und Risikodeckungsmasse	158
4.1.4	Risikotragfähigkeitsprozess	162
4.1.5	Ganzheitliches Konzept	164
4.2	Kapitalplanungsprozess	165
4.3	Einzelrisikobezogene Limits	169
4.3.1	Risikotragfähigkeit als Grundlage	170
4.3.2	Geschäfts- und Risikostrategie als Grundlage	170
4.3.3	Regulatorische Anforderungen	171
4.3.4	Schritte zur Umsetzung eines Limitsystems	171
4.3.5	Arten von Limitsystemen	173
4.3.6	Nutzen von Limitsystemen	174

4.3.7	Grenzen von Limitsystemen	175
4.3.8	Fazit	178
4.4	Risikokonzentrationen	178
4.4.1	Risikokonzentrationen versus Konzentrationsrisiken	178
4.4.2	Interpretation von Risikokonzentrationen	179
4.4.3	Risikokonzentrationen – beispielhafte Ausprägungen und Risikoarten	179
4.4.4	Regulatorische Anforderungen	181
4.4.5	Kreditnehmereinheiten	182
4.4.6	Praktische Ausgestaltungsformen der Identifikation von Risikokonzentrationen	184
4.4.7	Möglichkeiten zur Bewertung und Quantifizierung	185
4.4.8	Möglichkeiten zur Steuerung	186
4.4.9	Fazit	187
4.5	Steuerung einzelner Risikoarten	188
4.5.1	Liquiditätsrisiken	188
4.5.2	Asset-Risiko	197
4.5.3	Operationelle Risiken	206
4.5.4	Adressenausfallrisiko	220
4.6	Notfallpläne	223
4.6.1	Notfallprozess	225
4.6.2	IT gleichsam als Achillesferse und Chance	228
4.6.3	Versicherungen	229
4.6.4	Liquiditätsnotfallplanung	229
	Literatur	233

5	Risikocontrolling	241
5.1	Auslagerungs-Controlling	242
5.1.1	Definition Outsourcing	242
5.1.2	Gründe für Outsourcing	243
5.1.3	Risikoanalyse obligatorisch	244
5.1.4	Ermittlung wesentlicher Auslagerungen	245
5.1.5	Grenzen der Auslagerung	246
5.1.6	Spezielle Pflichten bei der Auslagerung der Internen Revision	246
5.1.7	Gruppeninterne Auslagerungen	246
5.1.8	Praktische Umsetzung	247
5.1.9	Fazit	250
5.2	Gefährdungsanalyse	251
5.2.1	Gesetzlicher Ausgangspunkt	251
5.2.2	Definitionen der zentralen Gefährdungsarten	252
5.2.3	Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstige strafbare Handlungen im Leasing	253

5.2.4	Aufbau und Struktur der Gefährdungsanalyse	255
5.2.5	Identifikation der Gefährdungen	257
5.2.6	Bewertung der Risiken	258
5.2.7	Analyse der aktuellen Gefährdungssituation	259
5.2.8	Präventionsmaßnahmen und Risikoüberwachung	260
5.2.9	Inhalt einer integrierten Gefährdungsanalyse	263
5.2.10	Schritte bei der Durchführung	263
5.2.11	Gefährdungsanalyse als Ausgangspunkt weiterer Maßnahmen	266
5.2.12	Herausforderungen bei der Erstellung	267
5.2.13	Beispielhafte praktische Ausgestaltung	267
5.2.14	Informationserhebung	267
5.2.15	Klassifizierung und Einteilung in Risikogruppen	268
5.2.16	Einleitung geeigneter Sicherungsmaßnahmen anhand von Scores	268
5.2.17	Spezifische Präventions- und Sicherungsmaßnahmen	272
5.2.18	Zeitpunkt der Überarbeitung und beteiligte Bereiche bei der Durchführung	273
5.2.19	Dokumentation und Kommunikation der Ergebnisse	274
5.2.20	Ableitung von Strategien und konkreten Handlungsvorgaben	274
5.2.21	IT-Unterstützung	274
5.2.22	Kritische Erfolgsfaktoren	275
5.2.23	Aufbau eines umfassenden Compliance-Managements	276
5.2.24	Fazit	276
	Literatur	277

6	Risikokommunikation	281
6.1	Risikoreporting und Risikodatenaggregation	283
6.1.1	Beispiele und Tools für EDV-gestützte Reports	284
6.1.2	Megatrend: Big Data	287
6.1.3	Berichtsarten und Cockpit-Lösungen	288
6.1.4	Adressatengerechte Reports	295
6.1.5	Grenzen des Controllings	304
6.1.6	Häufige Fehler im Reporting	305
6.1.7	Exkurs: Risikodatenaggregation und BCBS 239 im Bankenbereich	306
6.2	Risikohandbuch	311
6.2.1	Funktion eines Risikohandbuchs	311
6.2.2	Aufbau eines Risikohandbuchs	313
6.3	Risikopublizität	315
	Literatur	316

7	Strategieprozess	319
7.1	Rechtlicher Hintergrund	319
7.2	Risikostrategie und Geschäftsstrategie	319
7.3	Anforderungen an Strategien	321
7.4	Kritik der Aufsicht an bisherigen Strategieprozessen	321
7.5	Aufsichtsrechtliche Vorgaben zum Strategieprozess	322
7.6	Idealtypischer Strategieprozess	323
7.7	Beispielhafter Strategiefindungsprozess in der Praxis	324
7.8	Überführung strategischer Zielsetzung in die operative Planung – Beispiel: Adressenausfallrisiko-Strategie	326
7.9	Strategisches Controlling	326
7.10	Einklang Geschäfts- und Risikostrategie	327
7.11	Kommunikation	327
7.12	Fazit	328
	Literatur	328
8	Anpassungsprozesse	331
8.1	Definition Anpassungsprozess	331
8.2	Kreislauf für Anpassungsprozesse	332
8.3	Einstufung als Anpassungsprozess	333
8.4	Erarbeitung eines Konzepts	334
8.5	Durchführung einer Testphase	335
8.6	Obligatorische Risikoanalyse	335
8.7	Einbindung ins Risikocontrolling	336
8.8	Einbindung in strategische Planung und Compliance	336
8.9	Nutzen eines sorgfältigen Anpassungsprozesses	337
8.10	Anpassungs-Koordinator	338
8.11	Grad der Detaillierung	338
8.12	Fazit	339
	Literatur	340
9	GRC als Dreiklang	341
9.1	Compliance für Leasinggesellschaften	342
9.1.1	Definition von Compliance	343
9.1.2	Compliance-Management	343
9.1.3	Aufgabe der Unternehmensleitung	345
9.1.4	Ziele von/Motivation für Compliance	345
9.1.5	Compliance-Officer	346
9.1.6	Garantenpflicht	346
9.1.7	Organisatorische Verankerung	347
9.1.8	Praktische Umsetzung	348
9.1.9	Dreistufige Umsetzung der Compliance-Anforderungen	350

9.1.10	Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	353
9.1.11	Kosteneinsparungen möglich	354
9.2	Betrugsprävention und Anti-Fraud-Management	354
9.2.1	Betrug und Fraud als Teil des operationellen Risikos	357
9.2.2	Interner vs. externer Betrug	357
9.2.3	Rechtlicher Hintergrund der Prävention von strafbaren Handlungen	358
9.2.4	Ausprägungsformen von Betrug im Leasing	359
9.2.5	Begünstigende Faktoren für Betrug und Fraud	361
9.2.6	Betrugsprävention – beispielhafte Präventionsmaßnahmen	362
9.2.7	Frühwarnindikatoren	364
9.2.8	Betrugsaufdeckung	364
9.2.9	Manuelle vs. automatisierte Prüfung	365
9.2.10	Tätergruppen und Täterprofil	366
9.2.11	Warnsignale – „red flags“	366
9.2.12	Aufdeckungswege	367
9.2.13	Sicherungssysteme	367
9.2.14	Gefährdungsanalyse als Basis für die Betrugsbekämpfung	368
9.2.15	Zielsetzung Anti-Fraud-Management	373
9.2.16	Praktische und organisatorische Umsetzung sowie Trends in der Betrugsprävention	375
9.2.17	Grenzen der Betrugsbekämpfung	376
9.2.18	Fazit	377
9.3	Whistleblowing	378
9.3.1	Moral Hazard	381
9.4	Reputationsrisikomanagement	382
9.4.1	Aktive Steuerung der Reputationsrisiken	383
9.4.2	Ganzheitliches Reputationsrisikomanagement	386
9.4.3	Reputationsrisikomanagement in Zeiten von Social Media	387
9.4.4	Reputationsmanagement	387
9.4.5	Zusammenspiel mit operationellen Risiken	388
	Literatur	389

10	Aufbau eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems	393
10.1	Internes Kontrollsystem (IKS)	396
10.2	Interne Revision	401
10.2.1	Prüfungsberichte und Arbeitsunterlagen	402
10.2.2	Inhaltliche Beurteilung	403
10.2.3	Prüfungsplanung und Feststellungen	403
10.2.4	Reaktion auf festgestellte Mängel	404
10.3	Schnittstellen zu anderen Bereichen	404

10.4	Risikokultur	405
10.5	Weiterentwicklung zur Krisenprävention	413
	Literatur	414
11	Rolle des Risikomanagers	417
	Literatur	422
12	Wertorientierte Risikosteuerung	423
12.1	Risiko-Chancen-Kalkül	424
12.2	Risikorentabilität und Risk Adjusted Pricing	427
12.3	„Gesamtleasingsteuerung“	428
	Literatur	431
13	Häufige Fehler im Risikomanagement	433
13.1	Historische Daten	433
13.2	Isoliertes Paralleluniversum	434
13.3	Fehlsteuerung erkennbarer Risiken	435
13.4	Durchschnittswerte fördern Fehleinschätzungen	436
13.5	Übersehen versteckter Risiken	436
13.6	Mangelhafte Risikokommunikation	437
13.7	Langsame und unkoordinierte Reaktion	437
13.8	Modellgläubigkeit	438
13.9	Intransparenz	440
13.10	Obsolete Risikostrategie	441
	Literatur	441
14	Exkurs: Aufsichtsrechtliche Themen	443
14.1	Zusammenarbeit BaFin und Bundesbank	443
14.2	BaFin-Sonderprüfungen nach § 44 KWG	444
14.2.1	Vorbereitung einer „44er-Prüfung“	449
14.2.2	Idealtypischer Ablauf einer Sonderprüfung	455
14.2.3	Bußgeldregelungen	461
14.2.4	Follow-up der Feststellungen	462
14.3	Europäisches Aufsichtsrecht	464
	Literatur	468
15	Exkurs: Risikomanagement in anderen Branchen	471
15.1	Luft- und Raumfahrt	472
15.1.1	FMEA-Methode	473
15.1.2	Kreativitätstechniken	474
15.2	Gesundheitswesen	475
15.2.1	Pharmaindustrie	475
15.3	Brandschutz	476

15.4	Supply Chain (Risk) Management	476
15.4.1	Ursache-Wirkungs-Analyse	478
15.4.2	Fehlerbaumanalyse	479
15.5	Risikomanagement vs. Qualitätsmanagement	479
15.5.1	Six Sigma	481
	Literatur	481
16	Exkurs: Von schwarzen Schwänen und anderen Exoten	485
16.1	Schwarze Schwäne	485
16.2	Metarisiken	487
16.3	Phantomrisiken	490
	Literatur	492
17	Ausblick	495
	Über den Autor	501
	Sachverzeichnis	503