

Risk Controlling in der Praxis

Rechtliche Rahmenbedingungen
und geschäftspolitische Konzeptionen
in Banken, Versicherungen und Industrie

Herausgegeben von Henner Schierenbeck

NZZ Verlag

Inhaltsübersicht

Risk Controlling in Banken

Henner Schierenbeck

Bankaufsichtsrechtliche Risikobegrenzung –
Aktuelle Empfehlungen des Basler Ausschusses für Banken 19

Michael Lister

Konzeption des bankinternen Risikomodells Riskmaster ® 69

Matthias Nolte

Betriebliche und technische Aspekte des unternehmensweiten
Risikomanagements in Finanzinstituten 147

R. Häberle/P.-G. Persson

Risikokontrolle bei der UBS AG 177

Risk Controlling in Versicherungen

Reinhold Hölscher/Henner Schierenbeck

Aufsichtsrechtliche Grundlagen des Risikomanagements in
Versicherungsunternehmen 191

Oliver Neumann

Risk Controlling im Lichte des Shareholder Value 237

Christiane Jost

Das Risk Controlling der Kapitalanlage bei der Helvetia Patria Gruppe 269

Risk Controlling in der Industrie

Reinhold Hölscher

Gestaltungsformen und Instrumente des industriellen
Risikomanagements 297

<i>Uwe Rücker</i> Finite Risk Konzepte als Beispiel hybrider Instrumente der Risikofinanzierung	365
<i>Reinhold Hölscher</i> Die Praxis des Risiko- und Versicherungsmanagements in der deutschen Industrie	413
<i>Edgar Wittmann</i> Organisation des Risikomanagements im Siemens Konzern	457

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Risk Controlling in Banken	
<i>Henner Schierenbeck</i>	
Bankaufsichtsrechtliche Risikobegrenzung – Aktuelle Empfehlungen des Basler Ausschusses für Banken	19
Einleitung	19
Qualitative und quantitative Anforderungen an die Eigenmittel von Banken	21
Klassifizierung und Anrechenbarkeit bankeigener Mittel	21
Der Mindest-Eigenmittelbedarf für (Kredit-)Ausfallrisiken und Marktrisiken	23
Bestimmung der «aufsichtsrechtlichen Eigenmittelquote»	26
Anrechnungspflichtige bilanzielle und ausserbilanzielle Risiko- Positionen	28
Anrechnungspflichtige Zinsänderungsrisikopositionen	28
Anrechnungspflichtige Aktienkursrisikopositionen	30
Anrechnungspflichtige Währungsrisikopositionen	31
Anrechnungspflichtige Rohstoffrisikopositionen	34
Anrechnungspflichtige (Kredit-)Ausfallrisikopositionen	35
Verfahren zur Eigenmittelunterlegung von Positionsrisiken	40
Standardverfahren zur Eigenmittelunterlegung von (Kredit-) Ausfallrisiken	40
Standardverfahren zur Eigenmittelunterlegung von Marktrisiken	44
Eigenmittelunterlegung mit Hilfe bankinterner Modelle	60
Fazit	66
<i>Michael Lister</i>	
Konzeption des bankinternen Risikomodells Riskmaster ®	69
Grundlagen des bankinternen Risikomodells RiskMaster	69
Bankaufsichtsrechtliche Anforderungen an ein bankinternes	

Risikomodell	69
Alternative Risikomodelle	73
Überblick über die Konzeption des Risikomodells RiskMaster	87
Risikomessung im Risikomodell RiskMaster	89
Stufenschema zur Value at Risk-Messung	89
Quantifizierung des Value at Risk ausgewählter Risikokategorien	94
Modifikationen der Value at Risk-Messung	104
Konzeptionen der Risikokapitalallokation	122
Prozess zur Abstimmung der Risikotragfähigkeit	122
Stufenweise Abgrenzung der Risikodeckungsmassen	123
Risikoadjustierte Ergebnisoptimierung	134
Verfahren zur Optimierung der Risikokapitalallokation	140

Matthias Nolte

Betriebliche und technische Aspekte des unternehmensweiten Risikomanagements in Finanzinstituten	147
Unternehmensweites Risikomanagement – zentrale Aufgabe in Finanzinstituten	147
Das Risk-Data-Warehouse – die betrieblich/technische Herausforderung im modernen Risikomanagement	152
Der Einführungsprozess	168

Rainer Häberle/ Per-Göran Persson

Risikokontrolle bei der UBS AG	177
Einführung	177
Organisatorische Verantwortlichkeit	177
Hintergrund	177
Verwaltungsrat	178
Konzernleitung	178
Risikomanagementkomitees der Unternehmensbereiche	178
Grundsätze der Risikopolitik	179
Ablaufgestaltung der Risikokontrolle	180
Vier Verteidigungswälle	180
Management der Geschäftsbereiche	181
Logistik Funktionen	181

Corporate Risk Control	182
Konzernrevision	183
Zusammenarbeit von Risikokontrolle und Logistik	183
Operations/Marktrisikokontrolle	183
Operations/Credit Risk Control	184
Abläufe für neue Geschäftsaktivitäten	185
Marktrisikokontrolle	185
Die Rolle des Market Risk Officers	185
Identifizierung von Marktrisiken	185
Messung der Marktrisiken	186
Limiten für Marktrisiken	186
Berichterstattung von Marktrisiken	187
Marktrisiken vs. Kreditrisiken	187
Die Abläufe im Bereich Kreditrisikokontrolle	188
Die Rolle des Credit Officers	188
Identifikation von Kreditrisiken	188
Messung der Kreditrisiken	189
Richtlinien und Limiten für Kreditrisiken	189
Berichterstattung von Kreditrisiken	189
Abschliessende Bemerkungen	190

Risk Controlling in Versicherungen

Reinhold Hölscher/Henner Schierenbeck

Aufsichtsrechtliche Grundlagen des Risikomanagements in

Versicherungsunternehmen	191
Aufbau und Durchführung der Aufsicht	191
Versicherungsgeschäfte und Versicherungsaufsicht	191
Das Aufsichtssystem	194
Beaufsichtigung ausländischer Versicherungsunternehmen	202
Die Aufsicht über die Kapitalanlagen der	
Versicherungsunternehmen	204
Allgemeine Anlagegrundsätze	204
Das gebundene Vermögen	207
Anlagekatalog und Anlagegrenzen	209
Solvabilitätsvorschriften zur Sicherstellung der Erfüllbarkeit von	

Verpflichtungen aus Versicherungsverträgen	216
Der Begriff der Solvabilität	216
Die anrechnungsfähigen Eigenmittel	217
Die Ermittlung der Solvabilitätsspanne	223
Der Garantiefonds	232
<i>Oliver Neumann</i>	
Risk Controlling im Lichte des Shareholder Value	237
Shareholder Value – alter Wein in neuen Schläuchen?	237
Zukünftige Anforderungen an die Versicherungsunternehmen	238
Prozessorganisation	238
Informationstechnologie	239
Personalressourcen	240
Unternehmenssteuerung	241
Status Quo und Grenzen des traditionellen Risiko-Controlling in Versicherungsunternehmen	243
Stufe I – Vollkostenrechnung	243
Stufe II – Teilkostenrechnung	244
Stufe III – Mix aus Voll- und Teilkostenrechnung	246
Stufe IV – Zahlungsströme (Cash Flows)	247
Theoretische Ansätze der wertorientierten Steuerung	248
Discounted Cash Flow	249
Cash Flow Return on Investment	252
Economic Value Added	254
Fazit	257
Kritische Auseinandersetzung mit der wertorientierten Steuerung für Versicherungsunternehmen	258
Shareholder Value versus Stakeholder Value?	258
Besonderheiten der Versicherungsunternehmen	259
Ermittlung der Eigenkapitalkosten	260
Ermittlung des Cash Flow	261
Fazit	263
<i>Christiane Jost</i>	
Das Risk Controlling der Kapitalanlage bei der Helvetia Patria Gruppe	269
Die Entwicklung des Risk Controllings der Kapitalanlagen bei der	

Helvetia Patria Gruppe	269
Die Konzeption des Risk Controllings der Kapitalanlagen bei der Helvetia Patria Gruppe	271
Zu den Risiken eines Versicherungsunternehmens	271
Die Wahl des geeigneten Kapitalanlage-Risk Managements	274
Die Bestimmung der Benchmark-Allokation	279
Die zu sichernden Verbindlichkeiten	280
Die Entwicklung der Kapitalanlagen	283
Die taktische Allokation	288
Umsetzung und Kontrolle	288
Richtlinien und Kompetenzen	288
Berichterstattung und Kontrolle	290
Erfahrungen	292

Risk Controlling in der Industrie

Reinhold Hölscher

Gestaltungsformen und Instrumente des industriellen Risikomanagements	297
Grundgedanken eines modernen industriellen Risikomanagements	297
Die Dynamik der industriellen Risikosituation	297
Das Risiko als Betrachtungsgegenstand des Risikomanagements	299
Die Zielsetzung des Risikomanagements	305
Rechtliche Anforderungen an das Risikomanagement	306
Ausgestaltung des Risikomanagements in einem Industrieunternehmen	308
Die Koordination des Risikomanagements	308
Die strategische Komponente des Risikomanagements	311
Der Prozess des operativen Risikomanagements	316
Die Risikofinanzierung als Instrument des passiven Risikomanagements	334
Selbsttragen von Risiken	335
Versichern von Risiken	336
Alternative Strategien der Risikofinanzierung	344

Uwe Rücker

Finite Risk Konzepte als Beispiel hybrider Instrumente der Risikofinanzierung	365
Formen der Risikofinanzierung	365
Systematisierung der Instrumente der Risikofinanzierung	365
Die Risikofinanzierung im Gesamtkonzept des Risikomanagements	371
Kritische Analyse der traditionellen Instrumente der Risikofinanzierung	373
Finite Risk-Konzepte	380
Entwicklung und Abgrenzung	380
Merkmale von Finite Risk-Konzepten	383
Formen des Risikotransfers	387
Funded Cover-Deckungen	392
Aufbau und Charakteristik	392
Steuerliche Behandlung von Funded Covers	398
Beispielhafte Ausgestaltung einer Funded Cover-Deckung	400

Reinhold Hölscher

Die Praxis des Risiko- und Versicherungsmanagements in der deutschen Industrie	413
Das Design der Untersuchung zum Risiko- und Versicherungsmanagement	413
Zielsetzung und Aufbau der Untersuchung	413
Auswahl der Adressaten und Struktur des Rücklaufs	414
Ergebnisse der empirischen Untersuchung	417
Risikomanagement	417
Versicherungsmanagement	424
Versicherungsprogramm	428
Beurteilung der Untersuchungsergebnisse und Schlussfolgerungen	434
Die Effektivität des Risikomanagements deutscher Industrieunternehmen	434
Potentielle Schwachstellen im Versicherungsprogramm	447
Verbesserungsansätze im industriellen Risiko- und Versicherungsmanagement	450

<i>Edgar Wittmann</i>	
Organisation des Risikomanagements im Siemens Konzern	457
Vom Risikomanagement zum unternehmensweiten	
Risikomanagement	457
Elemente einer Risikomanagement-Organisation	459
Mehr-Ebenen-Modell eines unternehmensweiten	
Risikomanagements	462
Operative Geschäftseinheiten	463
Stabs- und Fachabteilungen	465
Aufgaben einer eigenständigen	
Risikomanagementabteilung	466
Interne Revision	468
Unternehmensweites Risiko-Controlling	469
Identifikation und Erfassung von Risiken	472
Analyse und Bewertung von Risiken	474
Steuerung von Risiken	477
Risiko-Reporting	478
Verbindung zur bestehenden Organisation und	
Controlling-Prozessen	480
 Autorenverzeichnis	 483