
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	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	Bewertung der Risiken	51
3.1	Stresstests	53
3.1.1	Abgrenzung zu anderen Methoden des Risikomanagements	54
3.1.2	Identifikation wesentlicher Risikotreiber und Risikokonzentrationen	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	Einfluss- 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 Frühwarnsystem	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	Steuerung der Risiken	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
5	Risikocontrolling	217
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
6	Risikokommunikation	255
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
7	Strategieprozess	273
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
8	Anpassungsprozesse	285
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
9	GRC als Dreiklang	295
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 Betrugsbekämpfung . .	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 Betrugsbekämpfung	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	Aufbau eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems	345
10.1	Internes Kontrollsystem (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	Rolle des Risikomanagers	361
	Literatur	366

12	Wertorientierte Risikosteuerung	367
12.1	Risiko-Chancen-Kalkül	368
12.2	Risikorentabilität und Risk Adjusted Pricing	371
12.3	„Gesamtleasingsteuerung“	372
	Literatur	375
13	Häufige Fehler im Risikomanagement	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
14	Exkurs: Risikomanagement in anderen Branchen	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
15	Exkurs: Von schwarzen Schwänen und anderen Exoten	403
15.1	Schwarze Schwäne	403
15.2	Metarisiken	405
15.3	Phantomrisiken	408
	Literatur	410

16	Ausblick	413
	Über den Autor	419
	Sachverzeichnis	421