

Lutz Johanning¹

Strategisches Risikomanagement

- 1 Einleitung
 - 2 Risikomanagement, Risikocontrolling und strategisches Management
 - 2.1 Risikomanagement und Risikocontrolling
 - 2.2 Strategisches Management
 - 3 Implikationen für die Bankpraxis
 - 3.1 Risikoidentifikation
 - 3.2 Risikomessung
 - 3.3 Risikosteuerung
 - 4 Implikationen für die Bankenregulierung
 - 5 Fazit
- Literaturverzeichnis

¹ Professor Dr. Lutz Johanning, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Empirische Kapitalmarktforschung, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

1 Einleitung

Die Risikomanagementsysteme von Banken sind mittlerweile hoch entwickelt und weisen in vielen Fällen sehr komplexe und anspruchsvolle formale Strukturen auf. Auch wenn kein noch so ausgefeiltes Verfahren unerwartete Ereignisse wie die aktuelle Finanzkrise vorhersehen kann, so hat die Krise dennoch den Weiterentwicklungsbedarf der Risikomanagementsysteme aufgezeigt. Insbesondere Liquiditäts- und Korrelationsrisiken sollen besser in Risikomanagement integriert werden.

In Reaktion auf die Finanzkrise hat das Institute of International Finance (IIF) Empfehlungen für das Bank- und Risikomanagement vorgelegt. Darin wird u.a. eine engere Verknüpfung von strategischem Management und Risikomanagement gefordert. Insbesondere soll sich der „Risikoappetit“ einer Bank an den Geschäftsfeldern und –strategien orientieren. Diese Regel findet sich bereits in den Basel II-Regeln wieder. Neu ist die Forderung, dass das Management regelmäßig die Unternehmensstrategie sowie Änderungen und Abweichungen von dieser Strategie überwachen soll.² Im Rahmen der Strategiebildung legt ein Unternehmen fest, auf welchen Märkten es mit welchen Geschäftsfeldern langfristig tätig werden will. Ein Risikomanagement sollte auf diese Geschäftsstrategien ausgerichtet sein.

In diesem Beitrag wird diskutiert, wie das strategische Management und das Risikomanagement einer Bank zusammenhängen sollten. Es wird gezeigt, dass strategische Überlegungen bei der Risikoidentifikation, der Messung und der Steuerung eine wichtige Rolle spielen können. Vor diesem Hintergrund erscheint die Bankenregulierung nach Basel II zu strikt. Dieses Regelwerk gibt zu wenige Anstöße für eine Vernetzung von strategischem Management und Risikomanagement. In Kapitel 2 werden Risikomanagement und strategisches Management kurz beschrieben. Wichtige Implikationen für die Bank- und Regulierungspraxis werden in den Kapiteln 3 und 4 erörtert. Die Arbeit schließt in Kapitel 5 mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

² Institute of International Finance (2007).

2 Risikomanagement, Risikocontrolling und strategisches Management

2.1 Risikomanagement und Risikocontrolling

Unter Risikomanagement wird die Übernahme von Risiken durch bestimmte Unternehmensbereiche verstanden. Bei Finanzunternehmen übernimmt beispielsweise ein Eigenhändler oder Portfoliomanager durch den Kauf eines Wertpapiers eine Risikoposition, die mit einer erwarteten positiven Rendite vergütet werden soll. Von dieser strategischen Risikoübernahme von Unternehmen ist das Risikocontrolling zu unterscheiden, was in der Literatur und Praxis aber häufig als Risikomanagement bezeichnet wird. Das Risikocontrolling stellt eine organisatorische Einheit dar, die folgende Aufgaben wahrzunehmen hat:

- die Identifikation der unternehmensrelevanten Risiken,
- die Messung der Risiken,
- die Festlegung der Risikotragfähigkeit und damit die Bestimmung der strategischen Risikoallokation in Form von Risikobudgets sowie
- die Risikokontrolle selbst.

Die gewählte Bezeichnung Risikocontrolling impliziert, dass diese Organisationseinheit dem Unternehmenscontrolling zugeordnet ist, was in der Praxis aber nicht immer der Fall ist. Wenn nachfolgend im Sinn des Titels der Arbeit von Risikomanagement gesprochen wird, sind damit die unter dem Begriff Risikocontrolling definierten Aktivitäten gemeint.

2.2 Strategisches Management

„Aufgabe des strategischen Managements ist es, die Voraussetzungen für nachhaltige Erfolgsmöglichkeiten zu schaffen und langfristig zu erhalten.“³ Im Rahmen der Strategiebildung muss das Unternehmen festlegen, auf welchen Märkten, in welchen Geschäftsfeldern und mit

³ Hutzschenreuter (2007), S. 335.

welchen Wertschöpfungsaktivitäten ein Unternehmen langfristig tätig werden will. Dabei gilt es, die unternehmensinternen Stärken einzusetzen und weiterzuentwickeln und bestehende Schwächen abzustellen oder zu beheben.⁴ Gleißner (2007) und Konstantinides (1998) bezeichnen diese Unternehmensstärken auch als Kernkompetenzen.

Als unternehmensinterne Stärke wird nachfolgend die „Fähigkeit“ verstanden, ein Produkt oder eine Dienstleistung im Vergleich zu Wettbewerbern in hoher durchschnittlicher Qualität zu produzieren oder anzubieten. Der langfristig ökonomische Erfolg dieser Unternehmensaktivität hängt dabei neben der durchschnittlichen Qualität auch von der Qualitätsschwankung (Risiko) sowie den Kosten der Produktion ab.

Beispiel:

Die Kernkompetenz einer Bank kann beispielsweise darin bestehen, Kreditbonitäten durchschnittlich sehr gut einschätzen zu können. Wenn es der Bank gelingt, diese hohe Prognosegüte mit einer geringen durchschnittlichen Abweichung und zu vergleichbaren Kosten wie die Wettbewerber zu erzielen, kann sogar von einer sehr guten Kompetenz gesprochen werden.

Die Kernkompetenz setzt sich demnach aus drei Komponenten zusammen, der Prognosegüte, der durchschnittlichen Abweichung und sowie den Kosten zur Generierung der Prognosen. Die Bank sollte ihre Risikoposition so optimieren, so dass sie langfristig ihren Erfolg sichert oder maximiert. „A company’s core competence lies in activities in which it generates the maximum return for the level of risk.”⁵

3 Implikationen für die Bankpraxis

3.1 Risikoidentifikation

Der in 2.1 skizzierte Prozess des Risikomanagements erfordert zunächst die Identifikation der Risiken des Bankgeschäfts. Typischer-

⁴ Vgl. Hutzschenreuter (2007), S. 337.

⁵ Konstantinides (1998), S. 48. Vgl. zu dieser Diskussion auch Pfennig (2000).

weise übernehmen die Banken die Risikodefinition nach Basel II. Dort wird insbesondere in Kreditrisiken, Marktrisiken des Handels- und Bankbuchs sowie operationale Risiken unterschieden und damit Auswirkungen auf den Marktwert des Unternehmens betrachtet. Kreditrisiken umfassen die Risiken, die einer Bank aus der Insolvenz oder der Qualitätsveränderung (Ratingänderung) entstehen können. Marktrisiken resultieren aus Änderungen von Zinsen, Aktien- und Währungskursen sowie Rohstoffpreisen. „Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events. This definition includes legal risk, but excludes strategic and reputational risk.”⁶ Liquiditätsrisiken werden in Risiken der Refinanzierung und Marktliquiditätsrisiken unterschieden. Sie werden aktuell in der Basel II-Regulierung nur am Rande thematisiert. Hinsichtlich dieser Risiken sind aber zukünftig aufgrund der Erfahrungen in der Finanzkrise weitere Regeln zu erwarten. Auffällig ist, dass im Basel II-Dokument keine Definition der strategischen Risiken vorgenommen wird. Die Deutsche Bank definiert darüber hinaus Geschäftsrisiken als Risiken aus potenzielle Änderungen der allgemeinen Geschäftsbedingungen, des Marktumfelds, des Kundenverhaltens sowie des technologischen Umfelds.⁷ Diese Diskussion macht soweit deutlich, dass eine einheitliche und klare Definition der Risiken in der Finanzbranche nicht existiert.

Aus dem Blickwinkel des strategischen Managements ergibt sich eine wichtige Implikation. Es sollte in Risiken unterschieden werden, die in den Unternehmensstärken bzw. Kernkompetenzen anfallen und in Risiken, die sich aus der Ausführung und Abwicklung von Geschäften ergeben. Da eine einheitliche Definition der Risiken nicht existiert, wird nachfolgend in strategische Risiken im Bereich der Kernkompetenzen und operationale Risiken im Bereich der Ausführung und Abwicklung unterschieden. Welche Risiken aus Sicht der Bank strategischer und welche operationaler Natur sind, hängt von den Geschäftsfeldern und Aktivitäten ab, in denen die Bank tätig ist oder sein will.

⁶ Basel Committee on Banking Supervision (2005), S. 140.

⁷ Vgl. Deutsche Bank (2006).

Beispiel:

Eine Bank, die über eine Kernkompetenz bei der Prognose von Ausfallrisiken verfügt, wird im Kreditgeschäft tätig werden und wird – je nach Zielkundschaft – Kredite an Unternehmen, Staaten und Privatpersonen vergeben. Das mit der Kreditvergabe unweigerlich verbundene Zinsänderungsrisiko stellt dann ein operationales Risiko dar, wenn die Bank nicht gleichzeitig auch über eine Kernkompetenz beim Management dieser Risiken verfügt. Dieses operationale Marktrisiko wird die Bank am Markt hedgen (absichern).

Strategische Risiken werden von der Bank gemäß ihrem Risikoappetit bewusst getragen, um damit eine Rendite zu erzielen. Operationale Risiken werden, wenn dies zu akzeptablen Kosten möglich ist, abgesichert oder gemieden. Operationale Risiken fallen also bei operativen Tätigkeiten an, die keine Kernkompetenzen darstellen, aber beim Betrieb eines Unternehmens auszuführen sind. Zu berücksichtigen ist, dass aus strategischen Risiken operationale Risiken werden können, wenn sich die Geschäftsstrategie der Bank ändert. Umgekehrt können aus operationalen Risiken strategische Risiken werden. So wurde aus der operationalen Tätigkeit „Risikomanagement“ von J.P. Morgan ein eigenständiges Geschäftsfeld. RiskMetrics bietet als unabhängiges Unternehmen am Markt Risikomanagement-Lösungen an.

3.2 Risikomessung

Im Basel II-Regelwerk wird der Value at Risk (VaR) als Risikomaß zur Messung der Markt-, Kreditrisiken und operationalen Risiken vorgeschrieben. Er beschreibt den Verlustwert in € der nach Ablauf einer vorab definierten Haltedauer, z.B. 10 Börsentagen, nur mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit p , von z.B. 1 %, überschritten wird. Der Value at Risk beschreibt somit keinen Maximalverlust. Der Value at Risk bildet die Grundlage für die Berechnung des Eigenmittelunterlegung der Banken. Bereits 1996 hat der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht bankinterne Value-at-Risk-Modelle zur Ermittlung der aufsichtlichen Eigenmittelanforderung für Marktrisiken im Handelsbereich unter bestimmten Voraussetzungen anerkannt. Für die externe Berichterstattung muss der Value at Risk für ein Konfidenzniveau von 99 %, eine Haltedauer von zehn Tagen sowie einen historischen Beobachtungszeitraum von mindestens einem Jahr bestimmt werden. Im

revidierten Rahmenwerk „Basel II“ vom November 2005 werden für die Value at Risk-Berechnung für Kreditrisiken und operationale Risiken ein Konfidenzniveau von 99,9 % und eine Haltedauer von einem Jahr gefordert.

Theoretisch ist es sinnvoll, sämtliche Risiken einer Bank in Form einer einheitlichen Kennzahl zu messen und zu einer Gesamtrisikoposition zu verdichten. So gibt beispielsweise die Deutsche Bank in ihrem Jahresbericht die Gesamtrisikoposition für ihre Markt- und Kreditrisiken sowie operationalen Risiken und zudem das Geschäftsrisiko an. Sinnvoll ist aber nicht nur die Erstellung einer Gesamtrisikoposition einer Bank, sondern auch die Bestimmung einer Gesamtrisikoposition eines Teilgeschäfts. So ist vorstellbar, dass an einer strategischen Kreditrisikoposition ein hohes operationales Risiko hängt, welches nicht zu vernünftigen Preisen transferiert werden kann. Ob das strategische Kreditrisiko von der Bank getragen werden soll, hängt dann maßgeblich auch davon ab, wie viel Eigenkapital das Gesamtrisiko des Teilgeschäfts bindet.

Ob es vor dem Hintergrund der Messungenauigkeiten für die Praxis wirklich ratsam ist, Risiken zu aggregieren, sei an dieser Stelle nur kurz hinterfragt. Risiken lassen sich für hohe Konfidenzniveaus von 99,9 % nur sehr ungenau schätzen. VaR-Überschreitungen sind zudem äußerst selten zu beobachten, so dass ein Backtesting der Modelle nahezu unmöglich ist. „The evaluation of credit portfolio models is the most ambitious and controversial point that still prevents an application of portfolio credit risk models to determine the regulatory capital requirements.“⁸ Somit besteht die Gefahr, dass Managemententscheidungen auf Basis sehr ungenau gemessener Risiken getroffen werden. Ferner ist zu beachten, dass eine Addition von Risiken über verschiedene Geschäftsbereiche mit unterschiedlichen Halteperioden Fehlschlüsse hervorrufen kann. Die Halteperiode eines Risikos leitet sich aus der Liquidationsperiode der betreffenden Positionen ab. Eine Addition von Verlustpotenzialen mit verschiedenen Zeithorizonten unterstellt, dass Verlustpotenziale austauschbar sind, was sie in Wirklichkeit aber nicht sind. *Franke* fordert deshalb, Verlustpotenziale mit

⁸ Bühler/Engel (2006), S. 432.

unterschiedlichen Zeithorizonten für Steuerungszwecke nicht zu adaptieren, sondern getrennt auszuweisen.⁹

Neben der Verwendung eines für alle Risiken einheitlichen Risikomaßes bietet es sich an, die Risiken auch in Form der zur Zielsetzung passenden Risikomaße zu messen.¹⁰ Aus der Nutzentheorie ist bekannt, dass beispielsweise für beliebige Wahrscheinlichkeitsverteilungen die Standardabweichung dann ein geeignetes Risikomaß ist, wenn die Nutzenfunktion quadratisch ist.¹¹ Insbesondere für operationale Risiken ist eine Messung in Form von Lower Partial Moments mit einem Zielwert von NuS. II zu empfehlen. Die Risikoprämie für operationale Risiken sollte unter jener von strategischen Risiken liegen, weshalb eine Vermeidung der operationalen Risiken für jedes Unternehmen sinnvoll ist. Wenn sich diese Risiken nicht absichern lassen, weil es gar nicht möglich oder eine Absicherung zu teuer ist, so müssen diese Risiken zwangsläufig auf den Bankbüchern gehalten werden. Diese Risiken sollten sich ceteris paribus im Zeitablauf verringern und sich der Zielmarke von 0 annähern.

Beispiel:

Die Einführung eines neuen Frontoffice-Systems verursacht Handelsausfälle und dadurch Handelsverluste. Solche Handelsverluste sollten mit der Zeit abnehmen und letztlich Null sein. Die Risikomessung sollte die Risikoabnahme im Zeitablauf zum Ausdruck bringen. Der Zielwert von Null drückt die Präferenz der Bank aus, operationale Risiken nicht tragen zu wollen.

Ähnlich müsste auch für strategische Risiken ein zur Zielstruktur passendes Risikomaß gefunden werden. Unterstellt man das Ziel der Marktwertmaximierung, so würde sich ein Risikomaß wie beispielsweise die Varianz anbieten. Alle kohärenten Risikomaße würden dem Ziel der Marktwertmaximierung gerecht werden.¹² Der Value at Risk ist kein kohärentes Risikomaß und stellt damit unter strengen theoretischen Ansprüchen ein für die Marktwertmaximierung nicht geeignetes

⁹ Vgl. Franke (2000).

¹⁰ Vgl. für einen Überblick verschiedener Risikomaße Frowein (2003).

¹¹ Vgl. Laux (2003).

¹² Vgl. Artzner / Delbaen / Eber / Heath (1997).

Risikomaß dar. In den meisten Praxisanwendungen kann aber dennoch mit dem VaR geeignet gearbeitet werden.

Bislang wurde nur eine Risikomessung auf Basis von Verlusten als € Größe diskutiert. Eine auf die Optimierung des Marktwerts ausgerichtete Bank kann mit dieser Risikomessung abschätzen, in welchem Ausmaß und mit welcher Wahrscheinlichkeit Marktwertverluste nach Ablauf der gewählten Haltedauer eintreten können. Neben dieser sinnvollen Risikomessung wäre es aber auch angeraten, Risiken auf der Ausführungsebene selbst zu bestimmen.

Beispiel:

Die auf das Kreditgeschäft ausgerichtete Bank sollte über eine Kernkompetenz bei der Vorhersage von Kreditausfällen bzw. Ratingveränderungen verfügen. Diese Kernkompetenz ließe sich durch die Treffgenauigkeit und durch den Prognosefehler beschreiben. Eine durchschnittlich hohe Treffgenauigkeit kann mit einem hohen Prognosefehler einhergehen. Der Prognosefehler stellt das „Risiko auf der Ausführungsebene“ dar. Eine im Wettbewerbsvergleich hohe Kompetenz bei der Kreditprognose muss nicht zwangsläufig zu einem erfolgreichen Geschäft führen. Eine schlechte Kreditabwicklung mag sich beispielsweise darin äußern, dass die Kreditbearbeitung vergleichsweise lange dauert und deshalb erfolgsversprechende Kreditkunden abspringen. Auch diese operationale Tätigkeit ließe sich mit Wettbewerbern vergleichen. Die Abweichung von der durchschnittlichen Bearbeitungszeit könnte beispielsweise ein operationales Risiko darstellen. Eine Verbesserung der operationalen Effizienz könnte durch interne Maßnahmen der Prozessverbesserung oder aber auch durch ein Outsourcing der Kreditbearbeitung an eine externe Kreditfabrik erfolgen, wenn dies aus Kostenaspekten sinnvoll ist. Letztere Maßnahme impliziert, dass diese Risiken an einen externen Partner abgegeben und nicht mehr getragen werden, was – wie oben ausgeführt – durchaus eine sinnvolle Zielsetzung sein kann.

Vor dem Hintergrund des strategischen Managements ergeben sich bei der Risikomessung drei wichtige Punkte: Erstens, ist die Messung aller Risiken mit einem einzigen Risikomaß für eine einheitliche Haltedauer theoretisch sinnvoll, um die Gesamtrisikoposition einer Bank zu bestimmen. Zweitens, Risiken sollten zudem auch in zur Zielsetzung

passenden Risikomaßen gemessen werden. Operationale Risiken sollten beispielsweise als Lower Partial Moments mit Zielwert Null bestimmt werden. Drittens, sollten Risiken nicht nur als €Einheit, sondern auch auf der Ausführungsebene ermittelt werden.

3.3 Risikosteuerung

Bei der Risikosteuerung sind zwei Aspekte voneinander zu unterscheiden: die Risikoübernahme und das System der Risikokapitalallokation.

Die Bank muss entsprechend ihrer Risikotragfähigkeit entscheiden, wie viele Risiken sie insgesamt und insbesondere in ihren strategischen Geschäftsbereichen tragen will bzw. kann. Im Bereich der operationalen Risiken liegt das primäre Ziel in der Bestimmung, wie viele Risiken die Bank vermeiden kann. Es muss evaluiert werden, wie teuer eine Versicherung, eine Absicherung am Kapitalmarkt oder aber auch eine Auslagerung der Tätigkeiten an Dritte (Outsourcing) ist. Restrisiken verbleiben auf dem Bankbuch und werden mit Eigenkapital unterlegt. Bei diesen Überlegungen wird deutlich, dass eine Übernahme oder Absicherung operationaler Risiken nicht nur auf Basis der Bewertung der Risiken erfolgt, sondern insbesondere auch Kosten der Abwälzung bzw. die Eigenkapitalkosten zur Unterlegung der verbleibenden Risiken einzubeziehen sind.

Im Rahmen des Risikocontrollings legt die Bank auch das Verfahren der Risikokapitalallokation fest. Für strategische Risiken bedeutet dies eine Festlegung der Risikolimits für die verschiedenen Geschäftsbereiche. Bei den operationalen Risiken ist insbesondere die Budgetierung über die Zeit von Bedeutung. Die Risiken, die auf dem Buch verbleiben, sollte sich über die Zeit abbauen, was durch zeitliche Limitvorgaben gesteuert werden kann.

4 Implikationen für die Bankenregulierung

Für die Bankenregulierung ergeben sich verschiedene Implikationen, die nachfolgend erörtert werden.

Das Regelwerk von Basel II ist nicht auf eine Unterteilung der nach dieser Arbeit definierten strategischen und operationalen Risiken ausgerichtet. Es fehlt ein einleitender Passus mit Regeln, die die Banken zu einer klaren Beschreibung ihrer Geschäftsstrategien und den daraus abgeleiteten Risiken motivieren. Es wäre nicht nur notwendig, die Banken durch grundsätzliche Regeln zu einer solchen Auseinandersetzung anzuregen. Es wäre auch wichtig, dass die Bankenaufsicht eine Prüfung der Geschäftsstrategien vornimmt und dabei insbesondere analysiert, ob die Bank tatsächlich über Kernkompetenzen im Vergleich zu Wettbewerbern verfügt. Die Bankenaufsicht könnte aufgrund ihrer Stellung und ihrer Vergleichsmöglichkeiten in idealer Weise diesen Aufgaben nachkommen.

Im Basel II-Regelwerk ist es vorgesehen, die Risikoprognosen zu validieren. Entsprechend obiger Ausführungen ist dies ein richtiger Ansatz, nämlich die Risiken nicht nur als €Gegenwerte, sondern auch auf der Ausführungsebene zu messen. Die Anforderungen an das Backtesting müsste um Vergleiche mit Wettbewerbern erweitert werden. Zudem fehlen Anforderungen zum Backtesting der operationalen Risiken auf Ausführungsebene.

Im Regelwerk wird als Risikokennzahl der Value at Risk zur Messung der Markt-, Kreditrisiken und operationalen Risiken vorgegeben. Aus Sicht der einheitlichen Messung aller Risiken und der Bildung einer Gesamtrisikoposition ist diese Vorgabe sinnvoll. Zudem sollten die Banken aber ermutigt werden, auch alternative Risikomaße anzuwenden, die den Zielsetzungen der Banken besser entsprechen. Wie oben ausgeführt, bietet sich eine Risikomessung durch Lower Partial Moments für operationale Risiken an. Insgesamt könnte die Bankenregulierung die Vielfalt der Risikomodelle damit besser fördern.

Das Regelwerk ist zudem sehr einseitig auf die Risikomessung ausgerichtet und vernachlässigt den Aspekt der Risikosteuerung sowie der Risikokapitalallokation. Auch dabei wäre eine differenzierte Betrachtung der strategischen und operationalen Risiken ratsam.

5 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Beitrag werden erste Ansatzpunkte für ein Zusammenspiel von strategischem Management und Risikomanagement in Banken diskutiert.

Die Analyse zeigt, dass eine strikte Unterteilung der Risiken nach Basel II in Markt- und Kreditrisiken einerseits sowie operationale Risiken andererseits nicht zielführend ist. So kann ein Marktrisiko dem operationalen Risiko zugeordnet werden, wenn dies nicht strategisch gehalten werden soll. Umgekehrt können nach Basel II eingeordnete operationale Risiken in Kernkompetenzen der Banken liegen, die deshalb als strategische Risiken bewusst eingegangen werden sollten. Die Messung unterscheidet sich für strategische und operationale Risiken, insofern kann die Anwendung unterschiedlicher Risikomaße geeignet und sinnvoll sein.

Auch bei der Risikosteuerung ergeben sich Unterschiede. Die im Bankbuch verbleibenden operationalen Risiken sollten über die Zeit gesteuert und *ceteris paribus* abgebaut werden. Strategische Risiken sollten gemäß der Risikotragfähigkeit der Bank getragen werden.

Die Bankenregulierung sollte die Banken durch Regeln dazu anhalten, zunächst ihre Kernkompetenzen zu bestimmen und zu definieren. Die Banken sollten darlegen, in welchem Ausmaß sie über diese Kernkompetenzen im Vergleich zu Wettbewerbern verfügen. So hätten auch frühzeitig erkannt werden können, dass manche Banken nicht über Kernkompetenzen bei der Bewertung und Risikobeurteilung von Asset Backed Securities und Collateralized Debt Obligations verfügten. Gegebenenfalls hätten so auch manche Verluste vermieden werden können.

Zukünftig werden die Banken den Anlegern und Märkten gegenüber vermehrt offenlegen müssen, in welchen Bereichen sie über nachhaltige Kompetenzen und Stärken verfügen. Dabei stehen insbesondere die Bankmanager in der Verantwortung für die Identifikation und Offenlegung dieser Stärken zu sorgen. Die Bankenaufsicht kann diese Offenlegung fordern und diesen Prozess konstruktiv begleiten.

Literaturverzeichnis

Artzner, P. / Delbaen, F. / Eber, J.-M. / Heath, D. (1997): Thinking Coherently, in: Risk, Vol. 10, No. 11, S. 68-71.

Basle Committee on Banking Supervision (2005): International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards - A Revised Framework, Basle.

Bühler, W. / Engel, C. (2006): Portfolio Credit Risk with Backtesting in View, in Bessler (Hrsg.), Börsen, Banken und Kapitalmärkte, Festschrift für Hartmut Schmidt, Berlin u.a., S.

Deutsche Bank (2006): Annual Report 2006.

Frowein, W. (2003): Ausfallorientierte Risikoentscheidungskalküle im Rahmen absoluter und relativer Portfeuilleplanungsmodelle, Frankfurt am Main u.a.

Franke, G. (2000): Gefahren kurzzeitigen Risikomanagements durch Value-at-Risk, in: Handbuch Risikomanagement, Johanning/Rudolph (Hrsg.), Bad Soden/Ts., S. 53-83.

Gleißner, W. (2007): Analyse und Bewältigung strategischer Risiken, in: Wettbewerbsvorteil Risikomanagement, Thomas Kaiser (Hrsg.), S. 65-96.

Hutzschenreuter, T. (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Institute of International Finance (2007): Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations, Financial Services Industry Response to the Market Turmoil of 2007-2008.

Konstantinides, P. (1998): Clarity from competence, in: Risk March 1998, S. 50-51.

Laux, H. (2003): Entscheidungstheorie I, 5. Aufl., Berlin u.a.

Pfennig, M. (2000): Shareholder Value durch unternehmensweites Risikomanagement, in: Handbuch Risikomanagement, Johanning/Rudolph (Hrsg.), Uhlenbruch Verlag Bad Soden/Ts., S. 1295-1332.