

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Grundlagen und rechtlicher Rahmen</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Identifikation der einzelnen Risikoarten</b>	<b>15</b>
2.1	Adressenausfallrisiko	17
2.1.1	Ausprägungsformen	17
2.1.2	Rating und Scoring	20
2.1.3	PD, LGD und EL	26
2.2	Marktpreisrisiko	27
2.2.1	Spezielle Kursrisiken	28
2.2.2	Zinsänderungsrisiken	28
2.2.3	Wechselkursrisiken	28
2.2.4	Objektrisiko	29
2.3	Liquiditätsrisiko	30
2.3.1	Refinanzierungsrisiko	31
2.3.2	Marktliquiditätsrisiko	31
2.4	Operationelle Risiken	32
2.4.1	Veritätsrisiko	33
2.4.2	Ereignisrisiko und externe Ereignisse	34
2.4.3	Betriebsrisiko	34
2.4.4	Rechtsrisiko	34
2.4.5	Fraud und sonstige strafbare Handlungen	35

---

2.5	Sonstige Risiken . . . . .	36
2.5.1	Strategische Risiken . . . . .	36
2.5.2	Vertriebsrisiken . . . . .	36
2.5.3	Reputationsrisiken . . . . .	37
2.5.4	Konzentrationsrisiken . . . . .	37
2.6	Wesentliche vs. unwesentliche Risiken . . . . .	39
2.7	Risikoinventur und -inventar . . . . .	39
2.7.1	Identifikation wesentlicher Risiken . . . . .	40
2.7.2	Darstellung der Risiken im Risikoinventar . . . . .	41
2.7.3	Beispielhafter Aufbau eines Risikoinventars . . . . .	44
2.7.4	Risikoinventar als Grundlage für die Risikosteuerung . . . . .	46
2.7.5	Aktualität des Risikoinventars als elementare Voraussetzung . . . . .	47
2.7.6	Proportionalitätsprinzip als Richtgröße für die Angemessenheit . . . . .	47
	Literatur . . . . .	48
3	<b>Bewertung der Risiken . . . . .</b>	51
3.1	<b>Stresstests . . . . .</b>	53
3.1.1	Abgrenzung zu anderen Methoden des Risikomanagements . . . . .	54
3.1.2	Identifikation wesentlicher Risikotreiber und Risikokonzen- trationen . . . . .	55
3.1.3	Erstellung von Stressszenarien . . . . .	56
3.1.4	Bewertung der Stressszenarien . . . . .	58
3.1.5	Überprüfung der Risikotragfähigkeit und Festlegung von Maßnahmen . . . . .	58
3.1.6	Darstellung der Ergebnisse des Stresstestings . . . . .	61
3.1.7	Überprüfung der getroffenen Annahmen . . . . .	62
3.1.8	Ziele von Stresstests . . . . .	63
3.1.9	Kritische Erfolgsfaktoren im Stresstesting . . . . .	63
3.1.10	Praktische Umsetzung . . . . .	65
3.1.11	Inverse Stresstests . . . . .	66
3.1.12	Einfuss- und Konsistenzmatrizen zur Validierung und Kalibrierung von Stresstests . . . . .	69
3.1.13	Trugschlüsse bei Stresstests . . . . .	77
3.1.14	Grenzen von Stresstests . . . . .	80
3.1.15	Fazit . . . . .	81
3.2	Risikomessverfahren und -instrumente . . . . .	82
3.2.1	Grundlagen der Risikomessung . . . . .	82
3.2.2	Quantitative Risikomaße . . . . .	82
3.2.3	Qualitative vs. semi-quantitative Daten . . . . .	93
3.3	Quantifizierung der Risiken . . . . .	95
3.3.1	Adressenausfall- und Marktpreisrisiko . . . . .	97

3.3.2	Liquiditätsrisiko . . . . .	97
3.3.3	Sonstige Risiken . . . . .	100
3.3.4	Operationelle Risiken . . . . .	101
3.4	Frühwarnindikatoren . . . . .	116
3.4.1	Definition Frühwarnsystems . . . . .	116
3.4.2	Elemente eines Frühwarnsystems . . . . .	117
3.4.3	Motivation für Frühwarnsysteme . . . . .	118
3.4.4	Frühwarnsystem als integraler Bestandteil eines Risikomanagementsystems . . . . .	119
3.4.5	Arten von Frühwarnsystemen . . . . .	120
3.4.6	Auslösung von Handlungen . . . . .	122
3.4.7	Weitere Nutzenpotenziale eines Frühwarnsystems . . . . .	122
3.4.8	Indikatoren in einem Frühwarnsystem . . . . .	123
3.4.9	Technische Möglichkeiten eines Frühwarnsystems . . . . .	123
3.4.10	Wechselwirkungen mit anderen Bereichen . . . . .	124
3.4.11	Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines Frühwarnsystems . . . . .	125
3.4.12	Aufbau eines Frühwarnsystems in der Praxis . . . . .	125
3.4.13	Festlegung von Beobachtungsbereichen . . . . .	126
3.4.14	Bestimmung von Frühwarnindikatoren . . . . .	127
3.4.15	Exkurs: Frühwarnindikatoren für eine mögliche Insolvenz . . . . .	130
3.4.16	Ermittlung Soll-/Toleranzwerte . . . . .	131
3.4.17	Festlegung Informationsverarbeitung . . . . .	132
3.4.18	Herausforderungen beim Aufbau eines Frühwarnsystems . . . . .	133
3.4.19	Tipps für die praktische Umsetzung . . . . .	135
3.4.20	Fazit . . . . .	136
Literatur . . . . .		137
4	<b>Steuerung der Risiken</b> . . . . .	143
4.1	Risikotragfähigkeit . . . . .	147
4.1.1	Zu berücksichtigende Risiken . . . . .	148
4.1.2	Vermögenswertorientiert vs. periodisch . . . . .	152
4.1.3	Risikodeckungspotenzial und Risikodeckungsmasse . . . . .	153
4.1.4	Risikotragfähigkeitsprozess . . . . .	157
4.1.5	Ganzheitliches Konzept . . . . .	159
4.2	Kapitalplanungsprozess . . . . .	160
4.3	Einzelrisikobezogene Limits . . . . .	165
4.3.1	Die Risikotragfähigkeit als Grundlage . . . . .	165
4.3.2	Geschäfts- und Risikostrategie als Grundlage . . . . .	166
4.3.3	Regulatorische Anforderungen . . . . .	166
4.3.4	Schritte zur Umsetzung eines Limitsystems . . . . .	167
4.3.5	Arten von Limitsystemen . . . . .	169
4.3.6	Nutzen von Limitsystemen . . . . .	170

4.3.7	Grenzen von Limitsystemen . . . . .	172
4.3.8	Fazit . . . . .	173
4.4	Risikokonzentrationen . . . . .	174
4.4.1	Risikokonzentrationen versus Konzentrationsrisiken . . . . .	174
4.4.2	Interpretation von Risikokonzentrationen . . . . .	175
4.4.3	Risikokonzentrationen – beispielhafte Ausprägungen und Risikoarten . . . . .	175
4.4.4	Regulatorische Anforderungen . . . . .	176
4.4.5	Kreditnehmereinheiten . . . . .	178
4.4.6	Praktische Ausgestaltungsformen der Identifikation von Risikokonzentrationen . . . . .	180
4.4.7	Möglichkeiten zur Bewertung und Quantifizierung . . . . .	180
4.4.8	Möglichkeiten zur Steuerung . . . . .	182
4.4.9	Fazit . . . . .	183
4.5	Steuerung einzelner Risikoarten . . . . .	183
4.5.1	Liquiditätsrisiken . . . . .	184
4.5.2	Asset-Risiko . . . . .	187
4.5.3	Operationelle Risiken . . . . .	196
4.5.4	Adressenausfallrisiko . . . . .	200
4.6	Notfallpläne . . . . .	203
4.6.1	Notfallprozess . . . . .	205
4.6.2	IT gleichsam als Achillesferse und Chance . . . . .	208
4.6.3	Versicherungen . . . . .	209
4.6.4	Liquiditätsnotfallplanung . . . . .	209
Literatur . . . . .		210
<b>5</b>	<b>Risikocontrolling . . . . .</b>	<b>217</b>
5.1	Outsourcing-Controlling . . . . .	218
5.1.1	Definition Outsourcing . . . . .	218
5.1.2	Gründe für Outsourcing . . . . .	219
5.1.3	Risikoanalyse obligatorisch . . . . .	219
5.1.4	Ermittlung wesentlicher Auslagerungen . . . . .	220
5.1.5	Grenzen der Auslagerung . . . . .	221
5.1.6	Spezielle Pflichten bei der Auslagerung der Internen Revision	221
5.1.7	Gruppeninterne Auslagerungen . . . . .	222
5.1.8	Praktische Umsetzung . . . . .	222
5.1.9	Fazit . . . . .	225
5.2	Gefährdungsanalyse . . . . .	225
5.2.1	Gesetzlicher Ausgangspunkt . . . . .	225
5.2.2	Definitionen der zentralen Gefährdungsarten . . . . .	226
5.2.3	Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstige strafbare Handlungen im Leasing . . . . .	227

5.2.4	Aufbau und Struktur der Gefährdungsanalyse . . . . .	230
5.2.5	Identifikation der Gefährdungen . . . . .	231
5.2.6	Bewertung der Risiken . . . . .	232
5.2.7	Analyse der aktuellen Gefährdungssituation . . . . .	233
5.2.8	Präventionsmaßnahmen und Risikoüberwachung . . . . .	234
5.2.9	Inhalt einer integrierten Gefährdungsanalyse . . . . .	236
5.2.10	Schritte bei der Durchführung . . . . .	237
5.2.11	Gefährdungsanalyse als Ausgangspunkt weiterer Maßnahmen	240
5.2.12	Herausforderungen bei der Erstellung . . . . .	241
5.2.13	Beispielhafte praktische Ausgestaltung . . . . .	241
5.2.14	Informationserhebung . . . . .	241
5.2.15	Klassifizierung und Einteilung in Risikogruppen . . . . .	242
5.2.16	Einleitung geeigneter Sicherungsmaßnahmen anhand von Scores . . . . .	242
5.2.17	Spezifische Präventions- und Sicherungsmaßnahmen . . . . .	246
5.2.18	Zeitpunkt der Überarbeitung und beteiligte Bereiche bei der Durchführung . . . . .	247
5.2.19	Dokumentation und Kommunikation der Ergebnisse . . . . .	248
5.2.20	Ableitung von Strategien und konkreten Handlungsvorgaben	248
5.2.21	IT-Unterstützung . . . . .	248
5.2.22	Kritische Erfolgsfaktoren . . . . .	249
5.2.23	Aufbau eines umfassenden Compliance-Managements . . . . .	250
5.2.24	Fazit . . . . .	250
Literatur . . . . .		251
<b>6</b>	<b>Risikokommunikation . . . . .</b>	<b>255</b>
6.1	Risikoreporting . . . . .	257
6.1.1	Beispiele und Tools für EDV-gestützte Reports . . . . .	258
6.1.2	Berichtsarten und Cockpit-Lösungen . . . . .	261
6.1.3	Gestaltungsempfehlungen an eine empfängerorientierte Berichterstattung . . . . .	264
6.2	Risikohandbuch . . . . .	265
6.2.1	Funktion eines Risikohandbuchs . . . . .	265
6.2.2	Aufbau eines Risikohandbuchs . . . . .	267
6.3	Risikopublizität . . . . .	269
Literatur . . . . .		270
<b>7</b>	<b>Strategieprozess . . . . .</b>	<b>273</b>
7.1	Rechtlicher Hintergrund . . . . .	273
7.2	Risikostrategie und Geschäftsstrategie . . . . .	273
7.3	Anforderungen an Strategien . . . . .	275
7.4	Kritik der Aufsicht an bisherigen Strategieprozessen . . . . .	275

7.5	Aufsichtsrechtliche Vorgaben zum Strategieprozess . . . . .	276
7.6	Idealtypischer Strategieprozess . . . . .	277
7.7	Beispielhafter Strategiefindungsprozess in der Praxis . . . . .	278
7.8	Überführung strategischer Zielsetzung in die operative Planung – Beispiel: Adressenausfallrisiko-Strategie . . . . .	280
7.9	Strategisches Controlling . . . . .	280
7.10	Einklang Geschäfts- und Risikostrategie . . . . .	281
7.11	Kommunikation . . . . .	281
7.12	Fazit . . . . .	282
	Literatur . . . . .	282
<b>8</b>	<b>Anpassungsprozesse . . . . .</b>	<b>285</b>
8.1	Definition Anpassungsprozess . . . . .	285
8.2	Kreislauf für Anpassungsprozesse . . . . .	286
8.3	Einstufung als Anpassungsprozess . . . . .	287
8.4	Erarbeitung eines Konzepts . . . . .	288
8.5	Durchführung einer Testphase . . . . .	289
8.6	Obligatorische Risikoanalyse . . . . .	289
8.7	Einbindung ins Risikocontrolling . . . . .	290
8.8	Einbindung in strategische Planung und Compliance . . . . .	290
8.9	Nutzen eines sorgfältigen Anpassungsprozesses . . . . .	291
8.10	Anpassungs-Koordinator . . . . .	292
8.11	Grad der Detaillierung . . . . .	293
8.12	Fazit . . . . .	293
	Literatur . . . . .	294
<b>9</b>	<b>GRC als Dreiklang . . . . .</b>	<b>295</b>
9.1	Compliance für Leasinggesellschaften . . . . .	296
9.1.1	Definition von Compliance . . . . .	297
9.1.2	Compliance-Management . . . . .	298
9.1.3	Aufgabe der Unternehmensleitung . . . . .	299
9.1.4	Ziele von/Motivation für Compliance . . . . .	299
9.1.5	Compliance-Officer . . . . .	299
9.1.6	Garantenpflicht . . . . .	300
9.1.7	Organisatorische Verankerung . . . . .	300
9.1.8	Praktische Umsetzung . . . . .	302
9.1.9	Dreistufige Umsetzung der Compliance-Anforderungen . . . . .	303
9.1.10	Zusammenarbeit mit anderen Bereichen . . . . .	307
9.1.11	Kosteneinsparungen möglich . . . . .	308
9.2	Betrugsprävention und Anti-Fraud-Management . . . . .	308
9.2.1	Betrug und Fraud als Teil des operationellen Risikos . . . . .	308
9.2.2	Interner vs. externer Betrug . . . . .	309

9.2.3	Rechtlicher Hintergrund der Prävention von strafbaren Handlungen . . . . .	309
9.2.4	Ausprägungsformen von Betrug im Leasing . . . . .	310
9.2.5	Begünstigende Faktoren für Betrug und Fraud . . . . .	313
9.2.6	Betrugsprävention – beispielhafte Präventionsmaßnahmen . . . . .	313
9.2.7	Frühwarnindikatoren . . . . .	315
9.2.8	Betrugsaufdeckung . . . . .	316
9.2.9	Manuelle vs. automatisierte Prüfung . . . . .	316
9.2.10	Tätergruppen und Täterprofil . . . . .	317
9.2.11	Warnsignale – „red flags“ . . . . .	318
9.2.12	Aufdeckungswege . . . . .	318
9.2.13	Sicherungssysteme . . . . .	319
9.2.14	Gefährdungsanalyse als Basis für die Betreugsbekämpfung . . . . .	319
9.2.15	Zielsetzung Anti-Fraud-Management . . . . .	325
9.2.16	Praktische und organisatorische Umsetzung sowie Trends in der Betrugsprävention . . . . .	326
9.2.17	Grenzen der Betreugsbekämpfung . . . . .	328
9.2.18	Fazit . . . . .	329
9.3	Whistleblowing . . . . .	330
9.3.1	Moral Hazard . . . . .	333
9.4	Reputationsrisikomanagement . . . . .	334
9.4.1	Aktive Steuerung der Reputationsrisiken . . . . .	335
9.4.2	Ganzheitliches Reputationsrisikomanagement . . . . .	337
9.4.3	Reputationsrisikomanagement in Zeiten von Social Media . . . . .	339
9.4.4	Reputationsmanagement . . . . .	339
9.4.5	Zusammenspiel mit operationellen Risiken . . . . .	339
	Literatur . . . . .	340
10	<b>Aufbau eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems</b> . . . . .	345
10.1	Internes Kontrollsysteem (IKS) . . . . .	348
10.2	Interne Revision . . . . .	350
10.2.1	Prüfungsberichte und Arbeitsunterlagen . . . . .	351
10.2.2	Inhaltliche Beurteilung . . . . .	352
10.2.3	Prüfungsplanung und Feststellungen . . . . .	352
10.2.4	Reaktion auf festgestellte Mängel . . . . .	353
10.3	Schnittstellen zu anderen Bereichen . . . . .	353
10.4	Risikokultur . . . . .	354
10.5	Weiterentwicklung zur Krisenprävention . . . . .	356
	Literatur . . . . .	358
11	<b>Rolle des Risikomanagers</b> . . . . .	361
	Literatur . . . . .	366

<b>12</b>	<b>Wertorientierte Risikosteuerung</b>	367
12.1	Risiko-Chancen-Kalkül	368
12.2	Risikorentabilität und Risk Adjusted Pricing	371
12.3	„Gesamtleasingsteuerung“	372
	Literatur	375
<b>13</b>	<b>Häufige Fehler im Risikomanagement</b>	379
13.1	Historische Daten	379
13.2	Isoliertes Paralleluniversum	380
13.3	Fehlsteuerung erkennbarer Risiken	381
13.4	Durchschnittswerte fördern Fehleinschätzungen	382
13.5	Übersehen versteckter Risiken	382
13.6	Mangelhafte Risikokommunikation	383
13.7	Langsame und unkoordinierte Reaktion	383
13.8	Modellgläubigkeit	384
13.9	Intransparenz	386
13.10	Obsolete Risikostrategie	387
	Literatur	387
<b>14</b>	<b>Exkurs: Risikomanagement in anderen Branchen</b>	389
14.1	Luft- und Raumfahrt	390
14.1.1	FMEA-Methode	391
14.1.2	Kreativitätstechniken	392
14.2	Gesundheitswesen	393
14.2.1	Pharmaindustrie	393
14.3	Brandschutz	394
14.4	Supply Chain (Risk) Management	394
14.4.1	Ursache-Wirkungs-Analyse	396
14.4.2	Fehlerbaumanalyse	397
14.5	Risikomanagement vs. Qualitätsmanagement	397
14.5.1	Six Sigma	399
	Literatur	399
<b>15</b>	<b>Exkurs: Von schwarzen Schwänen und anderen Exoten</b>	403
15.1	Schwarze Schwäne	403
15.2	Metarisiken	405
15.3	Phantomrisiken	408
	Literatur	410

---

<b>16      Ausblick</b> . . . . .	<b>413</b>
<b>Über den Autor</b> . . . . .	<b>419</b>
<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	<b>421</b>