

UNABHÄNGIG – LÖSUNGSORIENTIERT – KOMPAKT:
FACHWISSEN FÜR DAS AKTIV- UND PASSIVGESCHÄFT

01/2006

Eine spannende Lektüre
wünscht Ihnen



Herausgeber:

Werner Böhnke,
Vorstandsvorsitzender, WGZ BANK

Dr. Jürgen Ellenberger,
Richter am BGH

Dr. Thomas R. Fischer,
Vorstandsvorsitzender, WestLB AG

Dr. Markus Guthoff,
Vorstand, IKB Deutsche Industriebank AG

Peter Hanker,
Vorstandssprecher, Volksbank Mittelhessen eG

Wolfgang Hartmann,
Vorstand, Commerzbank AG

Gerhard Hofmann,
Deutsche Bundesbank, ZB Banken und
Finanzaufsicht

Dr. jur. Hans Richter,
Oberstaatsanwalt, Leiter der Abteilung
Bank-, Börsen- und Insolvenzstrafrecht bei
der Schwerpunktstaatsanwaltschaft für
Wirtschaftsstrafrecht, Stuttgart

Harald Strötgen,
Vorstandsvorsitzender, Stadtparkasse München

Markus Dauber | Guido Pfeifer

MaRisk: Die Strategie im Licht der neuen Anforderungen

Gilbert Häfner

**Kündigung von Verbraucherkrediten:
Fallstricke bei der Kündigungsandrohung**

Michael Veith

**Kreditgewährung von Sparkassen an kommunale
Unternehmen: Eine Eigenkapitalersatzfalle?**

Tobias Rommel | Dominik Reiter

**Firmen- und Gewerbekundenberatung:
Erfolgreicher Vertrieb von Zinsderivaten**

Rainer Kunze

**Neue Vor-Ort-Prüfungen der Bankenaufsicht:
Beispiel MaK-Umsetzung**

Dr. Karl-Friedrich Walter

**Zinsänderungsrisiko: Ausmaß im Anlagebuch
nach Basel II**

Peter Freckmann

**Erbbaurecht: Beleihung von Erbbaurechten
in der Finanzierungspraxis**

Dr. Michael Flitsch | Christoph Huhn

**Globalzessionen in der Insolvenz:
Umstrittene Verwertungskostenbeiträge**

 Verlagsguppe Handelsblatt



Finanz Colloquium
Heidelberg

Die Strategie im Licht der neuen MaRisk

Angemessenheit und Individualität im „Magischen Dreieck der Gesamtbanksteuerung“¹

Autoren:

Markus Dauber, Mitglied des Vorstands, Volksbank Offenburg eG

Guido Pfeifer, Leiter Unternehmensplanung, VR Bank Südpfalz eG

» Mit Säule I aus Basel II (Rentabilität des Eigenkapitals) sowie den MaRisk, der Säule II aus Basel II, entsteht das „Magische Dreieck der Gesamtbanksteuerung“«

I. Einleitung

▷ Mit dem Inkrafttreten der MaRisk Anfang 2007 müssen deutsche Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute neue, qualitative Mindestanforderungen an das Risikomanagement erfüllen. **Ziel** ist eine ganzheitliche Risikobetrachtung (bewusstes und zielorientiertes Eingehen von Risiken) einhergehend mit der Allokation des internen Kapitals zur Deckung der wesentlichen Risiken. Bisher nicht aufgeführte Risiken, wie das Liquiditätsrisiko, das Marktpreisrisiko des Anlagebuches und die operationellen Risiken werden jetzt reguliert. Basis der MaRisk und damit auch gleichzeitig eine Zielsetzung der Anforderungen ist die Umsetzung der **qualitativen Vorgaben** aus:

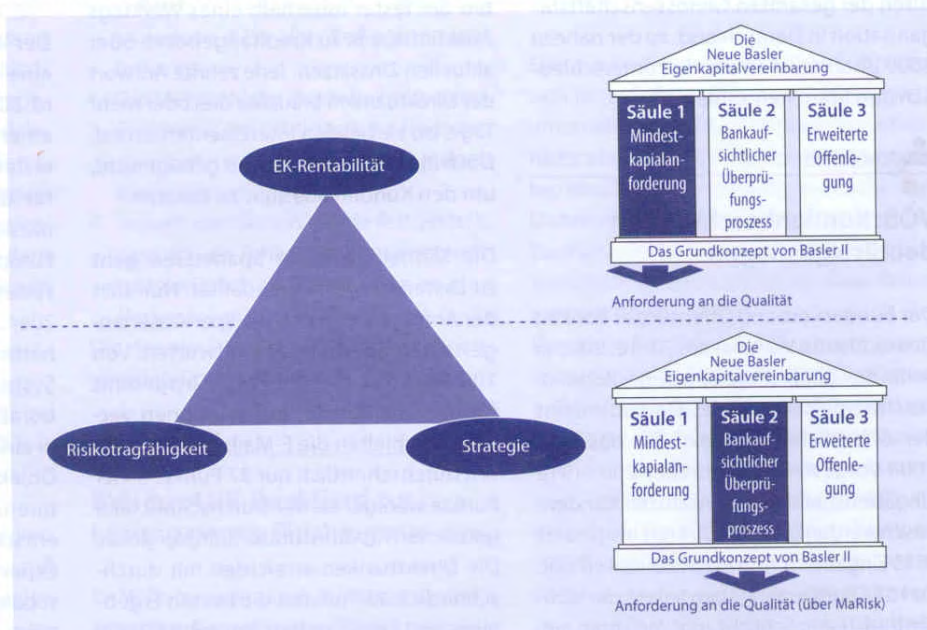
- § 25a KWG (Rechtsgrundlage für die MaRisk)

- Säule II aus Basel II und der Brüsseler Richtlinie (SREP = Supervisory Review and Evaluation Process und ICAAP = Internal Capital Adequacy Assessment Process)

Die MaRisk können als eine Art Leitlinie für den bankaufsichtsrechtlichen Überwachungsprozess gesehen werden. Der **Detaillierungsgrad** und die **Ausgestaltung** der festzulegenden

- Strategie,
 - Aufbau- und Ablauforganisation,
 - Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse,
 - Organisationsrichtlinien sowie
 - Risikoberichterstattung
- werden durch „**General**“-**Öffnungsklauseln** individualisiert. Die Ausgestaltung hat entsprechend Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten zu erfolgen. Dies stellt insbesondere für Kreditgenossenschaften

Abb. 1: „Magisches Dreieck der Gesamtbanksteuerung“



¹ Copyright by Guido Pfeifer und Markus Dauber

und Sparkassen eine erhebliche Erleichterung der MaRisk gegenüber den MaH, MaIR und den MaK's dar. Gegenüber den bisherigen Ma-Regulatoren verfolgen die MaRisk einen weitergehenden, integrativen Ansatz und setzen bewusst früh und umfassend bei der Strategieentwicklung an.

Die **Systematik der MaRisk** ist wie folgt zu charakterisieren:

- Die Geschäftsführung ist verantwortlich für das Risikomanagement,
- Die Strategie ist Bestandteil des Risikomanagements,
- Die Risikostrategie ist Bestandteil der Strategie,
- Die internen Kontrollverfahren sind Elemente der Risikostrategie,
- Internes Kontrollsystem und interne Revision sind Elemente des internen Kontrollverfahrens.

Mit der Säule I aus Basel II (Rentabilität des Eigenkapitals) und den MaRisk, der Säule II aus Basel II, entstand das „Magische Dreieck der Gesamtbanksteuerung“. Eine angemessene Positionierung eines Kreditinstitutes innerhalb des Dreiecks hängt von dessen individueller Ausprägung der drei Eckpunkte ab.

II. Verantwortung der Geschäftsleitung

1. MaRisk vor dem Hintergrund unverändert großer Strukturprobleme im Bankenmarkt

Unverändert sieht sich der Bankensektor einem starken Verdrängungswettbewerb ausgesetzt. Internationale Großbanken, Nischenanbieter, Non- und Nearbanks setzen ihren Angriff auf die sektoral über Jahrzehnte gewachsene Bankenlandschaft in Deutschland mit großer Macht fort. Steigende Preissensibilität, sinkende Kundenloyalität, Deregulierung des Wettbewerbs und nahezu unbegrenzte Möglichkeiten durch die Informationstechnologie verändern das Nachfrageverhalten der Kunden unumkehrbar.

Auch wenn erste Signale dafür sprechen, dass der Zenit ständig steigender Belastungen aus dem Kreditgeschäft erreicht ist, wird im Spar-

kassen- und Genossenschaftssektor noch immer rund die Hälfte des gesamten Betriebsergebnisses durch das Bewertungsergebnis aufgezehrt. Gegenüber den schlagend gewordenen Adressausfallrisiken spielten die Marktpreisrisiken² in den letzten Jahren so gut wie keine Rolle. Im Gegenteil: Die Ergebnisse der unverändert stark rentenlastigen Eigenanlageportfolios der Banken zeigten, durch die stetig sinkenden Markttrenditen, bei weitgehend normal geneigter Zinsstrukturkurve eine beachtliche Performance auf und stützten in erheblichem Maße die Zinsergebnisse, nicht selten durch die Realisation von Kursgewinnen auch die Bewertungsergebnisse.

Nicht zu unterschätzen ist die Gefahr, dass aufgrund des anhaltenden Zinstiefs und flacher Zinsstrukturkurve die ordentlichen Erträge, durch immer niedrigere Kupons, absolut zurückgehen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass annähernd stabile Erträge nur durch immer höhere Risiken erkaufte werden können. Bereits eine einfache, periodische Gegenüberstellung der auslaufenden Kupons im Eigenanlageportfolio mit den aktuellen Markttrenditen zeigt, dass eine Amortisation der Erträge durch weiter ausgebauter Fristentransformation derzeit faktisch ausgeschlossen ist. Anpassungsmöglichkeiten auf der Passivseite sind angesichts des niedrigen Zinsniveaus und dem starken Wettbewerbsdruck mit deutlich über Geld- und Kapitalmarktniveau gestellten Kundenkonditionen begrenzt bzw. bereits ausgeschöpft.

Eine Antwort auf die starke Abhängigkeit des Betriebsergebnisses vom Treasury-Ergebnis kann nur in der Sicherstellung bzw. Wiederherstellung der Profitabilität der strategischen Kundengeschäftsfelder liegen.

2. MaRisk – mehr als nur eine Zusammenfassung der bestehenden Anforderungen

Gegenüber bestehenden Anforderungen (MaK, MaH, MaIR) ist der Anspruch der MaRisk umfassender und integrativer. Die an die Geschäftsführung gestellten Anforderungen steigen erheblich. Ziel ist es, die wesentlichen geschäftspolitischen Entscheidungen einem ganzheitlichen Leitungs-, Steuerungs-, und Kontrollprozess³ (Analyse – Planung – Umsetzung – Soll/Ist-Analyse) in allen relevanten Dimensionen zu unter-

» Eine Antwort auf die starke Abhängigkeit des Betriebsergebnisses vom Treasury-Ergebnis kann nur in der Sicherstellung bzw. Wiederherstellung der Profitabilität der strategischen Kundengeschäftsfelder liegen. «

² Fokussiert wird hier aufgrund seiner Bedeutung lediglich das Zinsänderungsrisiko – unverändert spielen die anderen Bücher (Aktien, Fremdwährung, Beteiligungen, Immobilien etc.) für die Ertrags- und Risikosteuerung der Primärbanken eher eine untergeordnete Bedeutung.

» Die an die Geschäftsführung gestellten Anforderungen steigen erheblich. «

ziehen. Es ist sicherzustellen, dass das Aufsichtsorgan zur sachgerechten Wahrnehmung seiner Überwachungsaufgaben in diesen komplexen und ganzheitlichen Prozess angemessen eingebunden wird.⁴

Abhängig von der Größe des Kreditinstituts und der Geschäftsschwerpunkte, sind für einzelne Geschäftsaktivitäten **Teilstrategien** festzulegen (z.B. eine Strategie für das Kreditgeschäft)⁵. Entgegen den bisherigen Ansätzen der Risiko- steuerung gilt es, einen Paradigmenwechsel in der Form zu gestalten, dass der (Risiko-) Controllingprozess wieder der Strategie folgt und nicht umgekehrt. Zu stark fokussiert die derzeitige Steuerung auf mathematisch-statistische Methoden, die methodenimmanent darauf aufbauen, dass Risiken zunächst eintreten, erfasst und bewertet werden, um dann die Ergebnisse in Simulationsmodelle zu überführen. Derzeitige Bemühungen zum Aufbau von Schadensdatenbanken zur Quantifizierung **operationeller Risiken** müssen hinsichtlich ihrer Verlässlichkeit und ableitbaren Steuerungsimpulse kritisch hinterfragt werden. Zweifelhaft ist, ob die Aggregation der multidimensional begründeten, operationellen Risiken mit den „berechenbaren“ Marktpreisrisiken und den Ergebnissen der, mit einer hohen statistischen Trennschärfe ausgestatteten Kreditrisikomodelle, tatsächlich zu einem Steuerungsimpuls führen können. Zu wenig werden bei diesem Steuerungsansatz die aus der Spieltheorie bekannten Verhaltensrisiken („Gefahr des Herdenverhaltens“ bei Kunden, Märkten, Wettbewerbern usw.) beachtet, die stark durch weiche Faktoren (Anreiz, Glaubwürdigkeit, Ansehen, Ängste etc.) beeinflusst werden und Value at Risk Modelle ad absurdum führen können.

Die eigentlich entscheidende, existenzielle Unternehmensfrage ist: Wie gelingt es, durch fachliche, methodische und prozessuale Fähigkeit einen wertorientierten Kundennutzen zu generieren? Wie können intellektuelles Kapital, Prozesse und Führungskompetenz so vernetzt werden, dass vom Unternehmen ein wertorientierter Kundennutzen generiert wird, ohne dass nennenswerte operationelle Risiken entstehen? Dieser zukunftsorientierte Fokus liegt mithin stärker in der **Aktion und Prävention** und weniger in einer reaktiven Steuerung begründet. Unzweifelhaft liegen in den mathematischen Modellen große Erkenntnischan-

cen – die Forderung der Stunde liegt jedoch bei der Strategiekompetenz!

3. Implementierung und Umsetzung des Strategieprozesses

Die Aufgabe der Strategie(n)findung, bei denen erstmals auch quantitative Ziele hinsichtlich des angestrebten Kapitalniveaus⁶ von der Bankenaufsicht verlangt werden, ist seitens der Geschäftsführung nicht delegierbar. Sie trägt die Verantwortung für die Aktualität⁷ und die angemessene Kommunikation der Strategie in Richtung Aufsichtsorgan⁸, Führungsmannschaft und Mitarbeiter innerhalb des Institutes.⁹ Explizit wird in AT 4.2. Tz 1 der MaRisk auf die Verantwortung zur Umsetzung der erlassenen Strategie hingewiesen.

Dies bedeutet nicht, dass der Vorstand allein und ohne Einbindung seiner ergebnisverantwortlichen Führungskräfte die Strategien des Unternehmens, in geheimer Kommandosache, fixiert. Vielmehr steht er in der Verantwortung, den Prozess der strategischen Planung und Steuerung in der Bank zu implementieren und umzusetzen.

III. Strategie

1. Grundsätzliche Überlegungen

Effiziente Strategien sind Kombinationen von Erfolgsstrategien (Aus- und Aufbau langfristiger Ertragspotenziale) und Risikostrategien (Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit). Strategien und Maßnahmen hängen immer davon ab, wie die Entscheidungsträger die zukünftigen Entwicklungen einschätzen. Die Prognose über eine unsichere, zukünftige Entwicklung hinsichtlich der Zinsen, der Geschäftsstruktur und die Prognose über einzelne Assets (je nach geplanter Asset Allokation z.B. Aktien oder Währungen), spielen in der Planung eine entscheidende Rolle. Strategien und Maßnahmen sind so festzulegen, dass deren Ertragswirkungen in Bezug auf das gebundene Kapital optimiert werden. Dabei gilt die grundsätzliche Vermeidung existenzgefährdender Gesamtrisiken über eine Limitfestlegung und die Optimierung der Ertrags/Risiko-Relation. Die Festlegung der Gesamtbankstrategie und der notwendigen Teil-

3 Vgl. MaRisk AT 1, Tz 1.

4 Vgl. a.a.O. (Fn. 3).

5 Vgl. MaRisk AT 4.2, Tz 2.

6 Vgl. MaRisk AT 4.2., Tz 3.

7 Gem. MaRisk AT 4.2., Tz 4 ist die Strategie mindestens jährlich zu überprüfen.

8 Vgl. MaRisk AT 4.2., Tz 4.

9 Vgl. MaRisk AT 4.2., Tz 5.

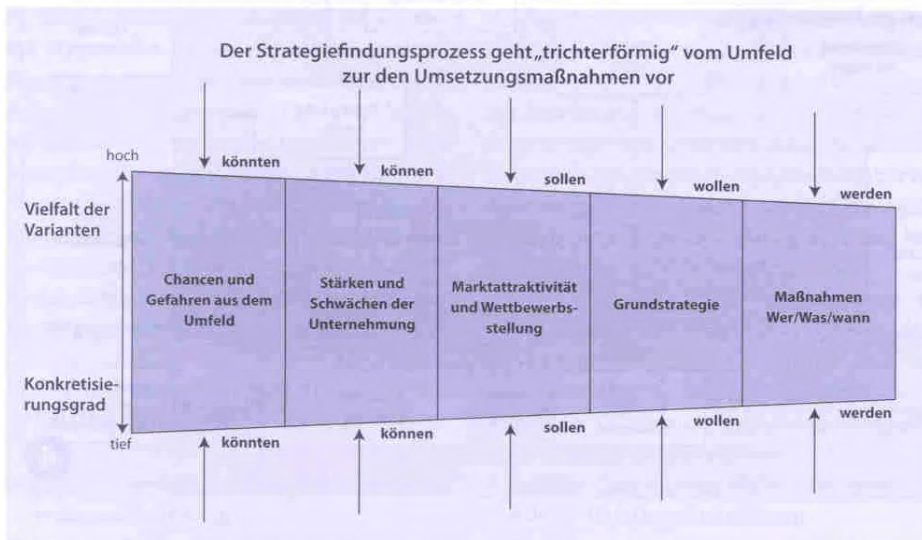
strategien durch den Vorstand dient einem gemeinsamen Grundverständnis über die geschäftspolitischen Grundpositionen und ist die Grundlage für die Umsetzungsarbeit in der Steuerung. Welche Teilstrategien (z.B. eine Kredit-, Vertriebs-, Handelsstrategie oder eine Personalentwicklungsstrategie) für ein Haus notwendig sind, hängt sehr stark vom jeweiligen Absatzmarkt ab. Die strategische Klarheit über Managementaufgaben, Geschäftszweck, Kontrolle der strategischen Schlüsselfaktoren

und Risikoarten, entscheidet über die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens¹⁰.

Hieraus stellt sich für den genossenschaftlichen Verbund bzw. die Sparkassenorganisation grundsätzlich die Frage, welche strategische Grundausrichtung für den zukünftigen Erfolg zielführend ist:

- Preis- /Kostenführerschaft,
- Spezialisierung (Nischenanbieter),
- Qualitätsführerschaft.

Abb. 2: Schritte des Strategiefindungsprozesses



Quelle: MSZG

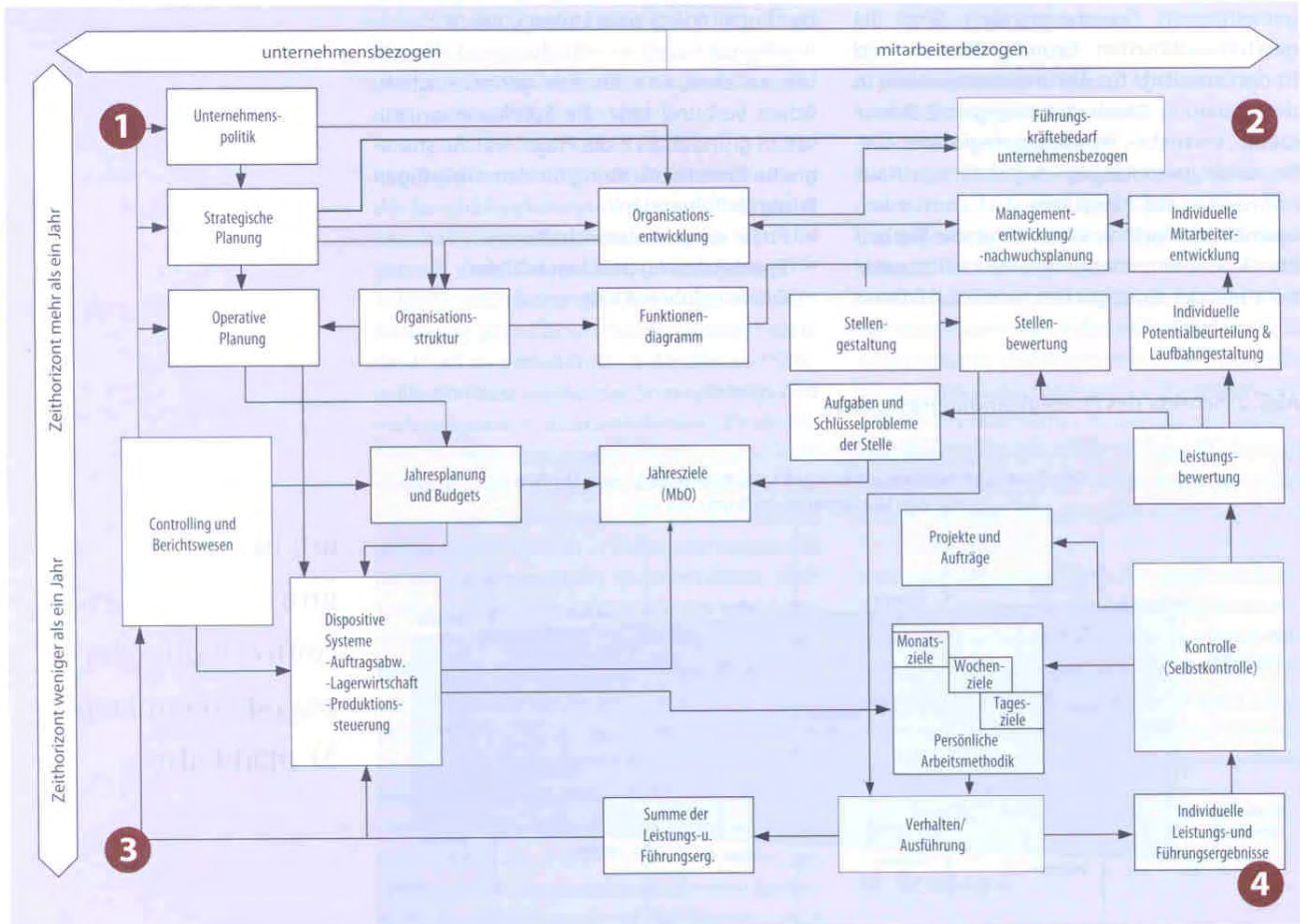
Abb. 3: Bestandteile des Strategieprozesses



Quelle: MSZG

¹⁰ Vgl. Malik/Mom, Unternehmensstrategie – Was Sie kann und was nicht, 9/1995.

Abb. 4: Integriertes Management-System



Quelle: MSZG

2. Vorgehensweise

Aufbauend auf den Gedanken, dass das Ziel der MaRisk ein ganzheitliches und in sich konsistentes Gesamtwerk im Sinne eines integrierten Managementsystems ist, müssen - soweit vorhanden - die bisherigen Strategiepapiere überarbeitet werden. Mit Umsetzung der MaH, MaIR und MaK wurden weitestgehend isolierte Strategieaussagen formuliert. Eine Vernetzung bestehender Strategien (Vertriebs-, Personal-, Kostenstrategie, usw.) fand in der Regel nicht statt. Da eine konsistente Zusammenführung auf der jetzt vorliegenden Basis nur begrenzt möglich und sinnvoll erscheint, ist es - in Analogie zur Vorgehensweise der MaRisk - empfehlenswert, den Strategieprozess in den Banken grundsätzlich zu überdenken.

Erfolgreiche Strategieprozesse sind wenig mystisch sondern eher handwerklich geprägt. Sie

lassen sich durch folgende Merkmale charakterisieren¹¹:

- Gemeinsame Erarbeitung mit den an der Umsetzung Beteiligten. Nicht die Geschäftsfeldorganisation steht im Mittelpunkt sondern die geschäftsfeldübergreifenden Kundenprozesse. Die Akzeptanz aller Beteiligten sowie deren Verpflichtung zum Engagement bei der Umsetzung sind entscheidende Erfolgsfaktoren.
- Erfolgreiche Strategien sind werteorientiert und gehen über die Dimensionen Wachstum, Marktanteil, Rentabilität etc. hinaus.
- Einbeziehung aller relevanten Faktoren sowie deren Wechselwirkungen untereinander. Konzentration auf effiziente und praktikable Umsetzungsmaßnahmen.
- Erfolgreiche Strategien verstehen das Unternehmen als vernetzten Bestandteil eines instabilen Gesamtsystems, bestehend aus Markt und Umwelt.

¹¹ Durstberger/Most, Strategieentwicklung in Banken, S. 12f.

Trends, Prognosen, Perspektiven

Das wird wichtig.

Die einzelnen Arbeitsfelder eines Strategieprozesses lassen sich mit folgenden Stichworten überschreiben: Entwicklungschancen durch einen systematischen Strategieprozess bestehen im Erkennen und Optimieren von systemischen Wechselwirkungen innerhalb und zwischen den ergebnisverantwortlichen Einheiten im Unternehmen. Kundenbegeisterung – Voraussetzung für dauerhaften Markterfolg – wird erst durch ein optimales Zusammenspiel aller Prozessbeteiligten im Unternehmen erreicht.

Das von Prof. Dr. Fredmund Malik entwickelte „Integrierte Managementsystem (IMS)“ gibt einen Orientierungsrahmen für den ganzheitlichen Managementprozess, beginnend mit Fragen zum Unternehmenszweck bis zu Resultaten des Umsetzungsprozesses. Durch die mehrdimensionale Darstellung (unternehmensbezogen/ mitarbeiterbezogen, kurzfristig/langfristig, statisch/dynamisch) sowie die gegenseitigen Input- und Outputbeziehungen der einzelnen Elemente des Managementsystems, ist eine umfassende und hilfreiche „Landkarte“ für die Managementpraxis zur Verfügung gestellt worden.

3. Grundthesen zur langfristigen-Existenzsicherung

- Risikovermeidung geht vor Risikosteuerung/ Risikoaussteuerung.
- Kerngeschäft ist das Kundengeschäft mit hoher Kundenzufriedenheit und positivem Deckungsbeitrag.
- Alle Geschäfte sind künftig transparent nach dem Risk/Return-Ansatz zu beurteilen.
- Qualitatives Wachstum geht vor quantitativem Wachstum.
- Eine eindeutige Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder und der Zielkundengruppen sowie hierauf individualisierte Marktbearbeitungsstrategien sind zwingende Voraussetzung zur Schaffung von Kundennutzen und unternehmerischen Erfolg.
- Das (Risiko-)Tragfähigkeitspotential ist risiko-/ertragsoptimal auf die strategischen Geschäftsfelder zu verteilen.
- Die Verantwortung zur Verbesserung der Cost-Income-Ratio erfolgt ausgewogen durch Kosten- und Ertragsoptimierung. Kostenoptimierung allein ist kein adäquates Unternehmensziel.

- Erarbeitete Vorteile in der Cost-Income-Ratio bieten Potential zur Markterschließung und Marktanteilsgewinnung.

IV. Risikostrategie

1. Grundsätzliche Überlegungen

Die MaRisk hat eine ganzheitliche Risikobetrachtung zum Ziel. **Alle wesentlichen** Risiken sollen identifiziert, analysiert, gesteuert und überwacht werden. Im Risikomanagement rücken die **qualitativen Anforderungen** zur Umsetzung einer effizienten Risikostrategie in den Vordergrund. Für die **Quantifizierung** der Risiken werden von der Aufsicht keine Methoden vorgeschrieben. Die Wahl der Methoden zur Beurteilung der Risikotragfähigkeit, deren Angemessenheit sowie den ihnen zu Grunde liegenden Annahmen sind nachvollziehbar zu begründen und zu dokumentieren. Eine regelmäßige, mindestens jährliche Überprüfung hat zu erfolgen.

Wir plädieren für eine Zweistufigkeit des Gesamtbankrisikoprofils und damit auch für eine Aufteilung des Deckungspotenzials in:

- 1 Stufe: Qualitative Risiken (operationelle Risiken und Vertriebsrisiken),
- 2 Stufe: Quantitative Risiken (Marktpreis-, Adress- und Liquiditätsrisiken).

In der Regel resultieren operationelle Risiken aus dem immateriellen Vermögen einer Unternehmung (z.B. Mitarbeiter, Organisation bzw. Prozesse) und haben ihre Auswirkung im Geschäftserfolg (materielles Vermögen). Eine Trennung der Auswirkung operationeller Risiken in eine Ertrags- oder Aufwandsposition bzw. in eine Bewertungsposition (Kredit oder Wertpapier) wird kurz- bis mittelfristig, im Unterschied zu den „berechenbaren“ Marktpreis- bzw. den Adressausfallrisiken, nur schwer machbar sein.

Aufgabe des Risikomanagements ist es, mögliche Bedrohungen für die Erfolgsfaktoren mit Hilfe von Frühindikatoren zu erkennen und zu steuern¹². Die Risikostrategie hat für das Risikomanagement eine große Bedeutung. Risikostrategien können sein:

- Risikovermeidung durch Strukturmanagement

» Wir plädieren für eine Zweistufigkeit des Gesamtbankrisikoprofils und damit für die Aufteilung des Deckungspotenzials in qualitative Risiken (operationelle und Vertriebsrisiken) und quantitative Risiken (Marktpreis-, Adress- und Liquiditätsrisiken). «

- Risikoreduzierung durch Qualitätsmanagement/internes Kontrollsystem
- Risikotransfer/-abwälzung durch Versicherungsmanagement bzw. Kalkulation von Risikoprämien in der Produktbeziehung

Der Einsatz von **Finanzderivaten** stellt im Rahmen des Risikomanagements eine effiziente und kostengünstige Steuerungsmöglichkeit dar. Aufgetretene Probleme mit solchen Instrumenten haben wenig mit dem Produkt selbst zu tun, sondern vielmehr mit der mangelnden Qualifikation handelnder Mitarbeiter sowie mit unausgereiften Kontrollsystemen. Sie sind im Bereich des Risikomanagements - vor allem im Zusammenhang mit der Reduzierung von Zinsrisiken - nicht wegzudenken. Eine Vernachlässigung dieser Instrumente stellt ein größeres Risiko dar, als deren korrekter Einsatz, der dann Risiko vermeidet.

2. Risikotragfähigkeit

Aus der Praxis resultieren unterschiedliche Tragfähigkeitskonzepte:

- Risikotragfähigkeit an der Handelsbilanz orientiert (bilanzielles Eigenkapital),
- Risikotragfähigkeit an der GuV orientiert (Jahresergebnis/Planjahresergebnis),
- Risikotragfähigkeit am Vermögenswert orientiert (Gesamtbankbarwert).

Die Banken sollten jederzeit die Angemessenheit ihrer Eigenkapitalausstattung im Verhältnis zu ihrem eingegangenen Risikoprofil beurteilen können. Neben der betriebswirtschaftlichen Sichtweise sind zukünftig auch alle wesentlichen Risiken durch Risikodeckungspotenzial, unter Beachtung der Einhaltung der regulatorischen Eigenmittelanforderungen, laufend abzudecken. Die Methoden, deren Angemessenheit sowie die Annahmen zur Quantifizierung der Tragfähigkeit sind zu begründen und zu dokumentieren. Eine jährliche Überprüfung hat zu erfolgen. Die Wahl der Methode wird jedem Institut freigestellt, allerdings indirekt vorgegeben. Die Risikotragfähigkeit ist bei der Festlegung der Strategie zu berücksichtigen. Sie muss für alle Unternehmen als Engpassfaktor gesehen werden.

Grundsätzlich gilt folgende Sichtweise der Risikotragfähigkeit: Die Höhe des notwendigen Eigenkapitals bestimmt, sowohl aus aufsichts-

rechtlicher als auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht, die Risikolage einer Bank. Eine ausreichende Kapitaldecke dient dem Schutz der Institute vor Verlusten aus ihrer Geschäftstätigkeit und sichert die Zahlungsfähigkeit gegenüber Kunden und Gläubigern. Außerdem begrenzen die Anforderungen den Grad der Fremdfinanzierung einer Bank. Ökonomische und regulatorische Anforderungen umfassen im Wesentlichen drei Aspekte:

- Definition des Eigenkapitals/der Eigenmittel,
- Quantifizierung des Risikos,
- Verhältnis zwischen Eigenmittel und Risiko

V. Zusammenfassung

Die Risikostrategie ist ein Element der Gesamtbankstrategie. Die Gesamtbankstrategie resultiert aus Teilstrategien der einzelnen strategischen Geschäftsfelder innerhalb der Bank. Dabei steigt insbesondere bei den mittelständischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken die Komplexität durch den per Satzung/Statut vorgesehen Auftrag einer „Universalbank“. Angesichts der harten Wettbewerbssituation ist es faktisch unmöglich, mit **einer** Strategie erfolgreich am Markt zu agieren. Stattdessen steuert ein Bankvorstand ein Portfolio strategisch völlig unterschiedlich ausgerichteter Teilportfolien im Sinne der Asset Allokation – ein hoher Anspruch an systemische und vernetzte Managementfähigkeiten. □

PRAXISTIPPS

- Bildung von MaRisk-Umsetzungsprojektteams.
- Durchführung eines MaRisk-Fitness-Checks.
- Erstellung eines Maßnahmenkatalogs mit Hilfe der Gap-Analyse.
- Implementierung eines strategischen Planungsprozesses.
- Einführung eines integrierten Management-Systems.

12. Oepping/Siemes, CM controller magazin 3/2003 S. 229 ff.