

Christian Glaser

# Risikomanagement im Leasing

Grundlagen, rechtlicher Rahmen  
und praktische Umsetzung

*2. Auflage*



Springer Gabler

# Risikoschirm für sicheres Leasing

## Betrugsprävention in der Asset-Finanzierung



Unsere Services und Softwarelösungen zur Betrugsprävention schützen Ihre Assets effektiv und kostengünstig:

- Mit dem integrierten Gesamtsystem **PS FloorCheck** führen wir **physische und digitale Bestandsprüfungen** für Sie durch. Über die Web-Applikation steuern Sie alle Prüfungsgänge und behalten stets den Überblick.
- Die **App PS SelfCheck** unterstützt unterschiedliche Verfahren, mit denen Händler und Endkunden **finanzierte Objekte selbst erfassen** können – von der FIN-Auslese über OCR-Schrifterkennung bei Fahrzeugen bis zur Fotodokumentation komplexer Maschinen.
- **PS DataCollect**, das europäische Asset-Register für mobile Güter, bewährt sich zum Schutz vor **Doppel-, Mehrfach- und Luftfinanzierung** seit vielen Jahren.

Fon: +49 6123 9999 500

[www.ps-team.de](http://www.ps-team.de)

 **PS Team**  
Best process solutions in Europe



→ DIE RICHTIGE  
→ SOFTWARE  
→ FINDEN



Finden SIE  
mit uns  
Ihre  
LÖSUNGEN  
zum  
RISIKOMANAGEMENT

Kraft 

[www.kraft-partner.com](http://www.kraft-partner.com)



# KWG, RechKredV und MaRisk – Mit uns ohne Risiko!



Wir sind Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte und betriebswirtschaftliche Berater, die Ihnen mit maßgeschneiderten Lösungen, hoher Sicherheit und jahrzehntelanger Erfahrung zur Seite stehen.

Unsere Spezialisten kennen die Tücken der MaRisk, auch die Anforderungen der RechKredV sind uns sehr vertraut. Durch unsere regelmäßigen Prüfungen von Finanzdienstleistern im Leasing und Factoring profitieren Sie von unserem Wissenstransfer. Einer effizienten und fachlich kompetenten Umsetzung steht somit nichts im Wege.

## **Wir unterstützen Sie mit langjähriger Erfahrung und speziellem Know-how in den Bereichen:**

- Jahresabschlussprüfung und steuerliche Beratung
- Einrichtung von Risiko-Management-Systemen nach MaRisk
- Analyse aufsichtsrechtlicher und ökonomischer Schwachstellen
- Optimierung betrieblicher Abläufe insbesondere der Rechnungslegung

Ihr Ansprechpartner: Wolf Achim Tönnies WP/StB/RA  
An der Apostelkirche 4 · D-48143 Münster  
Tel. +49 (0) 2 51/28 08 - 0 · Fax +49 (0) 2 51/28 08 - 280  
info@schumacher-partner.de · www.schumacher-partner.de



**DR. SCHUMACHER  
& PARTNER GMBH**

Wirtschaftsprüfung · Steuerberatung · Rechtsberatung

---

# Risikomanagement im Leasing

---

Christian Glaser

# Risikomanagement im Leasing

Grundlagen, rechtlicher Rahmen und  
praktische Umsetzung

2. Auflage

 Springer Gabler

Christian Glaser  
Heilbronn, Deutschland

ISBN 978-3-658-18200-7

ISBN 978-3-658-18201-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18201-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2015, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Geleitworte zur 2. Auflage

Ein Geschäft ohne Risiko gibt es nicht – das gilt nicht nur für die gesamte Bankenwelt, sondern auch für die Leasinggesellschaften mit ihren unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Man kann letztlich nur erfolgreich sein, wenn man seine Risiken kennt (es sind nicht immer die „klassischen Bankrisiken“), die Risiken messen (alles und jedes Risiko muss quantifiziert werden, auch wenn bisweilen nur Schätzzahlen genommen werden können) und steuern kann (kein Neugeschäft ohne Risikolimit) und diese schlussendlich auch getragen werden können (die Forderung nach einer jederzeitigen Risikotragfähigkeit steht nicht ohne Grund im Zentrum der auch für die Leasinggesellschaften geltenden Mindestanforderungen an das Risikomanagement). Das gesamte Risikomanagement muss in der Geschäfts- und Risikostrategie fest verankert sein und auch regelmäßig kommuniziert werden – in Krisenzeiten öfters.

Das vorliegende Buch bietet hierbei eine breite Palette sehr guter Hilfestellungen aus der Praxis für die Praxis an und spiegelt die Heterogenität der Branche sehr gut wider. Denn es gibt nicht das Risikomanagementsystem „von der Stange“ – selbst ein bereits implementiertes System muss ständig überprüft und angepasst werden. Die für den Experten und für den Einsteiger gleichermaßen geeignete Darstellungsweise im Buch erleichtert auch die unternehmensindividuelle Umsetzung im Sinne der von den MaRisk geforderten doppelten Proportionalität.

München, im Dezember 2017

Jürgen Büschelberger  
Referatsleiter Laufende Bankenaufsicht  
Regionalbereich Banken und Finanzaufsicht  
der Hauptverwaltung München  
der Deutschen Bundesbank

Unternehmerisches Handeln ist aufgrund unsicherer zukünftiger Entwicklungen sowie zunehmender Komplexität, insbesondere im regulatorischen Umfeld, mit Risiken unterschiedlichster Ausprägung verbunden. Diese können sich negativ auf die Entwicklung eines Unternehmens auswirken und bei nicht rechtzeitiger Erkennung und Gegensteuerung sogar den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Insofern kommt einem zeitgemäßen und leistungsstarken Risikomanagementsystem eine zentrale Bedeutung im Unternehmen zu.

Für Finanzdienstleistungsinstitute hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) die Mindestanforderungen (MaRisk) als Rahmen zur Ausgestaltung des Risikomanagementsystems gesetzt. Am 26. Oktober 2017 wurde die neue Fassung der MaRisk veröffentlicht, welche für die betroffenen Institute – Leasingunternehmen eingeschlossen – ein Bündel von zusätzlichen bzw. erweiterten Anforderungen mit sich bringt.

Mit Herrn Glasers Buch „Risikomanagement im Leasing“ liegt in der nun vorliegenden überarbeiteten Auflage ein benutzerfreundliches Werk vor, das den interessierten Leser durch das Thema Risikomanagement mit all seinen Facetten navigiert.

Elfriede Eckl  
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater  
Regional Lead Partner  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Die aktuelle Entwicklung des Leasinggeschäfts ist geprägt durch dynamisches Wachstum, veränderte Erwartungen der Kunden und steigende Anforderungen der Finanzaufsicht. Bei Investitionen entfällt etwa die Hälfte des fremdfinanzierten Volumens auf Leasing. In diesem Segment des Finanzmarktes haben Leasing und Kredit also denselben Marktanteil. Die meisten Kunden, die sich für Leasing entscheiden, erwarten aber mehr als eine Finanzierung. Ergänzende Serviceleistungen machen das Leasingunternehmen zum Outsourcingpartner der Kunden, die Teile ihrer Geschäftsprozesse auf den Leasingpartner verlagern, z. B. Fuhrparkmanagement beim Kfz-Fullservice-Leasing, Technologiemanagement beim IT-Leasing und Baumanagement beim Immobilienleasing.

Infolge dieser Entwicklung wird das Risikomanagement im Leasing zunehmend komplexer. Neben den klassischen Risiken einer Finanzierung (z. B. Bonitätsrisiko, Zinsänderungsrisiko und Liquiditätsrisiko) sind leasingspezifische Risiken zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern. Das gilt z. B. für Restwert Risiken im Operate Leasing, die gerade bei technologischen Veränderungen an Bedeutung gewinnen. Ich erinnere nur an steigende Objektrisiken im Kfz-Leasing infolge der aktuellen Diskussion über Diesel-Technik und neue Antriebssysteme.

Das Risikomanagement im Leasing wird aber nicht nur durch die Marktentwicklung, sondern auch durch Vorgaben der Finanzaufsicht beeinflusst. Die von der BaFin veröffentlichten Mindestanforderungen für das Risikomanagement (MaRisk) gelten auch für

Leasingunternehmen. Die angekündigte Novellierung der MaRisk wird die regulatorischen Anforderungen voraussichtlich weiter verschärfen.

Christian Glaser behandelt in seinem Buch alle Aspekte des Risikomanagements im Leasing. Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen erläutert er die relevanten Risikoarten und gibt Empfehlungen zu deren Bewertung und Steuerung. Die ausführliche Darstellung aller wesentlichen Themen und die Hinweise für die Praxis machen das Buch zu einem wertvollen Nachschlagewerk für alle, die im Leasinggeschäft mit Risikomanagement zu tun haben.

Dr. Martin Starck  
Rechtsanwalt und ehem. Sprecher der Geschäftsführung  
der LBBW Leasing GmbH

Mit der zweiten Auflage seines Buches „Risikomanagement im Leasing – Grundlagen, rechtlicher Rahmen und praktische Umsetzung“ gibt Christian Glaser einen umfassenden Überblick über alle wesentlichen Aspekte des Risikomanagements einer Leasinggesellschaft. Dies reicht von den aufsichtlichen Anforderungen über die übergreifenden Themen des Risikomanagements (wie Risikoappetit, Risikotragfähigkeit, Limitsysteme, Risikouberwachung, und -reporting) und die Erläuterung der einzelnen Risikoarten (Definition, risikoartenspezifische Limits, Steuerungsparameter und deren Controlling und Monitoring) bis hin zur Erläuterung der Grenzen und Schwächen von einzelnen Risikomeßverfahren.

Neben den gleichermaßen für Banken und Leasinggesellschaften geltenden Aspekten des Risikomanagements geht der Autor auch dezidiert auf die Besonderheiten von Leasinggesellschaften und den von diesen eingegangenen Risiken ein. Zentraler Aspekt ist hierbei, dass Leasinggesellschaften aufgrund ihrer objektbezogenen Finanzierungen neben der Bonität des Leasingnehmers (und ggf. bestehender Zusatzsicherheiten) die „Objektbonität“ (die aus der Werthaltigkeit und Fungibilität des Leasingobjekts resultiert) zu beachten haben.

Insgesamt ist das Buch von Christian Glaser eine sehr gelungene Kombination von methodischem Know-how und praktischer Erfahrung, die gleichermaßen geeignet ist, einen holistischen Überblick über das Risikomanagement von Leasinggesellschaften zu bieten und als praxistaugliches Nachschlagewerk bei ganz konkreten Fragen hierzu zu dienen.

Dr. Hubert Spechtenhauser  
Geschäftsführer UniCredit Leasing GmbH

Dass bereits jetzt die zweite Auflage von Christian Glasers „Risikomanagement im Leasing“ notwendig wurde, spricht für zweierlei: zum einen für die Qualität des Buches und zum anderen für einen emsigen Gesetzgeber.

Glücklicherweise hat der Autor das Erfolgsrezept der ersten Auflage beibehalten. Kennzeichnend waren schon hier die gute und tiefe Untergliederung, die klare Sprache und die Verwendung plastischer Grafiken. Vor allem aber gelingt Christian Glaser der Spagat zwischen theoretischer Genauigkeit und praktischer Verwendbarkeit. Auch die neu bzw. umfassender abgehandelten Themen, wie zum Beispiel bei den IT-Risiken, bei der Risikokultur und ganz besonders beim Komplex der § 44 Sonderprüfungen geben insbesondere dem Praktiker wichtige Empfehlungen an die Hand.

Für den Nachttisch ist Christian Glasers Buch sicher nicht geeignet – auf dem Schreibtisch der Verantwortlichen in der Leasingwirtschaft darf es aber auf keinen Fall fehlen!

Thomas Kolvenbach  
Geschäftsführender Gesellschafter COMCO Leasing GmbH

---

## Geleitworte zur 1. Auflage

Das Leasinggeschäft unterliegt einer Vielzahl von potenziellen Risiken. Diese zu erkennen und zu steuern war von jeher eine der zentralen Aufgaben von Leasingunternehmen. Die von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) veröffentlichten Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) bilden dabei einen wichtigen formalen Rahmen, der Hilfestellung und Herausforderung zugleich ist. Das der Umsetzung der MaRisk zugrunde liegende „Prinzip der doppelten Proportionalität“ erlaubt es in Abhängigkeit von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäfte Gestaltungsmöglichkeiten sinn- und verantwortungsvoll zu nutzen. Dieses einer prinzipienorientierten Regelung innewohnende Spannungsfeld aus formalen Anforderungen einerseits und deren risikoorientierter Umsetzung andererseits, steht seit der Unterstellung von Finanzierungsleasingunternehmen unter die Aufsicht im Mittelpunkt einer Vielzahl von Fachbeiträgen. Die Anforderungen und deren Interpretation hat sich seit der Veröffentlichung des ersten Handbuches zum „Risikomanagement von Leasinggesellschaften“, an dem viele renommierte Praktiker unter meiner Herausgeberschaft mitgewirkt haben, nicht zuletzt aufgrund der 4. MaRisk-Novelle stetig weiterentwickelt.

Christian Glaser greift das Thema Risikomanagement in seinem Buch in seinem ganzen Facettenreichtum auf. Er stellt dabei sehr anschaulich nicht nur die Grundlagen des Risikomanagements dar, sondern gibt dem Leser vor allem auch viele praktische Umsetzungshinweise wie sie nur von einem Praktiker in der Tiefe dargelegt werden können. Mit seinem Buch bereichert Christian Glaser die nicht abebben wollende Diskussion um eine angemessene Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen um wichtige praktische Komponenten. Ich wünsche dem Buch daher das was es verdient: eine Vielzahl interessierter und fachkundiger Leser.

Frankfurt, im Mai 2014

Marijan Nemet  
Wirtschaftsprüfer/Partner,  
Deloitte & Touche GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

„Seit der Finanzkrise 2008 und der Einführung der Regulierung für Leasinggesellschaften ist das Risikomanagement in der Branche zunehmend stärker in den Fokus gerückt. Dabei kommt es nicht nur auf die klassischen Kredit- und Restwerttrisiken an, sondern es gilt, den nachhaltigen Geschäftserfolg eines jeden Instituts durch ein umfassendes und modernes, das heißt, auch die Geschäftschancen nicht vernachlässigendes Risikomanagementsystem zu unterstützen.

Das vorliegende Buch kann dabei eine große Hilfestellung leisten. Es stellt die verschiedenen Facetten eines modernen Risikomanagementsystems dar, geht dabei auf die speziellen Anforderungen von Leasinggesellschaften ein und gibt an einigen wichtigen Stellen einen interessanten Blick über den Tellerrand hinaus. Die einzelnen Themen sind klar und verständlich dargestellt, so dass es sich sowohl für einen umfassenden Einstieg in das Thema Risikomanagement als auch als Nachschlagewerk für einzelne Aspekte gleichermaßen eignet. Es legt einen besonderen Fokus auf die praktische Umsetzung insbesondere für kleinere Institute.“

Olaf Meyer  
Chief Risk Officer/Geschäftsführer Siemens  
Finance & Leasing GmbH

„Die Identifikation, Messung, Steuerung und Kontrolle von Risiken nimmt eine zentrale Rolle im Leasinggeschäft ein und ist unverzichtbar für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Während in der Literatur der Fokus häufig auf den regulatorischen Vorschriften liegt, bietet dieses Buch einen gelungenen praxisnahen Querschnitt durch das Risikomanagement von Leasinggesellschaften. Es zeigt das gesamte Spektrum der Fragestellungen auf und gibt Hinweise darauf, wie aus unternehmerischer Sicht damit umzugehen ist. Sowohl bei dem interessierten Einsteiger als auch dem Fachmann im Bereich Risikomanagement sollte dieses Buch auf keinen Fall im Regal fehlen.“

Jürgen Mossakowski  
Aufsichtsratsvorsitzender CHG MERIDIAN AG

„Spätestens seitdem Leasinggesellschaften der eingeschränkten Bankenaufsicht unterliegen, ist das Thema Risikomanagement ein Muss für alle Leasinggesellschaften. Das Buch behandelt in eindrucksvoller Weise alle Aspekte des Risikomanagements, angefangen von den regulatorischen Rahmenbedingungen über die Methoden der Risikomessung und Risikosteuerung bis hin zur Risikokommunikation.“

Univ.-Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels  
Direktor Forschungsinstitut für Leasing,  
Universität zu Köln

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Liebe Leserinnen und Leser,

ich möchte mich auf diesem Wege recht herzlich für Ihre positive Resonanz zur ersten Auflage dieses Buchs bedanken. Aufgrund der hohen Nachfrage habe ich mich bereits jetzt in der glücklichen Lage wiedergefunden, mir Gedanken über eine zweite Auflage machen zu dürfen. Auch haben zahlreiche angeregte Gespräche zur ersten Auflage geholfen, neue Themenschwerpunkte herauszuarbeiten.

Vor ein paar Jahren wurde in einem Artikel des Harvard Business Managers provokant gefragt, ob Christoph Kolumbus es auch heute noch – unter Einsatz der modernen Risikomanagement-Verfahren – gewagt hätte, einen Seeweg nach Indien zu suchen. Es wird philosophiert, ob er aufgrund der hohen Risiken die Fahrt scheuen würde, die Chancen für ihn überwiegen könnten oder ob er durch den Abschluss einer Versicherung seine Risiken abwälzen und lossegeln würde. Diese Frage lässt sich wohl nie beantworten. Was sich allerdings eindeutig beantworten lässt, ist die Tatsache, dass in den letzten Jahrzehnten die Möglichkeiten, aber auch die Komplexität im Risikomanagement, deutlich gestiegen sind. Auch neue Bedrohungen, wie etwa Cyberrisiken, erfordern ein umfassendes Risikomanagement bzw. eine Anpassung bestehender Prozesse an neue Gefährdungssituationen.

Die Bedeutung des Risikomanagements hat in den letzten Jahren branchenübergreifend deutlich zugenommen. Neben einer nachhaltigen Existenzsicherung der Unternehmung, ist es für die meisten Leasinggesellschaften insbesondere der regulatorische Druck, der als zentraler Treiber für die Umsetzung und den Ausbau des Risikomanagements angesehen werden kann. Während sich die meisten Leasinggesellschaften durch die aufsichtsrechtlichen Vorgaben vom reinen Schadensmanagement zu einem regulatorischen Risikomanagement entwickelt haben, kann durch eine geschickte Inanspruchnahme von Öffnungsklauseln und des Proportionalitätsprinzips eine Weiterentwicklung zu einem entscheidungsunterstützenden, wertorientierten Risiko- und Chancen-Management ermöglicht werden.

Im Vergleich zur ersten Auflage wurden in der vorliegenden zweiten Auflage neben Themen wie Risikokultur, individueller Datenverarbeitung (IDV) und Datenqualität explizit die Themen „Risikodatenaggregation“ und „Sonderprüfungen durch die Bankenaufsicht“ – auch als „44er Prüfungen“ bekannt – sowie ein Blick auf das europäische

Aufsichtsrecht neu aufgenommen. Diese Themen sind zentral für das Risikomanagement einer Leasinggesellschaft und wurden natürlich maßgeblich von der fünften MaRisk-Novellierung 2017 inspiriert.

Aufgrund der nun mehrjährigen Erfahrung mit der Bankenaufsicht bilden sich immer mehr Prüfungsschwerpunkte der BaFin-Sonderprüfungen heraus. Vielfach werden die Erfahrungen einer Sonderprüfung aber wenig unternehmensübergreifend geteilt, sodass bei vielen Managern von Leasinggesellschaften erst einmal die Angst und Unsicherheit überwiegt, wenn eine Prüfungsankündigung zugestellt wird. Da eine solche Prüfung allerdings (im Regelfall) völlig normal und routinemäßig ist, gibt es eigentlich keinen Grund zur Angst. Vielmehr gilt es, die begrenzte Zeit der Vorbereitung bestmöglich zu nutzen und damit die Durchführung der Prüfung optimal zu gestalten. In einem gesonderten Kapitel zum Thema „BaFin-Sonderprüfungen“ wurden die Erfahrungen sowohl aus der Leasing- als auch der Banken- und Versicherungsbranche gebündelt und in praxisnahen Tipps für die Prüfungsvorbereitung zusammengefasst.

Das anschließende Kapitel zum europäischen Aufsichtsrecht wagt einen Blick über den Tellerrand der Leasingbranche und der deutschen Bankenaufsicht hinaus und stellt aktuelle Entwicklungen auf europäischer Ebene dar. Das Ziel ist es, kurz und prägnant etwas mehr Klarheit in viel diskutierte Themenbereiche zu bringen und häufig genannte Schlagwörter und Begriffe aufzugreifen. Denn vielfach hat man zwar Begriffe wie EBA, BCBS, ICAAP, SREP oder ILAAP schon gehört, kennt aber die genauen Hintergründe hierzu nicht.

Auch die Themen Risikodatenaggregation und IT-Risiken sowie individuelle Datenverarbeitung sind von hoher Relevanz: zum einen regulatorisch und zum anderen auch aus Gründen der Qualität von Managemententscheidungen. Denn speziell in Krisensituationen müssen häufig Ad-hoc-Entscheidungen getroffen werden und es ist deshalb sehr wichtig, dass die Unternehmensführung schnell – nahezu auf Knopfdruck – hochwertige und korrekte Daten erhält. Durch einen ausufernden Einsatz von individuell gebastelten Lösungen werden nicht nur isolierte „Risikosilos“ erzeugt, die eine ganzheitliche Risikosteuerung erschweren, sondern allgemein auch die Anfälligkeit für Fehler und die Abhängigkeit von wenigen Know-how-Trägern exorbitant erhöhen. Die bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) konkretisieren und verschärfen bestehende Vorgaben aus den MaRisk im Bereich IT.

Der wohl am schwersten zu greifende und zu messende Themenbereich ist sicherlich die Risikokultur. Der Begriff „Risikokultur“ ist dabei kein neues Thema oder gar ein neuer Risikomanagementansatz. In der einschlägigen Managementliteratur wird die Risikokultur seit Jahren als integraler Bestandteil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung gesehen. Die zentrale Fragestellung dürfte für die meisten Leasinggesellschaften nun aber sein, was wirklich „angemessen“ ist. Sicherlich wird die BaFin dem Management in Zukunft nicht die Strategie vorgeben. Vielmehr geht es hierbei um die Konsistenz zwischen Risikostrategie, Verhalten der Mitarbeiter und speziell des Managements sowie der Kommunikation und den Anreizsystemen. Nur wenn hier ein roter Faden erkennbar ist,

lässt sich nachweisen, dass die Risikomanagement-Anforderungen wirklich gelebt werden und kein „Papiertiger“ sind.

Ansonsten blieb die Grundstruktur des Buchs erhalten und die zentralen Themen wurden punktuell ergänzt und aktualisiert.

So wünsche ich Ihnen nun viel Spaß und interessante Einblicke bei der Lektüre der zweiten Auflage und bedanke mich für Ihr Vertrauen.

Ihr

Christian Glaser

Heilbronn, im Dezember 2017

---

## Vorwort zur 1. Auflage

Die Bedeutung eines funktionierenden Risikomanagements wurde spätestens durch die Finanzmarktkrise 2008 überdeutlich. Hier hat sich gezeigt, dass kein Unternehmen unverwundbar ist und auch traditionsreiche, große Unternehmen schnell in eine gefährliche Schieflage geraten können. Finanzdienstleister benötigen heutzutage ein professionelles und systematisches Risikomanagement, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden. Denn die vorhandene Komplexität – sei es innerhalb des Unternehmens oder auf den Absatzmärkten – ist nicht mehr nur mit reiner Intuition und Bauchgefühl abbildbar. Das Risikomanagement trägt maßgeblich dazu bei, inhärente Risiken zu identifizieren und mögliche Steuerungsmaßnahmen sorgfältig auszuwählen.

Den Kerninhalt der unternehmerischen Tätigkeit von Finanzdienstleistern im Allgemeinen und Leasinggesellschaften im Speziellen bildet die systematische Übernahme von Risiken. Das Finanz- bzw. Leasinggeschäft ist und bleibt eben ein Risikogeschäft. Die große Herausforderung ist es deshalb, nur die beherrschbaren Risiken einzugehen.

Aus Sicht des Risikomanagements müsste der bekannte Ausspruch „No Risk, No Fun“ deshalb in „No Risk Management, No Fun“ umformuliert werden. Sicherlich ist auch ein Risikomanagementsystem kein Allerheilmittel gegen Risiken und Unternehmenskrisen. Es kann aber bei richtiger Organisation, effektiver Realisierung und ständiger Aktualisierung dazu beitragen, dass die Leasinggesellschaft in einem immer komplexeren Umfeld ihre unternehmerischen Ziele nachhaltig erreicht.

Risikomanagement sollte in diesem Zusammenhang allerdings nicht mit einer vergangenheitsbasierten „Risikobuchhaltung“ verwechselt werden. Auch umfasst ein ganzheitliches Risikomanagementsystem weit mehr als nur den Abschluss von Versicherungen oder eine Reaktion darauf, „wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist“. Vielmehr ist Risikomanagement ein integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Dadurch wird auch gewährleistet, dass die Ziele des Risikomanagements proaktiv angegangen werden können. Außerdem erfolgt vielfach eine enge Verzahnung von Risiko- und Chancenmanagement. Das heißt, dass unternehmerische Entscheidungen stets vor dem Hintergrund von Risiken und Chancen beurteilt werden.

Mit der Unterstellung unter die eingeschränkte Bankenaufsicht („KWG light“) Ende 2008 haben sich auch die Vorgaben an das Risikomanagement von Leasinggesellschaften nochmals deutlich erhöht. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang insbesondere die

sogenannten Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Die MaRisk stellen damit eine zentrale Orientierungshilfe für das vorliegende Buch dar. Das Buch erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit im Sinne der MaRisk. Es wurde vielmehr aus Sicht des Autors auf die wesentlichsten und am meisten diskutierten Punkte der MaRisk abgestellt. Auf eher administrative „Meldepflichten“ (beispielsweise Anforderungen aus dem Millionenkreditmelde- und Anzeigewesen oder die neuen EMIR-Vorgaben) wird im Folgenden nicht näher eingegangen.

Insbesondere bei den praktischen Beispielen und Tipps muss allerdings stets berücksichtigt werden, dass es aufgrund der Methodenfreiheit und des Proportionalitätsprinzips kein „richtig“ oder „falsch“ gibt. Aufgrund der sehr heterogenen Struktur des Leasingmarkts kann deshalb kein verbindliches Best Practice in Form einer Blaupause geliefert werden, das allen Instituten gleichsam gerecht wird. Vielmehr ist „richtig“ im Sinne der MaRisk, was der institutsindividuellen Risikolage gerecht wird.

Als Basis für dieses Buch wurden etwa 20 Fachbeiträge herangezogen, die der Autor in den letzten knapp vier Jahren speziell zum Thema praktische Ausgestaltung des Risikomanagements bei Leasinggesellschaften verfasst hat. Aufgrund der Vielfalt bereits am Markt verfügbarer detaillierter „Rechenbücher“ zum Risikomanagement wurde bewusst darauf verzichtet, detaillierte Kennzahlen und Modelle auf dem Rechenwege zu ergründen. Vielmehr war es die Absicht, die wichtigsten Bereiche sowohl für Neulinge als auch für Profis in der Materie ohne allzu tiefe mathematische Exkurse verständlich darzulegen. Zu diesem Zweck wurde auch am Ende eines jeden Kapitels eine umfangreiche Literaturangabe angefügt, auch und insbesondere hinsichtlich weiterführender Literatur. Die Literaturangaben decken ein breites Spektrum ab und dürften sowohl für Einsteiger als auch für erfahrene Fachmänner und Fachfrauen gleichsam interessant sein.

Das vorliegende Buch richtet sich an Vorstände und Geschäftsführer sowie an Fach- und Führungskräfte von Leasinggesellschaften bzw. allgemein Finanzdienstleistern. Außerdem bietet es allen Risikomanagern und an dieser Thematik Interessierten einerseits einen guten Überblick und Einstieg in die teils komplexe Materie, andererseits aber auch punktuelle Informationen zu einzelnen Themenbereichen. Es handelt sich also um ein Fachbuch und Nachschlagewerk in einem, das den Anspruch besitzt, nicht nur ein informativer Ratgeber, sondern auch ein nützlicher Helfer für die Praxis zu sein.

*Hinweis: Aufgrund einer höheren Lesefreundlichkeit wurde in diesem Buch hauptsächlich die männliche Form der Ansprache gewählt. Weibliche Risikomanagerinnen und Expertinnen auf dem Gebiet des Risikocontrollings sind aber stets genauso gemeint wie die weiblichen Führungskräfte und Entscheiderinnen.*

Ihr  
Christian Glaser  
Heilbronn, im Mai 2014



## HERBERT HIERETH

Personalberatung

Wir sind eine unabhängige, seit 1999 anerkannte Personalberatung, die sich auf die Mobilitäts- und Finanz-/Leasingbranche spezialisiert hat. Wir bieten absolute Prozesssicherheit bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften. Unsere professionelle und diskrete Vorgehensweise, beginnend bei der Bedarfsanalyse, der Identifikation, der Erstansprache, die zeitnahe Begleitung im Prozess sowie die Integrationsbegleitung und unsere detaillierte Marktkenntnis bringen den gewünschten Erfolg bei der Stellenbesetzung. Als kleine, aber feine Adresse beraten wir bundesweit und auch im angrenzenden Ausland professionelle Unternehmen des gehobenen Mittelstandes.

### Dienstleistung:

- *HR-Dienstleistungen*
- *Projektmanagement*
  - *Direct Search*
  - *Outsourcing*



Adalbert-Stifter-Str. 27 a  
85521 Ottobrunn

Telefon 089 66592338  
Mobil 0173 3818242

herbert@hiereth.com  
www.hiereth.com

---

# 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	18
2.1.2	Rating und Scoring	20
2.1.3	PD, LGD und EL	29
2.2	Marktpreisrisiko	29
2.2.1	Spezielle Kursrisiken	30
2.2.2	Zinsänderungsrisiken	30
2.2.3	Wechselkursrisiken	31
2.2.4	Objektrisiko	31
2.3	Liquiditätsrisiko	32
2.3.1	Refinanzierungsrisiko	33
2.3.2	Marktliquiditätsrisiko	34
2.4	Operationelle Risiken	34
2.4.1	Veritätsrisiko	36
2.4.2	Ereignisrisiko und externe Ereignisse	36
2.4.3	Betriebsrisiko	36
2.4.4	Rechtsrisiko	37
2.4.5	Fraud und sonstige strafbare Handlungen	37

2.5	Sonstige Risiken . . . . .	38
2.5.1	Strategische Risiken . . . . .	38
2.5.2	Vertriebsrisiken . . . . .	39
2.5.3	Reputationsrisiken . . . . .	39
2.5.4	Konzentrationsrisiken . . . . .	40
2.6	Wesentliche vs. unwesentliche Risiken . . . . .	41
2.7	Risikoinventur und -inventar . . . . .	41
2.7.1	Identifikation wesentlicher Risiken . . . . .	42
2.7.2	Darstellung der Risiken im Risikoinventar . . . . .	45
2.7.3	Beispielhafter Aufbau eines Risikoinventars . . . . .	46
2.7.4	Risikoinventar als Grundlage für die Risikosteuerung . . . . .	48
2.7.5	Aktualität des Risikoinventars als elementare Voraussetzung . . . . .	49
2.7.6	Proportionalitätsprinzip als Richtgröße für die Angemessenheit . . . . .	50
	Literatur . . . . .	50
<b>3</b>	<b>Bewertung der Risiken . . . . .</b>	<b>53</b>
3.1	Stresstests . . . . .	55
3.1.1	Abgrenzung zu anderen Methoden des Risikomanagements . . . . .	56
3.1.2	Identifikation wesentlicher Risikotreiber und Risikokonzentrationen . . . . .	57
3.1.3	Erstellung von Stressszenarien . . . . .	58
3.1.4	Bewertung der Stressszenarien . . . . .	60
3.1.5	Überprüfung der Risikotragfähigkeit und Festlegung von Maßnahmen . . . . .	60
3.1.6	Darstellung der Ergebnisse des Stresstestings . . . . .	63
3.1.7	Überprüfung der getroffenen Annahmen . . . . .	64
3.1.8	Ziele von Stresstests . . . . .	65
3.1.9	Kritische Erfolgsfaktoren im Stresstesting . . . . .	65
3.1.10	Praktische Umsetzung . . . . .	67
3.1.11	Inverse Stresstests . . . . .	68
3.1.12	Einfluss- und Konsistenzmatrizen zur Validierung und Kalibrierung von Stresstests . . . . .	72
3.1.13	Trugschlüsse bei Stresstests . . . . .	80
3.1.14	Grenzen von Stresstests . . . . .	82
3.1.15	Fazit . . . . .	83
3.2	Risikomessverfahren und -instrumente . . . . .	84
3.2.1	Grundlagen der Risikomessung . . . . .	84
3.2.2	Quantitative Risikomaße . . . . .	85
3.2.3	Qualitative vs. semi-quantitative Daten . . . . .	95
3.3	Quantifizierung der Risiken . . . . .	97
3.3.1	Adressenausfall- und Marktpreisrisiko . . . . .	99

3.3.2	Liquiditätsrisiko	99
3.3.3	Sonstige Risiken	102
3.3.4	Operationelle Risiken	103
3.4	Frühwarnindikatoren	118
3.4.1	Definition Frühwarnsystem	119
3.4.2	Elemente eines Frühwarnsystems	119
3.4.3	Motivation für Frühwarnsysteme	120
3.4.4	Frühwarnsystem als integraler Bestandteil eines Risikomanagementsystems	121
3.4.5	Arten von Frühwarnsystemen	122
3.4.6	Auslösung von Handlungen	124
3.4.7	Weitere Nutzenpotenziale eines Frühwarnsystems	124
3.4.8	Indikatoren in einem Frühwarnsystem	125
3.4.9	Technische Möglichkeiten eines Frühwarnsystems	125
3.4.10	Wechselwirkungen mit anderen Bereichen	126
3.4.11	Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines Frühwarnsystems	127
3.4.12	Aufbau eines Frühwarnsystems in der Praxis	127
3.4.13	Festlegung von Beobachtungsbereichen	128
3.4.14	Bestimmung von Frühwarnindikatoren	129
3.4.15	Exkurs: Frühwarnindikatoren für eine mögliche Insolvenz	132
3.4.16	Ermittlung Soll-/Toleranzwerte	134
3.4.17	Festlegung Informationsverarbeitung	134
3.4.18	Herausforderungen beim Aufbau eines Frühwarnsystems	135
3.4.19	Tipps für die praktische Umsetzung	137
3.4.20	Fazit	139
	Literatur	139
<b>4</b>	<b>Steuerung der Risiken</b>	<b>145</b>
4.1	Risikotragfähigkeit	148
4.1.1	Zu berücksichtigende Risiken	153
4.1.2	Vermögenswertorientiert vs. periodisch	156
4.1.3	Risikodeckungspotenzial und Risikodeckungsmasse	158
4.1.4	Risikotragfähigkeitsprozess	162
4.1.5	Ganzheitliches Konzept	164
4.2	Kapitalplanungsprozess	165
4.3	Einzelrisikobezogene Limits	169
4.3.1	Risikotragfähigkeit als Grundlage	170
4.3.2	Geschäfts- und Risikostrategie als Grundlage	170
4.3.3	Regulatorische Anforderungen	171
4.3.4	Schritte zur Umsetzung eines Limitsystems	171
4.3.5	Arten von Limitsystemen	173
4.3.6	Nutzen von Limitsystemen	174

4.3.7	Grenzen von Limitsystemen . . . . .	175
4.3.8	Fazit . . . . .	178
4.4	Risikokonzentrationen . . . . .	178
4.4.1	Risikokonzentrationen versus Konzentrationsrisiken . . . . .	178
4.4.2	Interpretation von Risikokonzentrationen . . . . .	179
4.4.3	Risikokonzentrationen – beispielhafte Ausprägungen und Risikoarten . . . . .	179
4.4.4	Regulatorische Anforderungen . . . . .	181
4.4.5	Kreditnehmereinheiten . . . . .	182
4.4.6	Praktische Ausgestaltungsformen der Identifikation von Risikokonzentrationen . . . . .	184
4.4.7	Möglichkeiten zur Bewertung und Quantifizierung . . . . .	185
4.4.8	Möglichkeiten zur Steuerung . . . . .	186
4.4.9	Fazit . . . . .	187
4.5	Steuerung einzelner Risikoarten . . . . .	188
4.5.1	Liquiditätsrisiken . . . . .	188
4.5.2	Asset-Risiko . . . . .	197
4.5.3	Operationelle Risiken . . . . .	206
4.5.4	Adressenausfallrisiko . . . . .	220
4.6	Notfallpläne . . . . .	223
4.6.1	Notfallprozess . . . . .	225
4.6.2	IT gleichsam als Achillesferse und Chance . . . . .	228
4.6.3	Versicherungen . . . . .	229
4.6.4	Liquiditätsnotfallplanung . . . . .	229
	Literatur . . . . .	233
<b>5</b>	<b>Risikocontrolling . . . . .</b>	<b>241</b>
5.1	Auslagerungs-Controlling . . . . .	242
5.1.1	Definition Outsourcing . . . . .	242
5.1.2	Gründe für Outsourcing . . . . .	243
5.1.3	Risikoanalyse obligatorisch . . . . .	244
5.1.4	Ermittlung wesentlicher Auslagerungen . . . . .	245
5.1.5	Grenzen der Auslagerung . . . . .	246
5.1.6	Spezielle Pflichten bei der Auslagerung der Internen Revision . . . . .	246
5.1.7	Gruppeninterne Auslagerungen . . . . .	246
5.1.8	Praktische Umsetzung . . . . .	247
5.1.9	Fazit . . . . .	250
5.2	Gefährdungsanalyse . . . . .	251
5.2.1	Gesetzlicher Ausgangspunkt . . . . .	251
5.2.2	Definitionen der zentralen Gefährdungsarten . . . . .	252
5.2.3	Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstige strafbare Handlungen im Leasing . . . . .	253

5.2.4	Aufbau und Struktur der Gefährdungsanalyse	255
5.2.5	Identifikation der Gefährdungen	257
5.2.6	Bewertung der Risiken	258
5.2.7	Analyse der aktuellen Gefährdungssituation	259
5.2.8	Präventionsmaßnahmen und Risikoüberwachung	260
5.2.9	Inhalt einer integrierten Gefährdungsanalyse	263
5.2.10	Schritte bei der Durchführung	263
5.2.11	Gefährdungsanalyse als Ausgangspunkt weiterer Maßnahmen	266
5.2.12	Herausforderungen bei der Erstellung	267
5.2.13	Beispielhafte praktische Ausgestaltung	267
5.2.14	Informationserhebung	267
5.2.15	Klassifizierung und Einteilung in Risikogruppen	268
5.2.16	Einleitung geeigneter Sicherungsmaßnahmen anhand von Scores	268
5.2.17	Spezifische Präventions- und Sicherungsmaßnahmen	272
5.2.18	Zeitpunkt der Überarbeitung und beteiligte Bereiche bei der Durchführung	273
5.2.19	Dokumentation und Kommunikation der Ergebnisse	274
5.2.20	Ableitung von Strategien und konkreten Handlungsvorgaben	274
5.2.21	IT-Unterstützung	274
5.2.22	Kritische Erfolgsfaktoren	275
5.2.23	Aufbau eines umfassenden Compliance-Managements	276
5.2.24	Fazit	276
	Literatur	277
<b>6</b>	<b>Risikokommunikation</b>	<b>281</b>
6.1	Risikoreporting und Risikodatenaggregation	283
6.1.1	Beispiele und Tools für EDV-gestützte Reports	284
6.1.2	Megatrend: Big Data	287
6.1.3	Berichtsarten und Cockpit-Lösungen	288
6.1.4	Adressatengerechte Reports	295
6.1.5	Grenzen des Controllings	304
6.1.6	Häufige Fehler im Reporting	305
6.1.7	Exkurs: Risikodatenaggregation und BCBS 239 im Bankenbereich	306
6.2	Risikohandbuch	311
6.2.1	Funktion eines Risikohandbuchs	311
6.2.2	Aufbau eines Risikohandbuchs	313
6.3	Risikopublizität	315
	Literatur	316

<b>7</b>	<b>Strategieprozess</b>	319
7.1	Rechtlicher Hintergrund	319
7.2	Risikostrategie und Geschäftsstrategie	319
7.3	Anforderungen an Strategien	321
7.4	Kritik der Aufsicht an bisherigen Strategieprozessen	321
7.5	Aufsichtsrechtliche Vorgaben zum Strategieprozess	322
7.6	Idealtypischer Strategieprozess	323
7.7	Beispielhafter Strategiefindungsprozess in der Praxis	324
7.8	Überführung strategischer Zielsetzung in die operative Planung – Beispiel: Adressenausfallrisiko-Strategie	326
7.9	Strategisches Controlling	326
7.10	Einklang Geschäfts- und Risikostrategie	327
7.11	Kommunikation	327
7.12	Fazit	328
	Literatur	328
<b>8</b>	<b>Anpassungsprozesse</b>	331
8.1	Definition Anpassungsprozess	331
8.2	Kreislauf für Anpassungsprozesse	332
8.3	Einstufung als Anpassungsprozess	333
8.4	Erarbeitung eines Konzepts	334
8.5	Durchführung einer Testphase	335
8.6	Obligatorische Risikoanalyse	335
8.7	Einbindung ins Risikocontrolling	336
8.8	Einbindung in strategische Planung und Compliance	336
8.9	Nutzen eines sorgfältigen Anpassungsprozesses	337
8.10	Anpassungs-Koordinator	338
8.11	Grad der Detaillierung	338
8.12	Fazit	339
	Literatur	340
<b>9</b>	<b>GRC als Dreiklang</b>	341
9.1	Compliance für Leasinggesellschaften	342
9.1.1	Definition von Compliance	343
9.1.2	Compliance-Management	343
9.1.3	Aufgabe der Unternehmensleitung	345
9.1.4	Ziele von/Motivation für Compliance	345
9.1.5	Compliance-Officer	346
9.1.6	Garantenpflicht	346
9.1.7	Organisatorische Verankerung	347
9.1.8	Praktische Umsetzung	348
9.1.9	Dreistufige Umsetzung der Compliance-Anforderungen	350

9.1.10	Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	353
9.1.11	Kosteneinsparungen möglich	354
9.2	Betrugsprävention und Anti-Fraud-Management	354
9.2.1	Betrug und Fraud als Teil des operationellen Risikos	357
9.2.2	Interner vs. externer Betrug	357
9.2.3	Rechtlicher Hintergrund der Prävention von strafbaren Handlungen	358
9.2.4	Ausprägungsformen von Betrug im Leasing	359
9.2.5	Begünstigende Faktoren für Betrug und Fraud	361
9.2.6	Betrugsprävention – beispielhafte Präventionsmaßnahmen	362
9.2.7	Frühwarnindikatoren	364
9.2.8	Betrugsaufdeckung	364
9.2.9	Manuelle vs. automatisierte Prüfung	365
9.2.10	Tätergruppen und Täterprofil	366
9.2.11	Warnsignale – „red flags“	366
9.2.12	Aufdeckungswege	367
9.2.13	Sicherungssysteme	367
9.2.14	Gefährdungsanalyse als Basis für die Betrugsbekämpfung	368
9.2.15	Zielsetzung Anti-Fraud-Management	373
9.2.16	Praktische und organisatorische Umsetzung sowie Trends in der Betrugsprävention	375
9.2.17	Grenzen der Betrugsbekämpfung	376
9.2.18	Fazit	377
9.3	Whistleblowing	378
9.3.1	Moral Hazard	381
9.4	Reputationsrisikomanagement	382
9.4.1	Aktive Steuerung der Reputationsrisiken	383
9.4.2	Ganzheitliches Reputationsrisikomanagement	386
9.4.3	Reputationsrisikomanagement in Zeiten von Social Media	387
9.4.4	Reputationsmanagement	387
9.4.5	Zusammenspiel mit operationellen Risiken	388
	Literatur	389
<b>10</b>	<b>Aufbau eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems</b>	<b>393</b>
10.1	Internes Kontrollsystem (IKS)	396
10.2	Interne Revision	401
10.2.1	Prüfungsberichte und Arbeitsunterlagen	402
10.2.2	Inhaltliche Beurteilung	403
10.2.3	Prüfungsplanung und Feststellungen	403
10.2.4	Reaktion auf festgestellte Mängel	404
10.3	Schnittstellen zu anderen Bereichen	404

10.4	Risikokultur . . . . .	405
10.5	Weiterentwicklung zur Krisenprävention . . . . .	413
	Literatur . . . . .	414
<b>11</b>	<b>Rolle des Risikomanagers . . . . .</b>	<b>417</b>
	Literatur . . . . .	422
<b>12</b>	<b>Wertorientierte Risikosteuerung . . . . .</b>	<b>423</b>
12.1	Risiko-Chancen-Kalkül . . . . .	424
12.2	Risikorentabilität und Risk Adjusted Pricing . . . . .	427
12.3	„Gesamtleasingsteuerung“ . . . . .	428
	Literatur . . . . .	431
<b>13</b>	<b>Häufige Fehler im Risikomanagement . . . . .</b>	<b>433</b>
13.1	Historische Daten . . . . .	433
13.2	Isoliertes Paralleluniversum . . . . .	434
13.3	Fehlsteuerung erkennbarer Risiken . . . . .	435
13.4	Durchschnittswerte fördern Fehleinschätzungen . . . . .	436
13.5	Übersehen versteckter Risiken . . . . .	436
13.6	Mangelhafte Risikokommunikation . . . . .	437
13.7	Langsame und unkoordinierte Reaktion . . . . .	437
13.8	Modellgläubigkeit . . . . .	438
13.9	Intransparenz . . . . .	440
13.10	Obsoleter Risikostrategie . . . . .	441
	Literatur . . . . .	441
<b>14</b>	<b>Exkurs: Aufsichtsrechtliche Themen . . . . .</b>	<b>443</b>
14.1	Zusammenarbeit BaFin und Bundesbank . . . . .	443
14.2	BaFin-Sonderprüfungen nach § 44 KWG . . . . .	444
14.2.1	Vorbereitung einer „44er-Prüfung“ . . . . .	449
14.2.2	Idealtypischer Ablauf einer Sonderprüfung . . . . .	455
14.2.3	Bußgeldregelungen . . . . .	461
14.2.4	Follow-up der Feststellungen . . . . .	462
14.3	Europäisches Aufsichtsrecht . . . . .	464
	Literatur . . . . .	468
<b>15</b>	<b>Exkurs: Risikomanagement in anderen Branchen . . . . .</b>	<b>471</b>
15.1	Luft- und Raumfahrt . . . . .	472
15.1.1	FMEA-Methode . . . . .	473
15.1.2	Kreativitätstechniken . . . . .	474
15.2	Gesundheitswesen . . . . .	475
15.2.1	Pharmaindustrie . . . . .	475
15.3	Brandschutz . . . . .	476

---

15.4	Supply Chain (Risk) Management	476
15.4.1	Ursache-Wirkungs-Analyse	478
15.4.2	Fehlerbaumanalyse	479
15.5	Risikomanagement vs. Qualitätsmanagement	479
15.5.1	Six Sigma	481
	Literatur	481
<b>16</b>	<b>Exkurs: Von schwarzen Schwänen und anderen Exoten</b>	<b>485</b>
16.1	Schwarze Schwäne	485
16.2	Metarisiken	487
16.3	Phantomrisiken	490
	Literatur	492
<b>17</b>	<b>Ausblick</b>	<b>495</b>
	<b>Über den Autor</b>	<b>501</b>
	<b>Sachverzeichnis</b>	<b>503</b>

---

# Boxenverzeichnis

Box 1.1 Wichtige Anforderungen aus der Aufsicht für Leasinggesellschaften . . . . .	7
Box 2.1 Methoden der Risikoidentifikation . . . . .	16
Box 2.2 Bestandteile eines Unternehmensratings . . . . .	23
Box 2.3 Beispielhafte Solvenz-Kennzahlen . . . . .	25
Box 2.4 Leitfragen bei der Berücksichtigung von soft facts . . . . .	27
Box 2.5 Beispielhafte Ursachen für bestandsgefährdende Risiken . . . . .	42
Box 3.1 Methoden der Risikobewertung . . . . .	55
Box 3.2 Notwendige Voraussetzungen für eine Value at Risk-Ermittlung . . . . .	86
Box 3.3 Risikoadjustierte Performancemaße . . . . .	94
Box 3.4 Verteilungsannahmen von Risiken . . . . .	98
Box 3.5 Positionen einer Liquiditätsablaufbilanz . . . . .	101
Box 3.6 Ausprägungsformen und Quantifizierung des „Personalrisikos“ . . . . .	115
Box 3.7 Quantifizierungsmöglichkeiten von operationellen Risiken . . . . .	116
Box 3.8 Methoden der praktischen Risikofrüherkennung . . . . .	138
Box 4.1 MaRisk-Anforderungen an die Risikotragfähigkeit . . . . .	164
Box 4.2 Schritte im Kapitalplanungsprozess . . . . .	166
Box 4.3 Einflussfaktoren auf die Liquiditätssituation . . . . .	190
Box 4.4 Kernbereiche des aufsichtlichen Überprüfungsprozesses . . . . .	193
Box 4.5 Risikofaktoren von individuellen Datenverarbeitungen . . . . .	217
Box 4.6 Tipps für Handlungsvorgaben im Krisenfall . . . . .	226
Box 4.7 Zentrale Bestandteile einer Notfallplanung . . . . .	228
Box 4.8 Zentrale Bestandteile einer Liquiditätsnotfallplanung . . . . .	231
Box 6.1 Funktionen der Risikoberichterstattung . . . . .	282
Box 6.2 Grundsätze für das interne Risikoreporting . . . . .	286
Box 6.3 Anforderungen an ein Risikoreporting . . . . .	289
Box 6.4 Eye-Tracking für das Berichtswesen . . . . .	289
Box 6.5 Twitter als Hilfsmittel . . . . .	290
Box 6.6 Funktionen von Visualisierungen im Controlling . . . . .	291
Box 6.7 „Pyramiden-Prinzip“ für das Berichtswesen . . . . .	299
Box 6.8 Dreistufiger Prüfprozess zum Einsatz von Diagrammen . . . . .	299
Box 6.9 Auswahl des zu verwendenden Diagramms . . . . .	302

---

Box 6.10 Häufige Fehler im Reporting . . . . .	305
Box 6.11 Anforderungen an die Datenaggregation aus den MaRisk (AT 4.3.4) . . . . .	309
Box 6.12 Funktionen eines Risikohandbuchs . . . . .	312
Box 6.13 Idealtypischer Aufbau eines Risikohandbuchs . . . . .	313
Box 9.1 Aufgabenbereiche von Governance, Risk and Compliance . . . . .	341
Box 9.2 Bekannte Whistleblower der jüngeren Geschichte . . . . .	379
Box 9.3 Einflussfaktoren auf die Reputation . . . . .	383
Box 10.1 Schritte beim Aufbau eines Risikomanagementsystems . . . . .	394
Box 10.2 Anforderungen an ein Risikomanagementsystem . . . . .	396
Box 10.3 Bestandteile eines Internen Kontrollsystems nach COSO ERM-Framework . . . . .	398
Box 10.4 Pinguin-Award bei Google . . . . .	407
Box 10.5 Vier Indikatoren der Risikokultur . . . . .	408
Box 10.6 Ausprägungsformen einer funktionierenden Risikokultur . . . . .	410
Box 11.1 Aufgaben und Funktionen des Risikomanagers/-controllers . . . . .	418
Box 11.2 Arten der Beteiligung des Risikomanagers . . . . .	421
Box 12.1 Exemplarische Frühwarnindikatoren am Beispiel des Adressenausfallrisikos . . . . .	425
Box 12.2 Einflussfaktoren des Risiko-Chancen-Verhältnisses . . . . .	426
Box 12.3 Häufige Risiko-Chancen-Kennzahlen . . . . .	426
Box 12.4 Grundlegende Fragen für den Aufbau einer Gesamtleasingsteuerung . . . . .	430
Box 14.1 Prüfungsschwerpunkte vergangener Sonderprüfungen bei Leasinggesellschaften . . . . .	447
Box 14.2 Themen und Sachverhalte in der Vorstellung der Leasinggesellschaft . . . . .	450
Box 14.3 Dokumentation von Prüfungsgesprächen . . . . .	451
Box 14.4 Exemplarische Leitfragen zur Vorbereitung des Managements . . . . .	452
Box 14.5 Häufige Feststellungen bei Sonderprüfungen . . . . .	454
Box 14.6 Prüfungskategorien bei Sonderprüfungen . . . . .	456
Box 14.7 Ablauf einer idealtypischen Sonderprüfung . . . . .	456
Box 14.8 Zentrale Aufgaben vor und während einer Sonderprüfung . . . . .	458
Box 14.9 IT-Prüfungskategorien bei Sonderprüfungen . . . . .	459
Box 15.1 Kreativitäts-„Methode 635“ . . . . .	474
Box 15.2 Prominente Versorgungsstörungen in Supply Chains . . . . .	477
Box 15.3 Seven Tools of Quality (Q7) . . . . .	480
Box 16.1 Drei Verzerrungen im Risikomanagement nach Taleb . . . . .	486