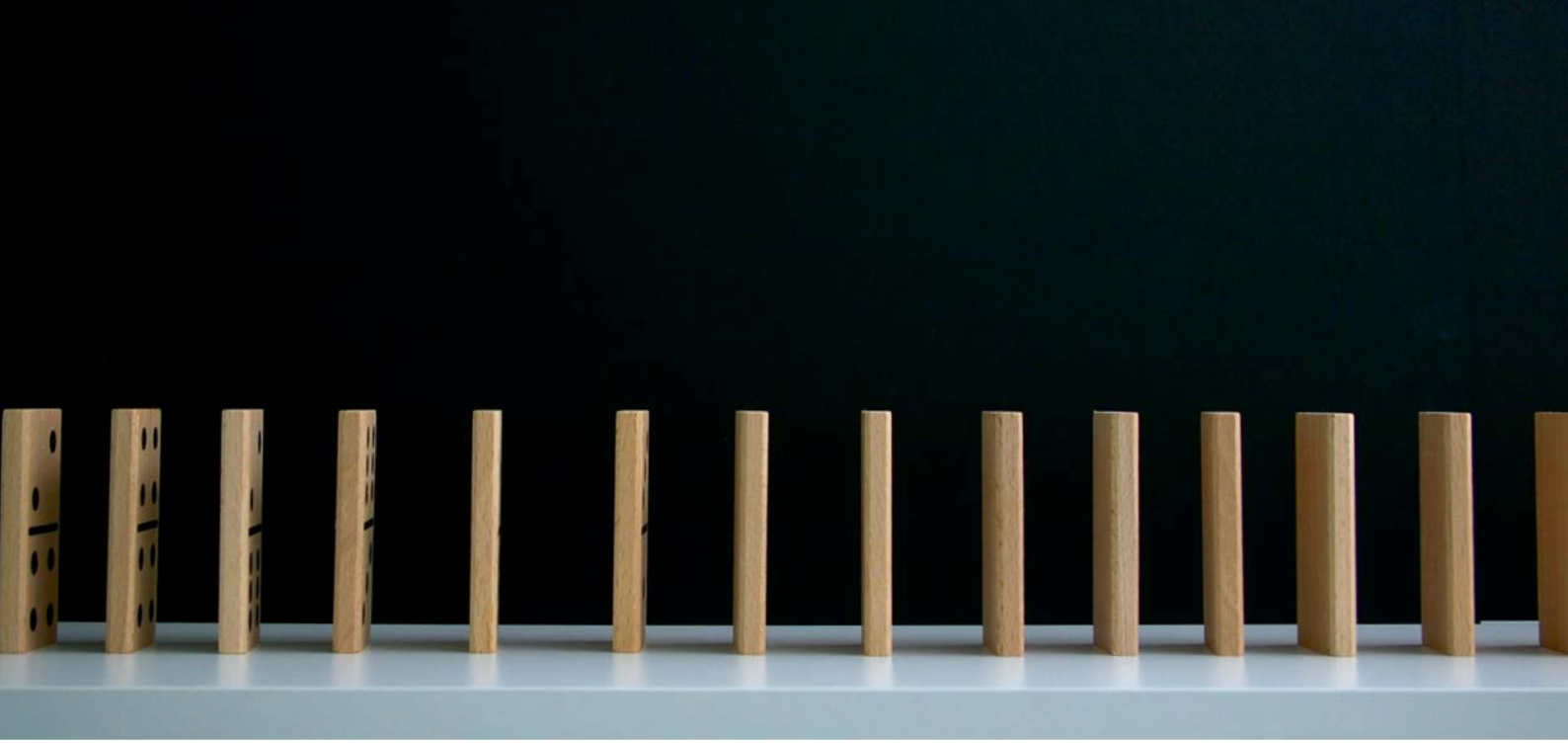


Yearbook 2014

Jahrbuch 2014

FIRM

Frankfurter Institut für
Risikomanagement und Regulierung

Yearbook 2014

Jahrbuch 2014

Yearbook 2014

Jahrbuch 2014

FIRM
Frankfurter Institut für
Risikomanagement und Regulierung

CONTENTS

Foreword 10
Wolfgang Hartmann

Risk transparency of large banks in the U.S. and Europe 14
Wolfgang Hartmann

The internal market for financial services:
Uniform, harmonised or coordinated? 20
Stephan Bredt

New paradigms in banking supervision? 23
Rainer Baule | Christian Tallau

New regulations driving change in business and operating models 25
Henning Dankenbring | Matthias Mayer

Management of capital adequacy in times of radical regulatory change 28
Bernd Loewen

Bank capital under Basel III and bail-in rules 30
Marcus Kramer | Alexander Plenk

The Volcker Rule 32
Tomas Mantecon

Risk and capital management of heterogeneous financial groups:
needs versus reality 34
Sebastian Wiechers | Arnd Wiedemann

Current trends in bank balance-sheet management 37
Torsten Wegner | Erik Lüders | Valentin Ulrici | Thomas Poppensieker

Conflicting interests in rules and regulations for credit risk provisioning 40
Christian Domikowsky | Andreas Pfingsten

Model risk in the trading book 42
Natalie Packham | Nils Detering

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort 90
Wolfgang Hartmann

Risikotransparenz großer Banken in den USA und in Europa 94
Wolfgang Hartmann

Einheitlicher, harmonisierter oder koordinierter Finanzdienstleistungsbinnenmarkt? 100
Stephan Bredt

Neue Paradigmen in der Bankenaufsicht? 103
Rainer Baule | Christian Tallau

Neue Regulatorik verändert Geschäfts- und Betriebsmodelle 105
Henning Dankenbring | Matthias Mayer

Steuerung der Kapitaladäquanz in Zeiten des aufsichtsrechtlichen Umbruchs 108
Bernd Loewen

Bankkapital unter Basel III und Bail-In 110
Marcus Kramer | Alexander Plenk

Die Volcker-Regel 112
Tomas Mantecon

Steuerung heterogener Finanzkonzerne – Anspruch und Wirklichkeit 114
Sebastian Wiechers | Arnd Wiedemann

Aktuelle Trends im Bankbilanz-Management 117
Torsten Wegner | Erik Lüders | Valentin Ulrici | Thomas Poppensieker

Interessenkonflikte in den Vorschriften zur Kreditrisikovorsorge 120
Christian Domikowsky | Andreas Pfingsten

Das Modellrisiko im Handelsbuch 122
Natalie Packham | Nils Detering

An expansion of risk management: Planning for bank recovery 44
Hans-Joachim Massenberg

The challenges of the low interest rate environment 46
Anja Guthoff | Sabine Schmax | Frank Westhoff

Sovereign credit risk and the European debt crisis:
A look at Spain 49
Johannes-Jörg Riegler | Christoph Wegener | Tobias Basse

A case study: LCR management at ING-DiBa AG 51
Bernd Geilen | Tom Tschirner

XVA: Just a passing topic of debate, or a long-term challenge
for banks' derivatives businesses? 53
Daniel Sommer

Risk data aggregation and internal risk reporting:
How to find wisdom in information 55
Joachim Pfeifer | René Bennewitz | Hans-Christoph Classen | Korbinian Ibel

Innovative use of big data to drive advances
in portfolio management 58
Jürgen Steffan | Jörg Erlebach | Wolfgang Dörner

Simulation with business wargaming 60
Frank Romeike

Modern project risk management in industrial
corporations as an example for banks 64
Christoph Schwager

Erweitertes Risikomanagement: Sanierungsplanung 124
Hans-Joachim Massenberg

Die Herausforderungen des Niedrigzinsumfeldes 126
Anja Guthoff | Sabine Schmax | Frank Westhoff

Sovereign Credit Risk und die Staatsschuldenkrise in Europa: Ein Blick nach Spanien 129
Johannes-Jörg Riegler | Christoph Wegener | Tobias Basse

Eine Case Study: Die LCR-Steuerung der ING-DiBa AG 131
Bernd Geilen | Tom Tschirner

XVA – nur Tagesgespräch oder bleibende Herausforderung für das Derivategeschäft der Banken? 133
Daniel Sommer

Risikodatenaggregation und interne Risikoberichterstattung: Wie man aus Informationen Weisheit gewinnt 135
Joachim Pfeifer | René Bennewitz | Hans-Christoph Classen | Korbinian Ibel

Innovativer Einsatz von Big Data zur Weiterentwicklung der Unternehmenssteuerung 138
Jürgen Steffan | Jörg Erlebach | Wolfgang Dörner

Simulation mit Business Wargaming 140
Frank Romeike

Modernes Projekt-Risikomanagement bei Corporates als Beispiel für Banken 144
Christoph Schwager

The Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation 66 – 88

FIRM A Look at our past, present and future 66
Wolfgang Hartmann

FIRM Members of the Executive Board 68

About FIRM 69

FIRM Advisory Board 70

FIRM Risk Roundtable 72
Martin Knippschild

FIRM Working Group 74

FIRM educational programmes 75
Udo Steffens | Martin Hellmich

FIRM research projects 77
Wolfgang König

Alumni – Master in Risk Management & Regulation 79
Heike Wittern

FIRM Offsite 2013 80
Frank Romeike

FIRM website relaunch 86
Frank Romeike | Benjamin Meier

FIRM & Frankfurt Main Finance 88
Lutz Raettig

Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung 146 – 168

FIRM Rückblick, Innenansichten und Ausblick 146
Wolfgang Hartmann

FIRM Vorstand 148

FIRM Profil 149

FIRM Beirat 150

FIRM Risk Roundtable 152
Martin Knippschild

FIRM Working Group 154

FIRM Lehrprogramme 155
Udo Steffens | Martin Hellmich

FIRM Forschungsprojekte 157
Wolfgang König

Alumni – Master in Risk Management & Regulation 159
Heike Wittern

FIRM Offsite 2013 160
Frank Romeike

FIRM Website Relaunch 166
Frank Romeike | Benjamin Meier

FIRM & Frankfurt Main Finance 168
Lutz Raettig

Foreword

Ladies and Gentlemen,

The third annual yearbook of the Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation (FIRM), being released this year again in conjunction with the Frankfurt Finance Summit, contains discussion papers on some of the most pressing current topics in risk management and financial markets regulation.

As in every year since the financial market crisis began, 2013 was a year of significant events. With Basel III now being put into place in the U.S. and in the European Union (CRR/CRD IV package: Single Rule Book for EU Banking Regulation), this risk-sensitive approach will in future require banks around the world to fulfil more stringent criteria for core capital and for liquidity and leverage ratios. In addition, the first steps have been taken, with agreement on the Single Supervisory Mechanism (SSM) for uniform banking supervision under the aegis of the ECB, to establish a banking union among the countries of the eurozone; following completion of asset quality reviews and stress tests, the ECB will on 4 November 2014 assume direct supervisory responsibility for the eurozone's 130 or so largest banking institutions, constituting some 85 per cent of all bank assets, while also watching over the national authorities in the 18 eurozone countries as they supervise the roughly 6,000 smaller banks which remain. In case of future situations requiring the recapitalisation or resolution of banks, the groundwork is likewise being put into place for a Single Resolution Mechanism (SRM). The Solvency Regulation (Solvabilitätsverordnung), through which Basel II was introduced in Germany at the start of 2007, quietly faded out of existence at the close of 2013. In its place, the German edition of the "single rule book" has entered into force starting 1 January 2014 through a major recast of the German Banking Act (Kreditwesengesetz, KWG). The environmental conditions for the financial industry have been changing so rapidly, and in so many dimensions, that universities and research institutes have barely been able to keep up. Rigorous academic research on causes, effects and interrelationships are particularly important right now so that public policy and banking regulations do not induce undesired changes and so that their consequences can be properly taken into account.

Against this backdrop, one could hardly imagine a more opportune time to have founded the Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation (FIRM) than 2009, in the depths of the financial crisis, with its objectives of fostering financial research and teaching within Germany in financial centre of Frankfurt. With the new headquarters of the European Central Bank reaching completion nearby, from which Europe's banks will be supervised, one could hardly imagine a better place for the exchange of these ideas. Following the banks, European insurers are likewise facing a new and Basel-like regulatory framework with the introduction of Solvency II starting in 2016. Here too, all eyes will be on Frankfurt as home of the European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA). That leaves the "shadow banks", where there remain significant deficits in supervision. There are, however, promising developments here, as the Financial Stability Board (FSB) – in cooperation with the International Association of Insurance Supervisors (IAIS) and International Organization of Securities Commissions (IOSCO) – now finally moves to bring not only major insurers into the ranks of global systematically importance financial institutions (G-SIFIs) but also the largest shadow banks.

This is vital because systemic risks remain great. Just in the ten years from 2002 to 2012, total assets held by financial intermediaries in industrialised countries – where more than 90 per cent of financial assets are held – grew threefold, according to an FSB study. As of the end of 2012, the world's banks were holding assets of some USD 136 trillion, of which more than one half were on the books of the world's 50 largest banks. By comparison, the next-largest sector, namely the shadow banking sector (excluding insurers), held some USD 71 trillion in assets. And more than half of these figure is concentrated on the 50 largest shadow banks. The concentration of assets among a relatively small number of global institutions is striking.

The failure of any one of these global giants could unleash a systemic crash, a latent risk which continues to be as relevant today as it was on 15 September 2009, when the Lehman bankruptcy plunged the world into crisis. Every effort must be taken to grapple with the issue of "moral hazard", so that the crushing financial burden does not once again fall upon the taxpayer. As the same time, it is equally important that the world's financial industry, so vital to the functioning of the global economy, performs at the highest level. This is a challenge facing not only political leaders, regulatory bodies and banking supervisors but also the senior management of financial institutions along with the boards of directors and supervisory boards responsible for their oversight and governance. The strengthening of supervision by the ECB and national authorities, and the entry into force of CRD IV and the recast German Banking Act (particularly sections 54 to 60) are a response to this challenge.

There is, however, room for more to be done – and for more dialogue among experts from both academia and practice. In the ongoing search for "best practice", we must continue to foster open discourse and differing points of view. The work which FIRM does – initiating sound and efficient solutions to these problems, and driving these solutions forward, through research and teaching in risk management and regulation of the financial industry – has surely never been so important as it is today. The objective of FIRM is, specifically, to make a meaningful contribution to this dialogue among experts, practitioners and the various other stakeholders who are involved. The ways in which FIRM seeks to make this contribution are, firstly, through its active support for research oriented around industry practice, and secondly, by helping to train a new generation of competent financial professionals in the area of risk management and regulation.

The Executive Board of FIRM is acutely aware of the special responsibility which it has to further build the role of this institution, in Germany and internationally, as a centre of excellence for the financial services sector and as a primary point of contact for political leaders and regulators. The Board is, moreover, delighted that the Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation is playing an increasingly role in the ongoing discussions about how regulation can be made "better", and how good industry practices can be established as "best practice".
In our teaching activities and in our targeted support for basic and applied research within the field of risk management and regulation, the cooperation which we enjoy with the Frankfurt School for Finance & Management and with the Goethe University of Frankfurt has proved to

be highly productive. Nevertheless, we remain open to future cooperation with additional institutions of learning. Finally, an important goal of FIRM is to strengthen Germany as a global financial centre, and towards this end we are proud to work closely with Frankfurt Main Finance.

The FIRM Yearbook 2014 is an important means of documenting and presenting these various activities. Its contents are divided into two major sections. The first part of the yearbook is a collection of 20 discussion papers covering a wide range of current themes in risk management and regulation. The heterogeneity of these papers reflects the scope and variety of issues currently under discussion. A common thread throughout is the pressure to comply with the major new regulations, under which the industry has been straining.

It requires little fantasy to come to the conclusion that the ability of individual institutions to adapt to this new regulatory environment – not just to survive but to thrive – will play a decisive role in determining which banks are the winners and losers in the decade ahead.

A brief overview of the discussion papers

In the opening article, the author of this foreword, ***Wolfgang Hartmann*** (Chairman of the Executive Board, Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation, FIRM), takes a close look at the issue of the "***Risk transparency of large banks in the U.S. and Europe***". Motivated by often heard, and sometimes quite harsh, criticism regarding the risk transparency of global systemically important financial institutions (G-SIBs), the paper attempts to answer the question of whether the need to take remedial actions on risk transparency is of the same dimension in the U.S. and Europe, and whether there are any objective criteria which might be used for assessing the quality of risk reporting (i.e. along the lines of "best practice" in risk reporting). In the case of the two U.S. major banks chosen as examples of G-SIBs on the far side of the Atlantic, the results are sobering indeed, while the two European banks selected for the study came out looking much better. There is no doubt that there is a pressing need for better risk transparency, particularly among the 29 global giants currently designated as G-SIBs, all of whom should be models of best practice in risk transparency. In the interests of financial market stability, the Financial Stability Board and the Basel Committee for Banking Supervision should hold national regulators to a higher standard.

Dr. Stephan Bredt (Ministry of Economics, Energy, Transport and Regional Development, State of Hessen) then goes on, in the next paper, to address the question of whether the EU internal market for financial services should be "***Uniform, harmonised or coordinated?***" In his view, the mechanism under the Treaty of Lisbon for "enhanced cooperation", i.e. coordination, provides a reasonable alternative framework to the EU-wide harmonisation of financial market regulation, or the imposition of uniform EU regulations, so that differences among the financial sectors of member states can be reflected in regulation while also providing the possibility to test differing regulatory approaches in parallel, so that the most effective approach can be determined. He is convinced, moreover, that major tasks lie ahead for the European Parliament in its forthcoming legislative period, with further amendment to the EU treaties potentially being required, if it does not want to resort to basing legal actions on Articles 114 or 352 of the Treaty on the Functioning of the European Union, which would be highly exposed to legal challenge. An appropriate legal basis must be found for putting EU financial services legislation into place.

In the subsequent article on "***New paradigms in banking supervision?***", ***Prof. Dr. Rainer Baule*** (University of Hagen) and ***Prof. Dr. Christian Tallau*** (Münster University of Applied Sciences) examine a discussion paper from the Basel Committee on Banking Supervision entitled "***The regulatory framework: balancing risk sensitivity, simplicity and comparability***". The paper, published in 2013, grapples with the trade-off between the risk sensitivity of regulatory requirements, which is desirable, and their complexity, which is an inherent necessity. The Basel paper thus implicitly questions whether the detailed rules for calculating book value-oriented equity capital ratios advanced in recent years are, in fact, adequate. Building on this, the current paper calls for greater reliance upon market value-based metrics to evaluate bank stability.

Dr. Hennig Dankenbring and ***Dr. Matthias Mayer*** (both of KPMG) then offer new insights in a discussion paper on "***New regulations driving change in business and operational models***". Drawing from a study undertaken by KPMG in cooperation with the Association of German Banks and the Association of German Public Banks, the authors demonstrate that while regulation has indeed served to stabilise the banking system, an even greater challenge remains in translating these regulatory changes into sustainable business models. The authors conclude that important success factors in facing this challenge will be business-oriented risk management, manageable complexity of the business units which put these models into practice, high transparency for investors, and an effective architecture which brings together the risk and finance sides of the bank.

Bernd Loewen (KfW Bankengruppe) likewise examines these massive changes in regulation but from the perspective of "***Management of capital adequacy in times of radical regulatory change***", looking at the large number of forthcoming regulatory requirements which the senior management of a bank must now factor into their capital, risk and earnings planning. Specifically in Germany, banking supervisors are for the first time now explicitly requiring, among the various changes in the fourth recast of the Minimum Requirements for Risk Management (Mindestanforderungen an das Risikomanagement, or "MaRisk"), planning and management of capital adequacy which extends several years forward, so that potential shortfalls in capital can be identified at an early stage and remedial measures taken. This requires realistic scenario analysis, a solid understanding of interrelationships, and clarity in the way that management communicates these results.

In the following discussion paper, ***Marcus Kramer*** and ***Alexander Plenk*** (both of BayernLB) take a look at the emerging issue of "***Bank capital under Basel III and 'bail-in' rules***". The new "bail-in" rules will make it considerably more difficult for holders of unsecured bank debt to estimate their potential losses. Because of the increased minimum core capital requirements under Basel III, however, the effects of the proposed minimum "bail in" loss participation of eight per cent may well have only a limited effect on Tier 2 capital. The authors see a significant continued need for Tier 2 instruments if the gap in required capitalisation is to be closed, particularly following the ECB asset quality reviews and stress testing.

Prof. Tomas Mantecon (University of North Texas) outlines, in the next article, the key features of "***The Volcker Rule***", which was approved by U.S. regulatory authorities in late 2013. This new regulation, named after former U.S. Federal Reserve chairman Paul Volcker, imposes drastic restrictions on proprietary trading by banks and entirely forbids their investment in, or sponsorship of, hedge funds and private equity funds. Although the original intent of Volcker was to completely prohibit proprietary trading in any form, the rule in its current form recognises the complexity of demarcating proprietary trading from market making and hedging, and the problems which a complete prohibition would pose to market liquidity and to the competitiveness of U.S. banks against their international counterparts. Nevertheless, similar voices are being heard in the UK (Vickers Commission) and EU (Liikanen Report). Against this backdrop, the task of managing and supervising banks is becoming more and more complex. The author sees a need to draw shadow banks into the new regulatory framework – and potentially even a return to the kind of separation which existed under the Glass-Steagall Act.

Dr. Sebastian Wiechers and *Prof. Dr. Arnd Wiedemann* (University of Siegen) then proceed to examine the next issue: "***Risk and capital management of heterogeneous financial groups***" and, in particular, how the needs of these bancassurance and other universal financial groups face differ from today's reality. The authors take an in depth look at the difficulties which these heterogeneous groups face in balancing two different models for managing risk and capital. For business activities which are close to, and can be quickly liquidated on, the capital markets (for example, investment banking), an overall group scheme for managing risk and capital based on current market values would generally be more consistent with business objectives, while for customer-based banking activities further removed from the capital markets, in contrast, a scheme which is primarily oriented around balance sheet values would be far preferable. Major financial institutions for the most part employ the former method for managing group risk capital, using current asset values as of a particular date. From the standpoint of efficient risk and capital management in heterogeneous groups, this raises a number of questions which are addressed within the paper. Because of the growing regulatory requirements to aggregate risk parameters and capital adequacy throughout such groups, the authors see the times as being past in which such groups enjoyed considerable latitude in deploying differing risk and capital management models at the business level.

In the subsequent article, *Dr. Torsten Wegner* (McKinsey & Company), *Dr. Erik Lüders* (McKinsey & Company), *Dr. Valentin Ulrici* (McKinsey & Company) and *Dr. Thomas Poppensieker* (Deutsche Bank) take a look at "***Current trends in bank balance-sheet management***". The Basel III regulatory framework has a considerable impact on how both sides of the balance sheet are managed: on the asset side through, for instance, the new requirements regarding counterparty risk, market risk and minimum liquidity, and on the liability side through, in particular, the introduction of the Net Stable Funding Ratio. The tightened rules on capital adequacy and the newly introduced Leverage Ratio influence both the need for capital and the way in which it is most effectively structured. The authors see the greatest impact on financial institutions engaged in capital markets activities, whereas the changes could work to the advantage of those engaged in retail and SME banking. The changes also raise numerous strategic issues to which solutions must be found in the ways that balance sheets are managed. On the positive side, the process of reorienting balance-sheet management can provide deeper insights to senior management on the factors which drive business success.

Prof. Dr. Andreas Pfingsten and *Christian Domikowsky* (both of the University of Münster) then proceed with an examination of "***Conflicting interests in rules and regulations for credit risk provisioning***". Depending on the loan provisioning model upon which a national supervisory authority bases its rules, banks can have differing degrees of discretion in how these provisions and reserves are determined. Conservative models allow banks to set aside generous reserves for latent risks in good economic times so that these may be deployed in downturns; while beneficial to the stability of the banking system, this approach does not necessary serve the interests of national treasuries or of bank shareholders, who desire timely information on earnings. In the transition from IAS 39 auf IFRS 9, there have been concerns that contingent reserves for latent credit events which are difficult to quantify might be entirely eliminated. The discussion on this point, however, remains open.

In the next discussion paper, *Prof. Dr. Natalie Packham* and *Nils Detering* (both of the Frankfurt School of Finance & Management) take a close look at the issue of "***Model risk in the trading book***", addressing the question, in particular, of whether model risk might be compared to market risk. In recent times, regulators have begun to expect banks to assess their model risk. The authors demonstrate that model risk can, in fact, be measured using market risk models in which the market risk has been taken out through hedging transactions, thus bringing transparency to the distribution of model risk in terms of P&L impact. Using this measurement method, model risk can be directly compared to other risk types.

Dr. Hans-Joachim Massenberg (Association of German Banks) examines yet another current topic of particular interest with his article on "***An expansion of risk management: Planning for bank recovery***". According to a resolution of the Financial Stability Board, "systemically important" banks are now required to put recovery and resolution plans into place. These so-called "living wills" are also required under the EU's proposed Single Resolution Mechanism and has, in fact, already been put into German law. The article outlines the key elements of bank recovery planning.

In their article on "***The challenges of the low interest rate environment***", *Dr. Anja Guthoff*, *Sabine Schmax* and *Frank Westhoff* (all three of DZ BANK AG) show that, while the monetary policy of the European Central Bank has indeed brought a measure of calm to the financial and government debt crisis, the low interest rates have to date done little to stimulate investment. In terms of their ability to bring a return to sustained economic growth, the measures have had little effect. The extremely low interest rates have, however, been putting a great strain on the entire financial services industry, causing banks to take on new risks in their corporate lending and depressing investment earnings for insurance companies. The authors conclude by noting that the orderly transition from a monetary policy of extremely low interest rates to "back to normal" will present central banks with a task of truly Herculean dimensions.

Dr. Johannes-Jörg Riegler (NordLB, starting 4/2014: BayernLB), *Christoph Wegener* and *Tobias Basse* (both of NordLB) then present

the results an empirical study examining changes in the relationship between German and Spanish interest rates in "***Sovereign credit risk and the European debt crisis: A look at Spain***". The results show that the market has now begun to price sovereign credit risk into the market for government bonds even among eurozone member states. This could, the authors note, also reflect some degree of concern about the potential for a break-up of the euro, such that banks are also pricing in "redenomination risk", a special form of exchange-rate risk.

In the following paper, ***Bernd Geilen*** and ***Tom Tschirner*** (both of ING DiBa) offer an interesting model for managing the new Liquidity Coverage Ratio in "***A case study: LCR management at ING-DiBa AG***". For the purpose of managing day-to-day liquidity, the concept of an "LCR Light" ratio has proved to be most helpful and has, since the start of 2013, been an official component of the Market & Liquidity Risk Framework at ING Diba. In concluding their discussion of this novel concept for managing day-to-day liquidity, the authors outline three key success factors: avoidance of "silo" thinking and possessive ("turf war") attitudes, a strong foundation of "clean" data used in conjunction with downstream systems and practical know-how within the bank's risk management and accounting units, and a pragmatic approach, even where themes are driven by regulation.

Dr. Daniel Sommer (Technical University of Munich/KPMG) takes an interesting look at valuation adjustments for derivatives in the next discussion paper, entitled "***XVA: Just a passing topic of debate, or a long-term challenge for banks' derivatives businesses?***" Following an introductory overview describing how these valuation adjustments have evolved from their origins in correcting for counterparty risk, the author notes that these present a highly complex management and optimisation challenge as banks decide how to allocate limited capital and liquidity resources to their derivatives businesses. According to him, those banks engaged in derivatives trading who, as of the start of 2014, do not already have a satisfactory infrastructure in place to measure Counterparty Valuation Adjustments (CVA) and Debit Valuation Adjustments (DVA) through portfolio simulation will find themselves facing a major challenge.

In the following article entitled "***Risk data aggregation and internal risk reporting: How wisdom can be extracted from information***", ***Joachim Pfeifer***, ***René Bennewitz***, ***Hans-Christoph Classen*** (each of Commerzbank) and ***Korbinian Ibel*** (until now of Commerzbank, starting February 2014: European Central Bank, ECB) examine the impact of BCBS Regulation 239, which was published by the Basel Committee on Banking Supervision in January 2013). The 14 Principles under BCBS 239, which are being introduced into the German regulatory framework by way of the Minimum Requirements for Risk Management (Mindestanforderungen an das Risikomanagement, or "MaRisk"), impose a number of overarching, deepened and new requirements on the capabilities which banks must have in place for risk data aggregation and risk reporting. Using the example of Commerzbank, the authors present a high-level model for breaking down and implementing the specific requirements, whereby critical data objects are defined as a key ordering criterion.

Jürgen Steffan (Bausparkasse Wüstenrot AG), ***Jörg Erlebach*** and ***Dr. Wolfgang Dörner*** (both of The Boston Consulting Group) next take a look at the topic of "***Innovative use of big data to drive advances in corporate management***". The article begins by underscoring the importance of "big data" to financial institutions, where the already vast quantities of data continue to grow at an annual rate of 60 per cent. Unfortunately, only a fraction of this data is typically used, even though comprehensive use would provide a detailed understanding of customers, allowing the business to be more precisely managed toward objectives. The authors illustrate this using the actual experiences of Wüstenrot in its implementation of a big data project and describe seven basic steps necessary for any big data project to be successful. Through these techniques, financial institutions can reduce risk while significantly improving their ongoing earnings.

In the next article, ***Frank Romeike*** (RiskNET GmbH) describes how "***Simulation with business wargaming***" can be employed as an efficient tool for risk analysis – for example, in the area of strategic and operational risks. A business wargame combines elements of creative, scenario-based and simulation-based methodologies and is, in this sense, an evolved form of scenario-based simulation which also draws in the unique features and interaction patterns of multi-player gameplay.

In the last of the discussion papers, ***Christoph Schwager*** (Airbus Group) takes an interesting look at "***Modern project risk management in industrial corporations as an example for banks***", describing a novel approach to comprehensive project risk management developed at Airbus which could also be successfully employed by financial institutions. Given the difficult project management trade-offs in the "magic triangle" of time vs. cost vs. quality (the "TCQ triangle"), complex projects with numerous interfaces, in particular, can be effectively managed using a matrix approach to project risk management.

I sincerely hope that you enjoy reading this year's selection of articles.

Frankfurt, April 2014

Wolfgang Hartmann
Chairman of the Executive Board
Society for Risk Management and Regulation, Frankfurt

Risk transparency of large banks in the U.S. and Europe

Wolfgang Hartmann

During my time in the U.S., I was struck by the level of criticism, sometimes fierce, regarding the risk transparency of large, systemically important banks, the solvency of which is crucial to financial market stability. The continued ferocity of this criticism is particularly surprising in that, in the U.S., the big banks have all been steadily reverting toward pre-crisis levels. This article addresses the question of whether the U.S. and Europe have a similar need for actions to address risk transparency and whether the risk reporting of banks, as it now stands, can be assessed through the use of objective measurement criteria based upon "best practice".

In an article in the January/February issue of The Atlantic Monthly entitled "What's Inside America's Banks?", Prof. Frank Partnoy and Jesse Eisinger examine the risk transparency of U.S. banks, and the words with which they begin are harsh indeed: "Some four years after the 2008 financial crisis, public trust in banks is as low as ever. Sophisticated investors describe big banks as 'black boxes' that may still be concealing enormous risks – the sort that could again take down the economy. A close investigation of a supposedly conservative bank's [Wells Fargo] financial records uncovers the reason for these fears – and points the way towards urgent reforms."

The article is also distressing for a quote which it includes from Don Young, a member of the Financial Accounting Standards Board from 2005 to 2008: "After serving on the board [...] I no longer trust bank accounting."

In a survey conducted by Barclays Capital, one half of institutional investors expressed the view that they no longer had confidence in banks' assessments of the risks on the asset side of their balance sheets. Again referring to the example of Wells Fargo, the "supposedly conservative" bank which at present has the world's greatest market capitalisation, Partnoy and Eisinger come to a further devastating conclusion: "[...] Yet current disclosure requirements don't illuminate banks' financial statements; instead they let the banks turn out the lights. And in that darkness all sorts of unsavory practices can breed."

The criticism which these two financial experts levy against Wells Fargo is primarily based upon an examination of its trading positions, with a particular focus on its Level 2 assets (market-based estimates) and Level 3 assets (model-based estimates). The writers, however, also criticise the degree of latitude which banks enjoy in the valuation of their loan assets. Some of their criticisms are thus really more about accounting standards than they are about transparency in the more literal sense of disclosure standards.

Recommendations of the Financial Stability Board

In a report dated 10 December 2012, rating agency Standard & Poor's likewise takes a highly critical position on the disclosure of U.S. banks: "[...] still we find that current disclosures lack completeness, transparency and consistency [...]." BlackRock, the world's largest investment manager, stakes out a similar point of view in a publication from February 2013 arguing for "Enhanced Risk Disclosure by Banks": "BlackRock believes that banks can better serve the broader economy if investors gain a better understanding of banks' risks and of the complexity of their business models."

Both Standard & Poor's and BlackRock strongly endorse the principles set out by the Enhanced Disclosure Task Force (EDTF) of the Financial Stability Board (FSB), published on 29 October 2012 in a 132-page report entitled "Enhancing the Risk Disclosures of Banks". Some 30 representatives of renowned international financial institutions took part in the preparation of this document. The fact that the members of the EDTF were largely comprised of working professionals from reputable banks, insurance companies and investment funds should leave little doubt that these recommendations are both practical and workable. The FSB subsequently reported on 21 August 2013 that in the 2012 annual reports of major banks, the percentage of these recommendations which had been implemented was already up to 50 per cent, compared to 34 per cent in 2011 - and for year-end 2013, this figure should further rise to 72 per cent of the recommendations. This document has thus clearly helped to drive risk disclosure forward, even in absence of any regulatory obligation for its implementation.

In my own view, however, the importance of high standards for risk transparency of banks extends beyond just the enabling of correct market assessments by investors which help to raise confidence, thus acting as a determinant of market capitalisations (price-to-book ratios) and the opportunities which banks have to access the capital markets.

The risk report as "calling card" of the risk function

One might describe the risk report within a bank's annual report as the "calling card" of the risk function. The importance of the ways in which the activities of the risk committee feed back into the management and risk governance within a bank can hardly be overstated. Or to put things more cynically: If a bank kicks sand into the eyes of its investors regarding its risk position, whether intentionally or unintentionally, it runs a grave risk of getting this same sand into its own gears. The clarity, completeness, consistency and materiality of its risk report has not only an external but also an internal impact, helping to focus the attention of investors and supervisory board members alike onto the relevant issues – or where this is not the case, failing to do so.

Within Europe, the implementation of Basel II into European law has been an important driver of market transparency (Pillar 3), which has found its way into Germany's banks through sections 319 to 337 of the Solvency Regulation (Solvabilitätsverordnung). I find it positive that ever more German banks are taking the approach of integrating the issue of disclosure into the risk report sections of their annual reports, instead of publishing a separate annual disclosure report. In this way, the issues of risk are addressed in their entirety.

With the Capital Requirements Regulation (CRR) and the Fourth Capital Requirements Directive (CRD IV) now binding for all banks throughout the European Union within effect from 1 January 2014, how has this changed things?

Among the first of the resulting changes within Germany has been the repeal of the Solvency Regulation with effect from 31 December 2014. In its place, Section 26a of the German Banking Act (Kreditwesengesetz, KWG), the section which governs disclosure, has been entirely recast, now instead referring henceforth to Articles 435 to 455 of EU Regulation No. 575/2013, as the CRR is officially entitled. I would, however, strongly urge observance also of the General Principles, to be found in Articles 431 to 434 of the CRR ("Disclosure by Institutions"). It should be noted that Article 432 specifically states: "EBA shall [...] issue guidelines by 31 December 2014 on how institutions have to apply proprietary and confidentiality in relation to the disclosure requirements of Titles II and III [= Art. 435 ff]." Thus, further clarifying guidelines will in any case be issued to market participants. Since the EBA, in drafting these guidelines, might choose to draw upon the recommendations of the EDTF, it would certainly seem worth taking a closer look at these.

Risk disclosure in the U.S. versus Europa

In view of these significant regulatory changes, one might well ask whether European banks are further along in risk disclosure. At first glance, there are a number of factors that suggest that this may well be the case. For one thing, Basel II was implemented only half-heartedly in the U.S., and Basel III addresses primarily the first and second pillars. To help answer this, I would like to take a closer look at a sample of four large banks regarded as risk management leaders, two from the U.S. and two from Europe, to come to some conclusions as to whether there are significant differences in the quality of risk reporting by big global banks on either side of the Atlantic. The article will also attempt to assess how far these four banking giants remain from the "best practice" recommendations of the EDTF.

Although seven European banks were represented in the EDTF, its membership included only one U.S. bank: JPMorgan Chase. In undertaking this transatlantic comparison, I thus faced the decision of selecting a second U.S. bank. I opted for Wells Fargo, which in terms of market capitalisation is currently the world's largest bank. My interest in Wells Fargo was further piqued by the criticism levied by Partnoy and Eisinger (see above). As to JPMorgan Chase, this vast financial institution was for a long time considered the best U.S. bank in risk management – although needless to say, this reputation has been considerably tarnished by its loss of some USD 6 billion in the recent London trading scandal, as well as the massive USD 13 billion settlement for providing false information about subprime mortgages. That being said, JPMorgan Chase remains hugely profitable and has been able to cover these enormous costs. All four banks are classified by the Financial Stability Board as "global systemically important banks" (G-SIBs). If we wish to protect the global economy against yet another systematic crisis induced largely by moral hazard, the 29 financial institutions designated as G-SIBs must, I strongly believe, lead the way in setting these "best practice" standards for risk disclosure.

Differences in length and scope of risk reports

Measured against their earnings power and return to financial stability, it would thus seem that the two chosen U.S. banks cannot have failed entirely in their past risk management practices. As European representatives, I have chosen Deutsche Bank and HSBC from among the candidates, again focusing on their published risk reports. I selected these two, in particular, because of their leading roles in the work of the EDTF and therefore the strong voices which they presumably had in establishing its "best practice" recommendations.

Taking first a look at the aggregate length of the risk report section (including capital report) of each bank's annual reports for 2012 and 2007 (prior to the outbreak of the financial crisis), as summarised in ▸ Table 01, one can make some initial inferences.

One immediately sees the dramatic increase over the past five years of the risk management discussion sections, for each of the four banks. There is, however, a second striking observation, which was already evident even in the 2007 annual reports, namely the difference in overall risk report length between the U.S. and European banks. The increase in report length and scope over the five-year period is, of course, to be expected in the aftermath of the financial market crisis, with the greater need for explanatory information on

Table 01: Number of risk report pages within annual reports of sample banks

	2012	2007
JPMorgan Chase	71	39
Wells Fargo	69	18
Deutsche Bank	166	41
HSBC	288	94

this subject. That the risk report length of the two major European banks has grown now to three or even four times the length of comparable banks in the U.S. is a glaring disparity which cries out for further analysis.

It goes without saying that the aggregate length of a bank's risk report is hardly a deciding criterion. The quality of its content is far more important than its quantity. The length of this section, however, certainly provides an initial indication of the intensity of a bank's engagement in the theme of risk management.

In order to assess the scope and quality of a risk report's contents, these must be assessed against some uniform set of standards. On this score, it was only natural for me to turn to the EDTF recommendations. Under these, risk disclosure should follow the following seven principles:

1) "[...] should be clear, balanced and understandable: for investors, analysts and stakeholders with an appropriate balance between qualitative and quantitative disclosures [...];
2) [...] should be comprehensive and include all of the bank's key activities and risks: give an overview of the bank's activities and its key risks, give informative explanations of important processes and procedures – as well as underlying cultures, sensitivity or scenario analysis [...];
3) [...] should present relevant information: bank should explain its business model, be focussed only on material risks, providing averages, high and low balances during the period [...];
4) [...] should reflect how the bank manages its risks: Disclosures should be based on the information that is used for internal strategic decision making by the board and the board's risk committee [...];
5) [...] should be consistent over time to enable users to understand the evaluation of the bank's business, risk profile and management practices, allowing for inter-period comparisons [...];
6) [...] should be comparable among banks: so it must be sufficiently detailed to enable users to perform meaningful comparisons of businesses and risks between different banks, for large banks across various national regulatory regimes [...];
7) [...] should be provided on a timely basis: the bank should release to the market all relevant and important risk-based information at the same time (e.g. annual report and Pillar 3 Disclosure) [...]."

The recommendations go on to provide concrete tips, examples and suggested formats to improve reporting on risk governance, on risk management strategies, on the bank's business model, on capital adequacy, on the calculation of risk-weighted assets (RWAs), on liquidity, on funding and on the various specific types of risk. These tips and examples are oriented around actual practice and directed to the risk function of banks, who should take careful note of them. I have no doubt that these are a veritable treasure trove of ways to improve risk reporting. However, as criteria to assess the quality of the banks' risk reports, neither the seven principles nor the concrete tips and examples provided me with the concise measuring stick which I required.

Qualitative and quantitative assessment criteria

For this reason, and towards this objective, I drew upon the EDTF recommendations to develop a set of six qualitative and six quantitative assessment criteria. In terms of their relative importance, these should carry roughly equal weight. This is, admittedly, a discretionary decision; the proposed weightings as well as the specific assessment criteria are based upon the expertise and many years of experience of a seasoned risk management professional. Next, a suitable measuring stick must be defined to score each bank against the 12 assessment criteria. To do this, I employed a simple system of awarding up to a maximum of three points for each criterion, with three points awarded for full attainment, two points for largely fulfilling the respective criterion, one point for partial fulfilment, and zero points for general inadequacy. Under this scheme, the maximum overall score for any one bank is thus 12 x 3 = 36 points. By extending this approach to a larger sample of banks, an interesting question for further study might be to determine whether there is a positive correlation between the quality of a bank's risk report (here, measured against a "perfect score" of 36) and its financial performance and stability (for example, measured in terms of its price-to-book ratio or financial returns). It is hoped that such an analysis might provide the impetus for further scholarly investigations.

A) The six qualitative criteria used to assess the risk reports are as follows:

A1) Risk management and risk governance

- Transparent working together of risk management entities/committees, independent risk function up to the board level (diagrams of the organisational structure are helpful),
- CRO function at the highest management level,
- pronounced, qualified and independent leadership of risk committee (which in my view must begin with the separation of roles between Chair of the (Supervisory) Board and Chair of the Risk Committee),
- relationship to the supervisory authorities (e.g. in Germany: "section 44 audits"),
- group-wide portfolio transparency,
- all entities must be under control of the central risk management function,
- transparency about conduits, and
- stress testing methodologies and action measures.

A2) Overall risk positioning based on market structure and business model

- Description of main business activities by segments and regions based on core risk parameters,
- explanation and diagrams of the key risk drivers under current and future economic environments (macroprudential risk),
- planned versus realised risk results (aggregate as well as broken down),
- explanations of risk models used, as well as instruments and parameters, and
- management of tail risks

A3) Regulatory and economic capital management

- Utilisation/targets based on internal and regulatory risk limits/target levels,

- structure of the capital basis (tiers) and utilisation across different risk types,
- market capitalisation versus book value,
- ability to access the capital markets,
- usage of internal steering mechanisms, and
- leverage ratio.

A4) Risk – steering, strategy, policy and appetite

- Is the overall risk strategy transparent and operational?
- Is the planning and decision-making process explained? What are the targeted segments (products, customers), and what are the "no goes"?
- Information about risk appetite, warning zones and critical positions,
- stress test analysis with results based on (historical or hypothetical) scenarios, risk models/instruments/parameters/regulatory approaches,
- risk concentrations and their-management in a forward-looking way (by product, segment, region, country – and both within or across risk types),
- enterprise risk management,
- liquidity and funding risk management,
- living wills.

A5) Risk culture

- Behavioural leadership from the top to produce desired risk results at all management levels,
- risk awareness and personal responsibility,
- efficient conflict management and escalation procedures, principles for good risk management,
- working together of market and risk functions,
- management/staff training, internal communication (open-minded, risk-oriented, timely), and
- guidelines for critical accounting policies.

A6) Outlook, developments, and challenges

- Lessons learned, adjustments to comply with new regulatory requirements.
- Projects to improve the risk management function, risk procedures, and risk governance.
- What are the major challenges ahead (key risks, emerging risks)?

B) As to the quantitative assessment criteria, first a few words of explanation:

In a rapidly changing environment, it is crucial to see the dynamics at work, and to understand the changes taking place, so that the investor can reach a conclusion as to whether things are getting better or worse. For this reason, a bank should present not only the current value for each parameter but also its value and change from the previous year.

Where there are different ways to characterise risk, it may be helpful to split a parameter into sub-parameters, or to present sensitivities in different ways. This could, for example, be presented in the discussion of regulatory or economic capital, or in terms of the interest rate risk of the banking book (which could be measured by either sensitivity analysis or VaR analysis). In this case, the bank should disclose the risk based on both approaches.

To properly manage a bank, it is essential to understand how the determinants of its risk parameters are distributed throughout the bank – or in other words, what the drivers of its risk parameters are. To take one example, the regulatory capital of a bank is influenced by its different risk types, by the specific activities within the bank's business segments, by the geographical regions in which the bank does business, by its risk modelling, by new regulation, by macroprudential risk developments which influence pricing and ratings, and so on. Likewise, an investor can only understand where a bank's key risk drivers are to be found – and can only have some degree of confidence that the relevant parameters are being actively used for risk management purposes (e.g. defining the risk strategy by setting warning zones or limits) – if the bank calculates these risk parameters and clearly shows how they are distributed.

It is necessary to divide credit risk into the two general categories of traditional credit risk (lending) and counterparty risk, these still comprising, in my own experience, the dominant risks facing a banking institution, even as other risk types have gained in recognition and importance in recent years. Under the Basel III regime, it is the regulatory core capital requirement which serves as the binding constraint on a bank's balance sheet, and thus its growth, and this calculation is greatly influenced by the portfolio distribution across the risk categories (rating, probability of default) employed by the bank. As to non-performing loans (NPLs), inadequate reserves present the risk of a 100 per cent hit against regulatory capital, and for this reason, the issue of NPLs is separately addressed in a dedicated category.

While there are clearly other risks – such as income volatility, reputational risk, investment risk, staff risks (culture, education, staff turnover, pension risk) and corporate governance risk – which are indeed playing an ever increasing role, there are no generally agreed quantitative metrics available for these, and thus these risks only lend to discussion in the qualitative section of the risk report.

This being said, the six quantitative risk disclosure assessment criteria are as follows:

B1) Disclosure of regulatory and economic capital for the entire banking group

- Current values, targets, adequacy, composition according to capital levels (flow statement),
- utilisation of capital by risk type, by segment, and by region,
- analysis of RWA and regulatory capital utilisation using different methods and approaches (standardised, foundation, advanced), and
- stress test results based on scenario analysis.

B2) Disclosure of liquidity and refinancing risks

- By maturity analysis of assets and liabilities, which also specifically shows the risk structure of external refinancing (e.g. retail vs. wholesale), and
- by showing the structure of liquidity reserves, along with stress analysis.

B3) Disclosure of market risk

- Based on VaR for the entire group, showing average, high and low values,
- VaR structured by relevant risk factors (e.g. equity prices, interest rates, FX, commodity prices, currency), with stress testing results,
- the interest rate risk of the banking book using both sensitivity analysis (e.g. -100 bp, +100 bp) and VaR analysis (average, minimum, maximum),
- disclosure of the portfolio structure of the bank's derivative business and ABS portfolio,
- further analysis of the bank's derivative business (by instrument, by OTC vs. clearing house),
- book values of derivative contracts along with nominal/notional amounts,
- fair values of derivative contracts broken down into levels 1, 2, and 3 – as well as broken down by product type (e.g. equities, interest rates, FX, commodities), and
- the bank's ABS portfolio broken down by rating category, by underlying category, by type, by holding category (originator, sponsor, investor), along with repo transactions and description of collateral management.

B4) Credit and counterparty risk of performing (or overall) loan portfolio

- Disclosure of portfolio structure using relevant parameters (e.g. EaD, RWA, PD, LGD, EL/UL) for segments, regions, industries, and model approaches, along with structure of credit portfolio by default probability (PD) classes (linked to external rating categories),
- structure of loan portfolio (e.g. broken down by maturity, collateralisation, undrawn limits, senior vs. subordinated),
- counterparty risk,
- participations and
- identification of significant risk concentrations.

B5) Credit and counterparty risk of non-performing loan (NPL) portfolio

- Impaired/distressed loans reported by total amounts,

Table 02: Scoring of risk disclosure based on 12 individual criteria (maximum of 3 points in each category)

Category	JPMorgan Chase	Wells Fargo	Deutsche Bank	HSBC	all
A1) Mgmt./Gov.	1.5	0.5	2.0	2.5	6.5
A2) Overall Risk	1.0	0.0	2.0	3.0	6.0
A3) Capital Mgmt.	2.0	0.5	2.0	2.0	6.5
A4) Risk Strategy	1.0	0.5	2.5	2.5	6.5
A5) Risk Culture	1.0	0.5	1.5	1.5	4.5
A6) Outlook	0.0	0.5	1.0	2.0	3.5
Subtotal – qualitative	6.5	2.5	11.0	13.5	33.5
B1) Capital	1.5	1.0	2.0	2.5	7.0
B2) Liquidity	1.0	0.0	2.0	2.0	5.0
B3) Market Risk	1.5	1.0	1.5	2.0	6.0
B4) Credit Risk	1.0	1.0	2.5	3.0	7.5
B5) Credit NPLs	1.5	1.5	2.5	2.5	8.0
B6) Op Risk	0.0	0.0	1.0	1.5	2.5
Subtotal – quantitative	6.5	4.5	11.5	13.5	36.0
Total	13.0	7.0	22.5	27.0	69.5
Max. possible points	36.0	36.0	36.0	36.0	144.0
As a percentage	36%	19%	63%	75%	48%

- identification of collateral held and allowances taken (asset analysis),
- net loan loss provisions (LLPs), i.e. which impact the bank's current earnings, by segment, region and industry, along with changes in the bank's allowance for expected loss (EL), i.e. new or released LLPs, and
- write-downs and write-offs, along with LLPs at both the aggregate and individual level..

B6) Disclosure of operational risk (including legal risk)

- Expected loss (EL) and standard deviation for various risk types (e.g. legal, fraud, failures, IT risks, insurance risk, outsourcing risk, compliance risk, actions by regulators) and for key segments, along with realised op risk (likewise by risk type and segment), and
- comparison of expected (EL) and realised op risk by risk type and segment - or better yet, differentiation between EL and unexpected loss (UL).

Results of analysis

Based on the risk report sections in their 2012 annual reports, the four banks in the sample were scored as summarised in ▶ Table 02 (which shows points awarded for each of the 12 individual risk disclosure assessment criteria as well as totals).

Needless to say, analysing and assessing these risk reports across the 12 criteria was no easy matter, not least because of the great differences in the way in which the information was presented and structured within the reports, in many cases being spread across a number of different sections within a report. It is recognised that this scoring inherently involves a certain degree of subjectivity. One might consider alternative approaches to assessment which avoid this. Whatever the case, the overall assessments of risk disclosure should bear some resemblance to the prevailing opinion among independent industry experts – or in other words: Is a sufficient body of those who agree with these conclusions, i.e. that these two U.S. banks fall below their European counterparts in terms of overall risk disclosure as well as, to varying extents, in these 12 individual categories? Of the four banks in the sample, the risk report provided by Wells Fargo in its 2012 annual report was by far the weakest under this assessment, receiving only 19 per cent of the maximum possible points. With an overall score of 36 per cent, JPMorgan Chase ranked significantly above Wells Fargo, but nevertheless far behind Deutsche Bank at 63 per cent and top-ranked HSBC at 75 per cent. I will not mince words: In terms of the quality of their risk disclosure, the two U.S. banks and the two European banks are worlds apart. The two European institutions have, as they state at the start of their risk reports, expressly aligned themselves to the EDTF recommendations, and they have committed to work towards further improvements. I do not see any language of this kind in the risk reports of their two U.S. counterparts.

Conclusion and outlook

Despite the fact the risk reports provided by the two U.S. banks are significantly shorter in overall length, it must also be said that a considerable amount of the information presented is general in nature, or even reads like a textbook on risk, and says little about the specific risk position and risk management of the bank. This is particularly true of the Wells Fargo annual report. The two European banks, however, also have room for improvement in their risk reports. Their discussions on establishing a strong risk culture were rather meagre, as were their quantitative estimates of operational risks. That being said, the two U.S. banks provided virtually no hard figures at all on operational risks. This is particularly surprising in the case of JPMorgan Chase, which has evidently had some major weaknesses in this area, as shown by the recent hit to its earnings. As components of operational risk, it would certainly seem that legal risks and compliance risks are generally gaining in significance, as banking regulations proliferate while at the same time the penalties for compliance failures become ever more expensive. This being the case, greater qualitative and quantitative detail on these two particular risks would be helpful.

The introduction of uniform standards for the organisation of these risk reports, along with minimum reporting requirements, would undoubtedly be a considerable aid to analysts and institutional investors, as they struggle to evaluate banks in a consistent and comparable way. Given the current state of affairs, this is now only possible at a rudimentary level.

Particularly within the U.S., I see a pressing need for regulators to act in order to improve the risk reporting of large banks through the setting of requirements. To the extent that banks are now "flying blind", this could well lead us back into a major new financial market crisis – and this is something which we cannot allow to happen. Furthermore, the international rating agencies should keep in mind that the financial market crisis of recent years had its origins in the United States. Looking at Europe, we would seem to be on a much stronger path right now. And insofar as the EBA adopts the EDTF recommendations as a basis for future minimum standards, this will serve to drive further improvement in the risk disclosure of European banks. I have certain that, over the long term, investors will reward European banks for this greater transparency with higher price-to-book ratios. Specifically with regard to German banks, it should also be noted that Prof. Thomas Hartmann-Wendels et al. recently published an illuminating analysis entitled "Die Risikoberichterstattung deutscher Banken: Erhebung des Branchenstandards, Mai 2013" ("The Risk Reporting of German Banks: Raising of Industry Standards, May 2013"). While this study finds a general improvement in the level of reporting standards since 2007, it also finds that major differences persist among individual banks. There remains much to be done, not only internationally but also within Germany. As to the former, I would strongly encourage the FSB to require that quality checks be regularly performed on the risk disclosures of G-SIBs – and where these risk disclosures fail to meet established quality standards, to require higher capital buffers.

As to meeting the disclosure needs of individual investors who cannot cope with this kind of complexity, I can only say this: Financial institutions are, and will remain, opaque and confusing entities, the risks of which can only be understand with concentrated effort. Those who nonetheless wish to invest in them must clearly understand that these are high-risk investments.

Author

Wolfgang Hartmann, Chairman of the Executive Board, Society for Risk Management and Regulation, Frankfurt

The internal market for financial services: Uniform, harmonised or coordinated?

Stephan Bredt

The EU single market for financial services should, through greater uniformity in law and regulation, serve to advance legal certainty, transparency and growth. At the same time, the European Parliament has, in the course of its current legislative period from 2009 until 2014, been forced to turn its attention towards overcoming the recent crisis and preventing future crises. In response to these new challenges, and to the new regulatory mandates, the legislature and implementing institutions have sought to find a new balance as they pursue new courses of action.

To put it another way, the competencies and procedures provided for under the Treaty of Lisbon have, in the current situation, been pushed to the brink of their applicability. The reasons for this recent development may be found, in particular, in the divergence between the eurozone and the EU internal market, in lack of clarity over the scope of certain legal principles, and in differences of opinion over the degree and intensity to which regulations must be made uniform.

In addition to measures to bring harmonisation or uniformity to standards, which may be on the basis of the general enabling authority for internal market harmonisation under, in particular, Article 114 of the Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU), increasing use has been made in recent times of instruments for "enhanced cooperation" under Article 326 ff. of TEFU, as well as intergovernmental treaties. To date, no use has been made of the "subsidiary powers" under Article 352 TFEU (the so-called "flexibility clause"), which would have provided a final opportunity before resorting to "enhanced cooperation" or actions on the basis of direct intergovernmental treaties.

This development raises the question of how much latitude the Treaty provides for in granting competencies and what guidelines should be pursued for the design of an effective regulatory framework when the objectives of a uniform regulatory zone, or of uniform actions throughout the EU, are unattainable, at least over the short term.

Regulation during the EU legislative period 2009-2014

It is only in the years since 2009 that the primary uniform (i.e. EU-wide) financial regulations so familiar today came into being – notably EU regulations such as CRR, MiFIR and EMIR, as well as directives under the EU treaties to compel the harmonisation of national legislation, such as CRD IV and MiFID. These "uniform" EU laws and regulations, however, also provide latitude for special rules on central issues, such as the leeway for member states to set higher capital requirements than specified by the CRR, or in the proposed "Regulation on structural measures improving the resilience of EU credit institutions" of 29 January 2014, which provides that the existing regulations of member states may remain in force.

In addition to these traditional instruments, the "enhanced cooperation" provisions under Art. 326 ff. TFEU provide a new political mechanism for central regulation, whereby measures for integration among some member states – for example, the initiative for a tax on financial transactions – may now be put into place on the basis of secondary law. Because of the dizzying pace of these changes, we have found ourselves in a position in which key legislative projects have rested upon a legal basis of provisions which were never intended for this purpose: the introduction of ECB banking supervision on the basis of TFEU Art. 127 paragraph 6, or Bank Restructuring and Resolution Directive (BRRD) on the basis of harmonisation powers under Article 114 TFEU. The ESM is, in fact, based entirely upon intergovernmental agreement among eurozone members – and the same could apply for the future bank bailout fund if the Council has its way on this point over the European Parliament in the current trilogue negotiations.

In the area of financial regulation, another new development has been the filing of legal actions against resolutions of the Council passed by qualified majority – for example, against the regulation of bonuses under CRD IV, or the lawsuit filed by the UK against Article 28 of the EU Short Selling Regulation. These lawsuits have been the outgrowth of yet another new development, which was that, in putting CRD IV into place, a major piece of financial market regulation was enacted with a qualified majority – but without the support of the UK. The end result, thus, has been hollowed out by making increased use of the qualified majority mechanism in the Council. At the institutional level, we also see a growing divergence between the eurozone and remaining (non-eurozone) internal market. In the banking union under the aegis of the ECB, we likewise see an increasingly differentiated treatment by ECB banking supervisors as well as under the legislative proposal for a uniform bank resolution mechanism, in which not all EU member states are to take part.

Possible guiding principles for a coordinated internal market

While internal market rules and guidelines which are differentiated in this way hardly constitute truly "harmonised" regulation, let alone "uniform" regulation, they could serve quite well for a European internal market for financial services which is "coordinated". The legal provisions

relevant to this approach have been for the first time been put to the test, both politically and legally, such as the scope of Art. 114 TFEU for harmonising EU regulations, and the "enhanced cooperation" provisions under Art. 326 ff. TFEU under which the transaction tax initiative was put forward. Finally, further consideration should be given to applying the principle of subsidiarity under Article 5 of the Treaty on European Union, also in the context of closer financial market regulation.

It remains unclear to what extent Art. 352 TFEU can serve as a legal basis for common action in the area of of financial market regulation. A key argument against this approach is that measures enacted under such "subsidiary powers", or under the catch-all provisions of Art. 114, are prone to legal challenges – and particularly in the case of contentious financial market interventions, this should not be the case. It must also be recognised that actions taken under Art. 352 require the unanimous vote of the Council, not to mention a particularly high level of agreement among the EU bodies, which in recent years has been difficult to attain where financial market issues are concerned.

As to actions taken through direct intergovernmental treaty or agreement, these are not limited by any binding rules. This path – i.e. without the formal involvement of the European Parliament – was, in fact, the mechanism used to establish the ESM bank bailout fund. We have seen such bilateral agreements between member states be used to carry out specific structural measures, pre-empting measures only recently put into place to strengthen the Economic and Monetary Union.

Standards for putting material regulations into place

With the introduction of Art. 326 ff. TFEU, EU law now includes the requirement that, where integration steps are taken under the mechanism for "enhanced cooperation", these do not limit trade or competition in the internal market, or infringe on the rights of non-participating member states. To date, however, these requirements have not been put to the test. A general understanding must first be established on their scope of applicability. In the case of the initiative for a tax on financial transactions using the "enhanced cooperation" mechanisms, the UK attempted to block the action by bringing suit before the European Court of Justice. While the Legal Service of the European Council came to the conclusion in September 2013 that the taxation of a party to a financial transaction not domiciled in a participating Member State, as proposed by the Commission, would violate the tax sovereignty of other member states, would be discriminatory and would damage the internal market, the Legal Service of the Commission determined that the proposal was in conformity with European law. It is clear that a balance must be found here between the dual objectives of closer integration among some member states and the development of a common market among all member states. The standard here should be that, in order for the mechanism for "enhanced cooperation" under Art. 326 ff. TFEU to apply, the proposed regulations should, on the whole, serve to strengthen rather than harm European integration and the single internal market.

The principle of subsidiarity enshrined in TEU Art. 5 sets forth a standard for determining the level at which actions should take place and under which competencies may be assumed at the European level. This shifting of competence to the EU should only take place when objectives can be better achieved at the European level than at the level of member states. In the case of financial market regulation, this is generally assumed. Nevertheless, one may rightly ask whether there are not certain cases in which the unique features of member states must not also be considered. In the case of the CRR, for example, the special exclusion under Basel II for SMEs, specifically meaning companies with annual revenues of up to EUR 50 million, was extended for a period of three years at the insistence of Germany, with its vast economic base of such small- to medium-sized companies (the famous German "Mittelstand"). After this period of three years, the EBA will assess whether these eased provisions should be further continued, in part to reflect the greatly differing roles which SMEs play in the economies of different member states. There is a strong argument here for bringing greater uniformity to the functional regulatory structures. At the same, it would seem sensible to take the approach of establishing minimum standards, with the latitude for member states to put stronger requirements into place, thus providing the means to introduce stronger stabilising measures where needed. In this case, one would have to tolerate a certain degree of negative influence in terms of broader internal market objectives. We see this in the example of the CRR, where as a result of insistence from the UK, the possibility was included for member states to demand higher levels of capital adequacy at the national level. Higher capital requirements outside the borders of the EU – for example, in Switzerland – demonstrate, however, that differentiation in this dimension is quite tolerable, even where international competition is intense.

Parallel developments at the institutional level

The regulatory differentiation which has been described comes hand-in-hand with a proliferation of new institutions – to name two, the ESM, created on the basis of intergovernmental treaty, as well as the new bank resolution fund, where likewise there has been a reluctance to use common EU mechanisms. A further area in which we see a differentiation is in the establishment of ECB banking supervision on the basis of Art. 127 para. 6 TFEU, which is to operate alongside the three microprudential supervisory authorities established on the basis of the internal market harmonisation principle (Art.114 TFEU). While the BRRD now pending is based upon the harmonisation powers of Article 114, the bank resolution fund is based on direct intergovernmental treaty.

This development of new institutions is further reflected in decisions of the European Court of Justice (ECJ) on the question of whether EU competencies can be delegated, as well as the ongoing legislative debate about the scope of EU harmonisation measures. In its decision of 22 January 2014 concerning the legality of the EU Short Selling Regulation, the ECG extended its language on the transfer of discretionary powers to EU institutions in a way which opens the door to more future latitude on this issue. Until now, such delegations had been narrowly interpreted by the ECJ under the "Meroni ruling". Under the new ruling, the ECJ makes it clear that the EU may, by legislative action, and on the basis of Art. 114 TFEU, delegate discretionary competencies to European agencies with appropriate subject expertise, provided that these delegations are formulated and delineated with sufficient clarity. The issue of delegation to EU agencies, particularly where these delegation involve discretionary or decision-making powers, has been a highly contentious subject in virtually every legislative debate about financial market supervision in recent years – although until very recently against the backdrop of the prior ECJ ruling.

The powers under Art. 114 TFEU have also, for example, been used as a basis for the proposed Single Resolution Mechanism which is now in the legislative process. The particular question that arises here is whether Article 114 could be applied to the Single Resolution Mechanism and Single Resolution Fund as "harmonisation measures". The position of

the German government is that the Treaty would need to be amended. Acknowledging these objections, the compromise statement published by the Ecofin ministers on 18 December 2013 sees the establishment of a rescue fund on the basis of intergovernmental treaty. While the use of subsidiary powers under Art. 352 TFEU might have served as an alternative legal basis, this would have required unanimous support in the Council; in contrast, the legislative procedure under Art. 114 TFEU requires only a qualified majority within the Council.

Even as it deferred to the European Court of Justice on the final decision over whether the ECB's outright monetary transactions (OMT) programme is legal under the TFEU, the German Federal Constitutional Court (Bundesverfassungsgericht) made it clear the actions of these institutions are playing out in a zone where the tough questions must be asked about their scope and competencies, not least at an official level.

Outlook

The EU treaty provisions for coordinating measures for financial market regulation, as distinct from those for harmonising or imposing uniformity throughout the EU, could provide a sensible legal framework for taking differences among the financial sectors of different member states into account, as well as for parallel testing of divergent regulatory approaches to determine which is most effective. Where this is the case – in particular, as "enhanced cooperation" under Art. 326 ff. TFEU – these measures should, with respect to their impact on the internal market and its harmonisation, be structured so that they can, in fact, also serve to protect the internal market. The coordinated approach under Art. 326 ff. TFEU, as well as intergovernmental measures, should in no case work at cross purposes to the European objectives of unification and harmonisation. Because of the great importance of legal certainty, the reluctance to base legal measures upon Art. 114 or Art. 352 TFEU is quite understandable, as the scope and applicability of these has not been tested, exposing any such measures to legal challenges. Clarity on these issues would surely be of benefit to the EU legislative process. Respecting and honouring the principle of subsidiarity will remain a task of fundamental importance. If this principle is properly applied to future legislation for uniform regulation, as in the case of CRR, this can serve to strengthen the internal market, provided that the latitude thus introduced is strictly limited to the particular and desirable objective in question, such as financial market stability. For this reason, the European Union will have to grapple with some weighty issues in the upcoming legislative period, which might even extend to further treaty amendments, so that there is finally needed clarity on the scope and applicability of these potential mechanisms for EU financial services legislation.

Author

Dr. Stephan Bredt, Head of Division – Economic Order, Financial Services, Stock Exchanges, Ministry of Economics, Energy, Transport and Regional Development, State of Hessen

New paradigms in banking supervision?

Rainer Baule | Christian Tallau

In July of 2013, the Basel Committee on Banking Supervision published a noteworthy discussion paper addressing some rather fundamental issues of regulation. The paper examined the trade-off between the risk sensitivity of regulatory requirements, which is desirable, and their complexity, which is an inherent necessity. This raises the question, at least implicitly, of whether the detailed rules advanced in recent years for calculating capital ratios based on book values are indeed adequate. Building on this premise, the paper explicitly proposes the additional inclusion of market value-oriented metrics in evaluating the stability of a bank. The present paper carries forward with this idea, analysing how we have gotten where we now are with existing capital ratios and considering appropriate market value-based alternatives.

The discussion paper put out by the Basel Committee [cf. Basel Committee on Banking Supervision 2013 as well as Tallau 2013] is noteworthy in that it leaves the door open to a change in regulatory paradigm in at least two respects: Firstly, it takes a critical view toward the complexity and differentiated treatment of regulatory requirements put in place under Basel II and Basel III, for the first time citing "simplicity" as a regulatory objective in its own right – and on an equal footing with the objectives of risk sensitivity and comparability. Secondly, it calls into question the primary orientation around solvency ratios in which the numerator is the book value of equity and considers whether alternative or supplementary metrics might be proposed. Such a proposal could initially come in the form of an extension to Basel III, under which additional ratios have already been introduced – namely the Leverage Ratio, Liquidity Coverage Ratio and Net Stable Funding Ratio. However, new potential measures discussed in the consultation paper – such as equity capital ratios, price-to-book ratios and risk metrics derived from share price volatility – are of an entirely different character in that they are not calculated solely upon accounting data but rather include, in addition, components oriented around market values.

Market value orientation as the new paradigm?

Might market value-based measures potentially be a better way to measure the solvency of a bank than the equity capital ratios based upon book value in use today? There is no doubt that the latter are flawed in two major ways: Firstly, adverse developments in the bank's finances are reflected only after a considerable delay in time, and its deteriorating earnings prospects are not directly reflected in its financial accounts, which are not forward- but rather backward-looking. Secondly, financial accounting is susceptible to discretionary latitude in valuations.

For these reasons, there have been growing calls, including from academia, to move away from the book value-based paradigm [Flannery 2014]. These arguments draw attention to the lack of timely recognition in reported financial statements of, for example, a bank run expressing a loss of confidence in an affected bank. Under the classical model described by Diamond and Dybvig [cf. Diamond/Dybvig 1983], the book value of a bank's equity remains unchanged even up to the point that depositors unexpectedly begin to pull their money out in droves. But this time, however, it is generally too late to react, and thus the only remaining avenue is, at least in the short term, a government-guaranteed bailout at the expense of the taxpayer. The market, in contrast, may potentially be able to identify emerging problems at an earlier stage, such that the market value of equity drops, pulling market value-based solvency ratios down along with it, and triggering reaction at an early phase. In this way, remedial measures can be put in place – for example, in the form of a capital increase – in order to avoid a potential bank run.

Performance of capital measures during the crisis

▸ Figure 01 depicts the average equity capital ratio of the 50 largest European banks since 2000, alternatively calculated using both book equity and market value of equity. If one first looks only at the book value-based capital ratio (light red line), the crisis of 2007/2008 cannot even be recognised. (Note that the values for risk-weighted capital, which are relevant for regulatory purposes, follow a very similar pattern and thus are omitted here for reasons of visual clarity.) Only in its aftermath, and in the transition into the subsequent European sovereign debt crisis starting in 2010/2011, is there any decline in these book-based values.

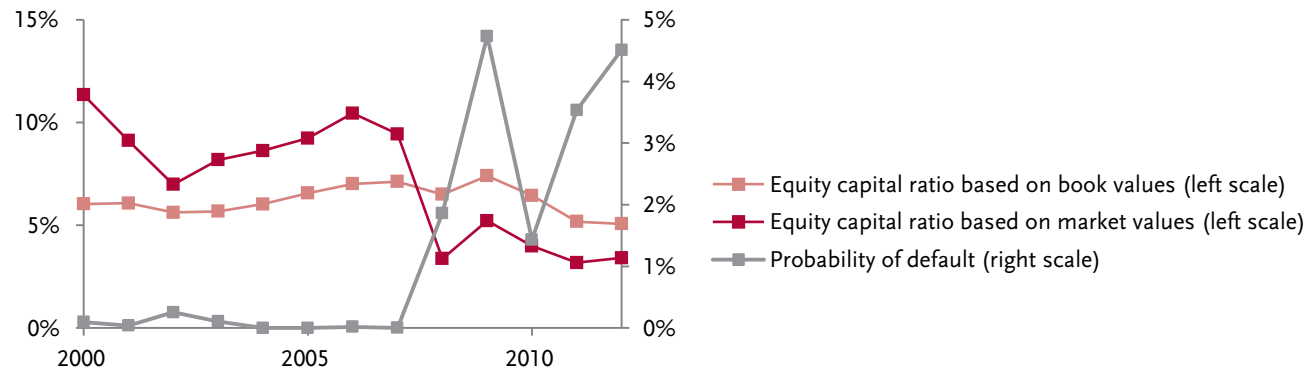
In stark contrast, the average equity capital ratio based on market values (dark red line) reacts immediately upon inception of the crisis and, within just one year, plunges from 9.4 per cent in 2007 to 3.4 per cent in 2008, a drop of considerably more than half. In parallel with this dramatic drop, the average probability of the bank defaulting within one year (grey curve in ▸ Figure 01) rises from almost zero to 1.9 per cent. These one-year (risk-neutral) default probabilities were computed here for each of the 50 banks on the basis of the pricing model described by Merton [cf. Merton 1973], further details of which may be found, for example, in Ronn/Verma [cf. Ronn/Verma 1983].

The magnitude of the average bank default probabilities during this period, which do not drop back down but rather fluctuate within a range of 1.4 per cent and 4.7 per cent, is particularly striking in that these values are an order of magnitude greater than the 0.1 per cent maximum which the Basel Committee sets as a target [cf. Gordy/Howells 2006].

Default probabilities far above target threshold

It is thus evident that, using the book value-based solvency ratios which are the foundation of current bank regulation, there is a dramatic failure to recognise the risk of bank default which should, in fact, be its primary objective. If one is to take this objective seriously, there should be an urgent need to dramatically strengthen the equity capitalisation of

Figure 01: Performance of stability indicators since 2000, calculated for 50 largest European banks



Source: Compiled by authors based upon Flannery 2014.

European banks, for which the average probability of bank default even in 2012 was forty times greater than the target threshold. (It is recognised here that, because of issues with the Merton model and risk neutrality, these default probabilities may not be exact. There is, however, no question that these default probabilities are vastly above 0.1 per cent – and this is just the average of the 50 banks.)

From where we stand now, the introduction of market value-based solvency ratios could make a valuable long-term contribution toward keeping bank default probabilities within the target threshold – or even preventively keeping them at lower levels. Potential mechanisms to achieve this might include the direct calculation of institutional default probabilities through the use of a model, or indirectly through their influence upon market value-based equity capital ratios, as discussed in the Basel Committee consultation paper. Where these ratios are not within the required minimums or maximums, the bank's capitalisation must be strengthened as a matter of urgency. One means of achieving this is through the use of hybrid capital instruments, such as the "contingent convertible bonds" now under discussion. A regulatory requirement along these lines would, at the same time, achieve the objective of simplicity, as the market's objective estimate of a bank's risk would take the place of the current, highly complex internal calculation by the bank of its risk-weighted assets.

The foregoing analysis tentatively comes to the rather provocative conclusion that the banks within the sample remain massively undercapitalised. Is the logical consequence of this, namely a significant reduction in leverage ratios, even imaginable at this time? For many financial executives, the vision of a banking sector with equity capital ratios of ten per cent or more may well be unthinkable. Where can this equity capital even be found? What must also be considered here, however, is that – particularly in the absence of (implicit) government guarantees – a reduction in leverage serves to make equity capital investments significantly less risky, thus potentially broadening its appeal to new investor groups. One might even imagine normal depositors taking at least a portion of their savings and converting these instead into equity-like instruments offering attractive returns with modest risk. In fact, the cooperative banks which form the vast network of Volksbanken and Raiffeisenbanken in Germany have been successfully employing this very principle for some 150 years.

Market value paradigm is not a panacea

This proposed shift in regulatory paradigm will undoubtedly raise a host of new questions. For one, what should be done with the great many banks whose shares are not even listed on an exchange? While one answer might be to apply the new paradigm only to exchange-listed banks, this raises the issue of unequal regulatory treatment.

One must, in addition, recognise the dangers of excessive faith in the market. In the case of perhaps the most notorious bank run in recent memory, namely the failure of Northern Rock, the drop in the bank's share price only began on the day on which depositors were queuing up the door, anticipating this event not even by one day. Nevertheless, the proposal offered by the Basel Committee would seem sufficiently promising to warrant, at the very least, serious discussion among both researchers and practitioners.

Reference literature

Basel Committee on Banking Supervision [2013]: The regulatory framework: balancing risk sensitivity, simplicity and comparability, Basel, 7/2013.

Diamond, D. W./Douglas, P. H. [1983]: Bank runs, deposit insurance, and liquidity, in: The Journal of Political Economy 3/1983, pp. 401–419.

Flannery, M. J. [2014]: Maintaining adequate bank capital, in: Journal of Money, Credit, and Banking 1/2014, pp. 157–180.

Gordy, M. B./Howells, B. [2006]: Procyclicality in Basel II: Can we treat the disease without killing the patient? in: Journal of Financial Intermediation 3/2006, pp. 395–417.

Merton, R. C. [1974]: On the pricing of corporate debt: The risk structure of interest rates, in: Journal of Finance 2/1974, pp. 449–470.

Ronn E. I./Verma, A. [1986]: Pricing-risk-adjusted deposit insurance: an option-based model, in: Journal of Finance 4/1986, pp. 871–895.

Tallau, C. [2013]: Bankenregulierung im Spannungsfeld von Komplexität, Risikosensitivität und Vergleichbarkeit – Paradigmenwechsel in Basel? [Bank regulation amidst the conflicting issues of complexity, risk sensitivity and comparability] in: RISIKO MANAGER 25-26/2013, pp. 17–21.

Authors

Prof. Dr. Rainer Baule, Chair of Banking and Finance, University of Hagen; Member of Risk Governance Research Group, University of Siegen

Prof. Dr. Christian Tallau, Professor of Finance, Münster University of Applied Sciences; Managing Director, Quantil Consulting GmbH

New regulations driving change in business and operating models

Henning Dankenbring | Matthias Mayer

Among the casualties of the financial crisis was the general belief that money is money, and that its value is the same regardless of whether it is held as a deposit in a bank, as cash, or in an account at a central bank. Because of the high degree of interconnectedness within the financial system, this loss of confidence quickly spread throughout the entire banking sector. The damage which it threatened to the overall economy extended far beyond any potential losses faced by bank creditors. In order to restore public confidence, governments and central banks undertook far-reaching measures, by now familiar to all, at considerable cost to the taxpayer.

In reaction to the bailouts of the past years, governments around the world have acted to significantly tighten bank supervision. Increasingly stringent regulatory requirements have had a dramatic Impact on the banking industry. In order to bring more transparency into these developments, KPMG has, in cooperation with the Association of German Banks (Bundesverband deutscher Banken) and Association of German Public Banks (Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands), conducted a study on the "Effects of Regulatory Requirements" on banks in Germany. The 20 financial institutions which participated in this study, which were surveyed by KPMG in 2013, included not only major banks but also regional and private banks. The study participants represented roughly 60 per cent of the total assets of all financial institutions in Germany.

The study showed that important regulatory objectives have indeed been achieved: Banks today hold considerably higher levels of capital reserves and liquidity reserves as protection against crises than they did before the financial market crisis. They are once again concentrating more strongly on their role as financial service providers while at the same time setting tighter limits on risk-intensive business activities. One finding of the study is particularly striking: The overwhelming majority of surveyed banks see the greatest growth potential in traditional corporate and consumer banking (see ▸ Figure 01). This, however, brings not only the dangers of potential future concentration risks as banks simultaneously race towards businesses which are now attractive from a regulatory standpoint; it also raises the question of whether the banks will in the future be able to set the kind of terms and conditions they enjoy today, and thus whether profitability might diminish over time. However, in the present overall economic environment of sustained easy monetary policy and low interest rates, and of loan demand which remains relatively weak, these effects have yet to be felt in any measurable way.

For the banking industry of the future, the harmonisation of profitability and compliance will be a critical success factor. Regulatory compliance will therefore no longer be regarded as merely a support function attached to the various business units in a bank. Compliance will need to permeate the entire institution, particularly in the central themes of corporate culture, strategy and infrastructure. As to the first of these, its importance can hardly be overstated; a bank's culture sets the playing rules for what is viewed as acceptable behaviour, for how the bank's business structures will reflect the legal and regulatory framework, and for determining the extent to which risks will be taken on in the drive to maximise earnings [cf. also FSB 2013].

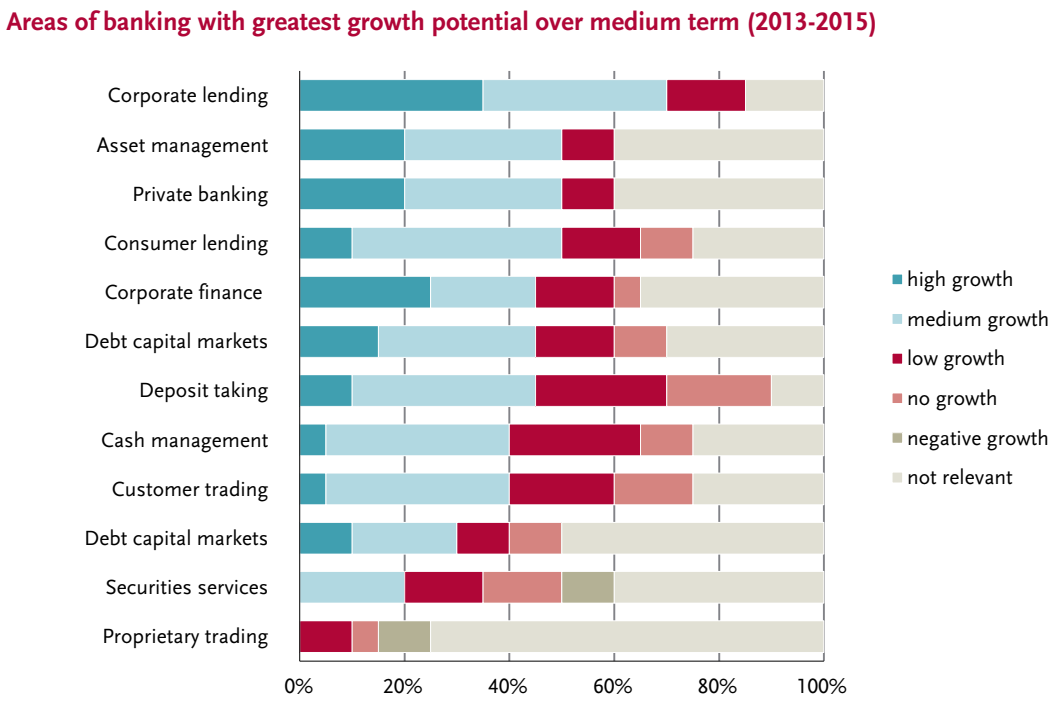
At the same time, the initial implementation and ongoing application of regulatory requirements entail substantial costs, with study participants estimating the direct costs of regulation alone over the period from 2010 to 2015 at roughly two billion euros annually. On top of this, however, are also associated indirect costs: Banks must not only fulfil higher equity capital and liquidity requirements but also scale back or even eliminate businesses which were once a lucrative source of earnings. Based on estimates provided by the surveyed banks, the total cost of regulation to the financial industry is now on the order of nine billion euros annually – and as a further consequence, equity capital returns are currently sinking at an estimated rate of 2.5 per cent annually. The study participants regard the implementation of new regulatory requirements as their greatest medium-term challenge.

The study shows that, in view of the further regulatory changes over the next three years, these effects will not abate. Recently, two emerging regulatory trends have taken on a far more concrete form, with significant effects on banking at both the strategic and operational levels: New regulations, firstly, on bank resolution – in particular with the aim of grappling with the "too big to fail" problem – and secondly, on risk data aggregation (RDA).

Bank resolution

In a free-market social order, the exit of competitors from the market, and thus also of their unsuccessful business models, is an integral component of economic progress. Because of systemic risks arising from the failures of major banks, it is of particular importance that a credible legal framework be established for their resolution, so that

Figure 01: Banking segments with the greatest medium-term growth potential



Source: Auswirkungen regulatorischer Anforderungen [Effects of regulatory requirements], Pukropski et al. (2013).

this can occur without setting off a domino effect of uncontrolled turmoil in the financial markets. This framework becomes relevant once it is no longer possible for a distressed institution to recover using its own resources. In this process, the first available avenue of recourse is to strengthen the bank's capital base by writing down its liabilities or converting them to equity capital – in other words, "bail-in".

Under the new regulatory framework, national banking supervisors have the mandate to establish resolution plans for systemically important financial institutions (SIFIs) for which the normal path of insolvency is unacceptable. This requires, however, that the bank itself undertakes measures of considerable magnitude, going far beyond the provision of information and documents to regulators alone. The thrust, rather, is to put a bank-specific resolution strategy into place which substantively addresses the following three dimensions:

1. The assertion of effective legal control across the group's entities and branches in different jurisdictions, such that these are not shielded from the desired actions;
2. The adequacy of capital and liquidity in each of the bank's component entities; and
3. The ensuring of ongoing operational stability throughout all parts of the institution.

Thus, the new legal regulatory framework for bank resolution – which may be compelled by supervisory authorities – necessitates adjustments to bank strategies and operating models.

Risk data aggregation

As to another regulatory objective, namely raising the level of bank transparency, the new requirements for aggregating risk data serve as the primary instrument, as set forth by the Basel Committee in "Principles for effective risk data aggregation and risk reporting" (BCBS 239) and "Progress in adopting the principles for effective risk data aggregation and risk reporting" (BCBS 268). With the publication of these in January 2013, global systemically important financial institutions (G-SIFIs) were instructed to immediately begin putting the new guidelines into place. Starting in 2016, these principles will be mandatory for all banks in Germany. Their objective, as the document title implies, is to improve the way in which banks manage and report their risk data, as an essential prerequisite for effective risk management. This is to be achieved by, among other measures, improving the granularity of risk data across the entire group, putting into place the capability to prove a timely overview of the bank's risk situation, largely automating risk data aggregation throughout the group, and ensuring greater consistency of data between the risk and finance aspects of the bank. The successful implementation of these new requirements will offer significant upside opportunities to banks: Firstly, by enabling more accurate calculations of capital and liquidity buffers, their considerable costs can be minimised. Secondly, significant improvements in the timeliness of internal risk data will enable banks to react more quickly relative to the market. Structures of this type can, however, only be successful in practice if they are viewed as an integral component of the bank's overall management systems and if they enjoy active support across all areas of the group, particularly at the senior management level.

Conclusion

In summary, regulatory measures have clearly served to stabilise the banking system, even if the costs arising from them have been painful. Looking ahead, the implementation of successful business models will become an even greater challenge for banks. Important success factors for these will be business-oriented risk management, manageable complexity of the business units which put these models into practice, high transparency for investors, and an effective architecture which brings together the risk and finance sides of the bank.

Reference literature

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) [2013]: Principles for effective risk data aggregation and risk reporting, January 2013.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) [2013]: Progress in adopting the principles for effective risk data aggregation and risk reporting, December 2013.

European Parliament and Council [2013] Proposal for a Directive establishing a framework for the recovery and resolution of credit institutions and investment firms (BRRD), December 2013.

Financial Stability Board (FSB) [2013]: Increasing the Intensity and Effectiveness of Supervision, Consultative Document, Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, November 2013.

Pukropski, Ulrich/Mayer, Matthias/Sommer, Daniel/Wiechens, Gero/von Zanthier, Ulrich [2013]: Auswirkungen regulatorischer Anforderungen [Effects of regulatory requirements], December 2013.

s.n. [2013]: Gesetz zur Abschirmung von Risiken und Planung der Sanierung und Abwicklung von Finanzgruppen [Act on Ringfencing and Recovery and Resolution Planning for Credit Institutions], August 2013.

Authors

Dr. Henning Dankenbring, Partner, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt

Dr. Matthias Mayer, Partner, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Munich

Management of capital adequacy in times of radical regulatory change

Bernd Loewen

In the aftermath of the financial crisis which erupted in 2008, international banking supervisors have developed an entire set of regulatory instruments to avoid any repeat of such a financial crisis, with its negative impact on the real economy. This process, which is still ongoing, will continue to occupy the banking industry for some time to come. The central aim of these deliberations has been, and remains, to improve the ability of banks to absorb losses by strengthening their capitalisation. Under the fourth recast of the Minimum Requirements for Risk Management (Mindestanforderungen an das Risikomanagement, or "MaRisk"), the German bank regulators now for the first time explicitly require, among other things, a multi-year planning process addressing capital adequacy which is able to anticipate potential capital shortfalls at an early stage and, where this is the case, to trigger appropriate countermeasures. For many banks, this capital planning process will bring substantial challenges, particularly in view of the plethora of forthcoming new regulatory requirements.

Changing regulatory requirements

The capital planning process is an extension to the capital adequacy concept under Pillar 2 which is directed more strongly toward the future. The supervisory authority requires thereunder, in addition to the ensuring of capital adequacy, the ongoing monitoring (on a "going concern" basis) of compliance with minimum capital ratios under Pillar 1. The capital planning process thus must include, at the very least, a forecast of capital (available financial resources, equity capital) and risks (required economic capital, risk-weighted assets) over a forward-looking period of several years. This forecast should also anticipate changes in the bank's business activities (such as in product set or sales channels, or shifts in its trading and non-trading books), in its strategic objectives (such as return on capital or dividend distributions) and in the economic environment (such as GDP, interest rates, exchange rates and credit spreads). Where these changes could potentially have adverse effects, this must be taken into account in the capital planning. Insofar as any shortfall in capital is identified, the bank is to introduce operational measures to strengthen its capital base or reduce its risk level. The requirements as they have been set out leave little room for doubt that this capital planning process will, depending upon the size and complexity of the bank, entail great challenges, not only in the process itself but also at a conceptual level.

Key challenges

- The **time horizon for capital planning** should, as a general matter, be consistent with the business planning process, i.e. normally between three and five years. This rather long forecast horizon presents its own set of challenges to all parties involved in the process in terms of data availability, forecasting methods and valuation methods. Firstly, the longer the time horizon, the poorer is the quality of a forecast. This is particularly true in the case of risk measurement, where a large number of parameters enter into the models. In addition, drawing longer term forecasting conclusions about risks which can be managed over the short term (such as the bank's interest rate position) can present a special challenge because the reactions of management must also be taken into account.
- The specific **future required minimum levels of regulatory capital under Basel III** have not yet been fixed. The capitalisation requirement applicable to a bank may vary significantly depending upon the bank-specific countercyclical capital buffer which is established for the bank, the additional buffers for domestic and global systemically important financial institutions, and finally the systemic risk buffer. In their capital planning processes, banks are almost inevitably confronted with the conflicting objectives of the "safest", i.e. highest, level of equity capitalisation and the need to generate a high, or at least acceptable, return on equity capital. Because of this trade-off, banks must thus decide on an appropriate return objective which takes their capital adequacy requirements into account, so that they can examine their business models on this basis and take remedial measures as necessary. Only in this way can they achieve a sustainable, medium- to long-term balance in the "magic triangle" of revenue vs. expenses vs. risks. In the current market phase of excess liquidity and very low interest rates, the cost management and risk management sides of this triangle take on a particularly great importance, which may point to the need for significant adjustments in business models.
- Another central issue in capital planning is the way in which **impending changes in banking regulations and in accounting rules** are handled. The proposed standards for "prudent valuation", the "fundamental review of the trading book", increases to capital requirements for securitisations (Basel 3.5), the implementation of IFRS 9 and the uncertainty surrounding future risk weightings for government bonds serve as current examples which might have a material impact on capital planning. What these measures all have in common is that they would largely serve to tighten capital requirements – and with largely pro-cyclical effects – but without any offsetting widening of spreads in the affected product categories, at least not within the short to medium term. What makes these issues even more difficult to forecast is not only the lack of legal certainty but also the lack of clarity to date on specific details, and thus any forward-looking analysis which a bank attempts is inherently limited in terms of its robustness. Therefore, these effects can only enter into future actions on capital adequacy at a qualitative level; there is simply not a sufficiently certain basis of information to make active management decisions on products, portfolios or capitalisation.

- In order to derive methodologically correct and thus meaningful recommendations for action from the capital planning process, it is absolutely essential to have a **consistent and integrated process for planning capital, risk and earnings**. The complexity of this task is illustrated by a simple example: Under a recession scenario, rating downgrades in various sectors lead to an increase in risk provisioning, thus adversely impacting the capital side, which is further pulled down by market value losses on derivatives and securities. On the risk side, there are parallel effects which impact the amount of capital required for credit risk and market price risk. It is clear here that the interdependencies between these must, in addition, be consistently modelled, also in terms of timing. For example, the planned partial closing of an interest rate position as an instrument to reduce capital needs in future years will presumably also have an adverse effect on earnings, thus putting structural pressure on capital growth and capital adequacy ratios. Although capitalisation and capital adequacy are actually the starting points of the planning process, the intelligent modelling of these complex interrelationships ensures that opportunities in the dimensions of earnings, costs and risk can still be effectively utilised and realised.
- Capital adequacy (under Pillars 1 and 2) is indeed the central focus of capital planning. There are, however, **other regulatory measures** which depend upon equity capital and which must also be fundamentally taken into account – for example, the Leverage Ratio, the Net Stable Funding Ratio (NSFR), and legal lending limits for large exposures. Capital planning must therefore be expanded to encompass these, recognising at the same time that these bring significantly greater demands not only in terms of data and computation but also in interpreting the results.
- In addition to the most likely or baseline scenario ("normal case"), capital planning must also consider potential **adverse developments**. In choosing stress scenarios, each bank should focus on its specific risk concentrations – and calibrate these scenarios to be conservative but realistic.

Guiding principles for a successful capital planning process

The following principles will serve as an aid in designing a capital planning process which is not only necessarily complex but also recognises the uncertainties in forecasting the economic and regulatory environments:

- To ensure that capital planning is both consistent and efficient, it is essential that it is **fully integrated into the group-wide operational planning process** with the active involvement of all relevant functional areas, which means not only the "usual suspects" (strategy, finance, controlling, risk management) but also the business units which act in the markets. These market-facing areas can only begin to proactively orient their businesses around the capital planning process, with its various complex but important control variables, interdependencies and interactions, if they properly understand it.
- Because of the uncertainty which is inherent to the entire (forward-looking) capital planning process, and in order to maximise its acceptance throughout the organisation, **simple, robust and transparent procedures** should be selected to the greatest extent possible, especially in the forecasting of required capital, which involves particular complexities. This approach, in addition, facilitates the implementation of capital planning with a more all-encompassing scope (in other words, taking into account the entirety of variables relevant to capital planning).
- Simple forecasting and simulation procedures are also essential to ensure that the capital planning process has the needed **flexibility.** By making it possible to readily analyse and assess the effects on projected capital adequacy of new strategies, at the corporate or business level, "what if" capabilities in capital planning serve to firmly establish it at the senior management level.
- It is preferable to focus on a **small number of (adverse) scenarios which are particularly relevant** considering the overall profile of risks facing the individual institution, so that management is not overwhelmed with massive amounts of data but rather is able to focus its attention on the central and specifically relevant challenges which are likely to lie ahead.
- The disparities which inevitably arise in capital planning between "planned" and "actual" should be regularly analysed, so that the quality of the forecast can be constantly improved ("**lessons learned**").
- The objective of the capital planning process is, ultimately, to identify needs to take action which either already exist or which might be required in the future, and where this is the case, to initiate the necessary remedial measures or to prepare for them, at least at a conceptual level. The high degree of uncertainty in forward-looking capital planning, however, requires caution in interpreting its forecasts. A strong overall emphasis should therefore be placed upon maximal transparency and **clear, comprehensible communication** by management of the results which it produces. Only then can the entire organisation internalise the process and embed it in thinking and actions.

Conclusions and outlook

Once a bank has put a stable, consistent and well-documented capital planning process into place, the long-term success of this instrument will depend, first and foremost, upon its acceptance at the senior management level. The considerable costs for initial implementation and ongoing operation will only pay off, and its practical and uniquely proactive benefits will only become apparent, if capital planning can be established as a flexible and transparent tool for managing the institution in its entirety. Separately from this, the systematic examination of the interrelationships and trade-offs among capitalisation, profitability and risk, as well as among specific product types and risk types, is itself an invaluable source of knowledge and insight. Because capital planning draws together all areas of the bank relevant to its management as an integrated institution, it brings along with it a greater sensitivity to the cost and scarcity of equity capital. In the years ahead, the successful embedding of capital planning into the banking industry should substantially improve the way in which it, as the whole, manages capital adequacy, thus contributing to the stability of the financial system. This requires, however, a high degree of sensitivity and balance in capital planning, along with a sense of moderation to avoid extreme thinking – and this applies to bank regulation and supervision as well. Where low-probability stress scenarios are applied to business models which do, in fact, meet profitability hurdles under current conditions, it is all too easy to jump to unfavourable conclusions on the marginal benefits of allocating capital.

Author

Bernd Loewen, Member of the Executive Board, KfW Bankengruppe, Frankfurt

Bank capital under Basel III and bail-in rules

Marcus Kramer | Alexander Plenk

The new capital regime for banks (CRR/CRD IV) provides for a transition phase extending until 2019, and the pro forma figures currently being reported by banks thereunder are already largely above, or at least close to, the new regulatory minimums. The issue, however, is far from resolved. Firstly, the market will require capitalisation levels above these regulatory minimums, and secondly, the new requirement for instruments meeting bail-in criteria under the Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD) will serve to accelerate this increase in demanded capitalisation. On top of this are the examinations conducted by the ECB and stress tests conducted by the EBA. The situation which European banks face going into 2014 is thus even more strongly dependent upon regulatory and political decisions than in past years. This will have the effect of further strengthening systemic stability, but at the expense of a weakened position for unsecured senior creditors.

The new minimum capital requirements in theory and practice

Under the CRR/CRD IV package implementing Basel III, bank capital requirements will increase significantly in both qualitative and quantitative terms, a change for which the affected banks have already been preparing for some time now. More recently, they have begun to publish their capital ratios calculated under the new regime, although a distinction must be drawn here between the transitional phase-in period and full implementation starting in 2019.

In practice, this translates into several different required capital ratios: not only Common Equity Tier 1 (CET1), but also Tier 1 (core capital) and Total Capital. All banks must fulfil the basic minimum of 4.5 per cent plus a 2.5 per cent capital conservation buffer. On top of this comes an idiosyncratic buffer depending upon systemic relevance, which may be up to 3.5 per cent. Finally, the additional countercyclical capital buffer (0 to 2.5 per cent) and systemic risk buffer (up to 5 per cent, but including the amount of the idiosyncratic buffer) must be added on as applicable. This means, in sum, that while smaller institutions face a minimum capital ratio of seven per cent, the regulatory minimum for major banks is as much as ten per cent, or in some cases even higher.

If one further assumes that the market will require an additional margin of two to three percentage points, as it has in the past, this means that the future CET1 benchmark for larger banks will, in our estimation, be 12 per cent.

In their quarterly reports, many banks have already begun to publish the pro forma capital ratios under the CRR/CRD IV rules, whereby it must be recognised that these rules differ between the transition phase (2014 rules applied to current figures) and full implementation (2019 rules applied to current figures). Once this distinction is factored in, a look at the big banks reveals some interesting observations:

- There is hardly a single bank which has a CET1 ratio of 12 per cent based on the 2019 rules (full implementation), and roughly one half do not, or only barely, fulfil the estimated regulatory minimum requirement.
- In order to attain the 12 per cent capital ratio which, in our view, the market will require, there is a shortfall of more than EUR 100 billion; this shortfall may be closed not only from retained earnings and capital increases but also by bringing down risk-weighted assets (RWA).
- The reason for the differences between the CET1 ratio during and after the transition phase, which in some cases are quite large (up to five percentage points), lies in the gradual introduction of various deductions to capital (goodwill, deferred taxes, financial investments in other financial institutions) as well as the disallowance of older, previously recognised hybrid instruments, without any corresponding adjustments to risk-weighted assets.

Current state of the bail-in regulation

On 27 June 2013, the EU finance ministers reached agreement upon the terms of the proposed Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD), with further details to be published in mid-December. The Directive, currently in negotiations with the European Parliament, is expected to be passed during the current legislative period and to come into force on 1 January 2016. This would mean that the bail-in rules, requiring creditors to participate in losses, are now likewise being planned for 2016. The Directive provides regulatory authorities with a uniform set of instruments for prevention, early intervention and bank resolution in order to avoid potential bank crises. It includes, however, a number of loopholes providing for exceptions in the way that certain creditors are treated.

The general principle is that, in case of a bank recapitalisation or resolution, primary investors and creditors must (with certain exceptions, such as insured deposits and covered bonds) participate in the bank's losses (bail-in). In exceptional cases, however, including situations where a stabilisation of the financial markets serves the public interest, public funds may continue to be used (bail-out). Representatives of the European Parliament, the European Commission, and the European Council have reached an agreement on the single resolution mechanism. The compromise includes the ECB as the institution triggering a resolution process as well as faster payments to the resolution fund (volume of EUR 55 billion, set-up within eight

years instead of ten, rapid mutualisation of national compartments). Moreover, particularly in the build-up phase, the fund is enabled to borrow in the markets to compensate for its small capitalisation. However, there will not be public guarantees; future payments by banks will rather serve as collateral.

It will in future be more difficult for holders of unsecured bank bonds to estimate their potential losses. Firstly, it is unclear how high the probability of default is at the level of the individual member states, i.e. how strictly the new bail-in rules will actually be applied. Secondly, bank balance sheets fail to provide clarity on subordination, specifically the proportion of bank deposits for which depositors enjoy priority under the new rules. For these reasons, the actual loss given default for unsecured bondholders remains unclear.

In this context, it also remains to be clarified whether the calculation for determining minimum bail-in loss participation as proposed in the draft Directive (eight per cent of total assets) and the proposed minimum requirement for instruments meeting the bail-in criteria (a percentage of total assets, less derivatives, which is still to be determined) will be retained in their current form. Regardless of how the minimum requirements and calculation rules ultimately play out, banks have an incentive to issue Tier 2 capital in order to optimise their senior funding costs. In contrast to expectations when the Basel III rules were first presented, Tier 2 instruments issued by EU banks will not necessarily require any conversion or write-down mechanisms. So long as it remains a going concern, the bank must continue to make its coupon payments, with the higher CET1 ratios reducing the probability of any bail-in. The structure is thus quite similar to the previous Lower Tier 2 capital, serving to increase acceptance by investors.

An analysis of the balance sheets of major EU banks with respect to the minimum eight per cent bail-in provision (in relation to total assets) and the minimum required liabilities meeting bail-in criteria (which we have assumed to be eight per cent of total assets less derivatives), and with senior debt entirely excluded from the calculation, leads to the following conclusions:

- For institutions which are primarily oriented toward retail business, the figures range between eight and ten per cent of total assets, or between nine and eleven per cent if derivatives are excluded.
- If one assumes a minimum of eight per cent of total assets less derivatives, then banks with a stronger focus on capital market activities would face a shortfall of more than EUR 100 billion – and based on eight per cent of total assets, the shortfall is almost twice as large.
- If the CET1 shortfall (calculated on the basis of 12 per cent of risk-weighted assets) were closed, the shortfall in liabilities meeting bail-in criteria would be reduced but still remain significant.
- The remaining difference could be closed through the issuance of Tier 2 instruments, or by shrinking total assets. Alternatively, of course, banks could allow their senior debt to be drawn into this calculation, which would in turn have an adverse impact on its cost of issuance.

Conclusions

With these new legal and regulatory requirements, the themes of capital building and risk reduction will continue to dominate in the years ahead. This means that there will be a focus on the retention of profits which will, ceteris paribus, decline. These themes will come under particularly close scrutiny in 2014, as the comprehensive assesments of bank balance sheets are conducted before supervision is shifted to the ECB, as well as the subsequent EBA stress testing. While the measures per se strengthen the position of unsecured bank creditors, it will not be possible to fully offset the weakening of these same positions resulting from the elimination (or explicit prohibition) of explicit government bail-out support, from statutory subordination (bail-in), and from structural subordination through the greater use of covered funding instruments.

This will have implications for the long-term credit ratings of banks, as these continue to be driven to varying degrees by the implicit support factor. While the importance of this factor has indeed diminished since its inflated pre-crisis levels, it nonetheless continues to have the effect of elevating the ratings of many banks – for example in Germany, from the BBB range to the A range. Until now, the rating agencies have been very restrained in their reactions, as the new rules are presently only in draft form and will only take effect starting in 2016. This being the case, there is little reason to expect any significant changes until the new EU directive is actually passed into law. Even once the bail-in rules come into effect, Germany will, for two reasons, remain somewhat of a special case which might cause long-term ratings to continue to benefit from the implicit support factor, even after 2016. Firstly, the country already put its Bank Reorganisation Act (Gesetz zur Reorganisation von Kreditinstituten) into place in 2011. Secondly, the deposit protection schemes for all three pillars of the German banking sector – private banks, savings banks and cooperative banks – already significantly exceed the EU minimum of EUR 100,000 per depositor, and for two of the pillars, the protection scheme also entails institutional protection. It remains to be seen how the Bank Reorganisation Act will need to be amended once the new EU rules are put into place, and whether bail-in exceptions will be allowed for such institutional protection arrangements, as currently provided for in the Bank Reorganisation Act and in the EU draft, which would cover a wider scope of liabilities than is apparent at first glance. Until there is clarity on this issue, the rating agencies will take a restrained approach in any adjustments to this support factor, which in the case of Germany is of unique significance.

Authors

Marcus Kramer, Chief Risk Officer, Member of the Management Board, Bayerische Landesbank, Munich

Alexander Plenk, CFA, Head of Investment Research, Bayerische Landesbank, Munich

Note: This article is based upon the state of discussions in mid-December 2013.

The Volcker Rule

Tomas Mantecon

The recent financial crisis engendered a new wave of regulation. On December 10, 2013 the U.S. regulatory agencies approved the Volcker Rule with the aim to limit excessive risk-taking by depository institutions.

The main provisions of the rule are:

1. The prohibition of banking entities from engaging in proprietary trading. The rule does not apply to long term positions. Some other exceptions to the rule are:
   - Proprietary trading in U.S. government, state and municipal obligations.
   - Underwriting activities that do not exceed the reasonably near-term demands of clients or counterparties.
   - Market making trading entered in bona fide to provide liquidity.
   - edging activities that reduce specific and identifiable risks.
2. The prohibition of banking entities from sponsoring or holding interest in "covered funds." These funds include investment companies and securitization of securities (except for loans).
3. The prohibition of compensation arrangements that encourage proprietary risk-taking.

The compliance program is tiered: banks with $10 billion assets or less are generally exempt from detailed reporting requirements, whereas banks with worldwide trading assets and liabilities of $50 billion or more have to report 7 metrics designed to demonstrate compliance and that the banks do not engage in high-risk trading. The compliance period is July 2015 for these larger entities.

Brief assessment of the Volcker Rule

Concerns associated with the implementation of the rule include:

1. The difficulty to distinguish between proprietary trading and market making or hedging opens the door to abuses of the rule.
2. The rule may have a negative impact on market liquidity.
3. The rule may have a negative impact on the relative competitive position of US banking entities versus foreign banks.

With these caveats in mind, a fair valuation of the rule will not be possible until more is known about its implementation. We can venture a judgment based on the premise that the aggregate information impounded into market prices is informative about the future consequences of the rule. On 21 January 2010, when President Obama announced the rule, large financial firms experienced an average 4.23% decline in market capitalization. The final rule passed on 10 December 2013 is less restrictive than the original proposal, and it was received more positively by the market. The negative market reaction can be explained by the foregone revenues from the banned activities as well as from the cost to implement the rule. However, the losses were not accrued only by financial firms. Shareholders of non-financial U.S. firms experienced an average 1.82% decline in wealth, which amounted to an aggregated $209 billion loss. These losses can be rationalized by an expected increase in the cost of capital and restricted credit as a consequence of a negative impact of the rule on liquidity. Regulators claim that the rule should not affect liquidity as market making is exempted and because liquidity can be provided by non-banking entities, but at the same time they exempted governmental agencies and municipal obligations from the rule.

Large European banks also experienced significant losses the day of the announcement of the Volcker Rule. The reasons offered above are likely to explain part of these losses because the rule applies to foreign entities under the supervision of U.S. federal agencies, although with some important exceptions: property trading is allowed for foreign entities when the risk of the trade and the decision-making is located outside of the U.S., and these entities are allowed to trade debt issued or guaranteed by a foreign government.

The negative market reaction to these European banks when the Volcker Rule was first announced can also be due to expectations that a similar regulation could be enacted in Europe. The European response, however, has been slower and less strict. For instance, in the U.K. the Vickers Commission proposed that retail banking and wholesale and investment banking should be carried out by separate entities. Germany also passed laws to ring-fence high-risk operations such as high-frequency trading or hedge-fund financing from the traditional client banking. Commissioner Michel Barnier has recently announced the intention to unify the different European regulations. The spirit of this forthcoming regulation is likely to be based on the Liikanen's Report, which favors the legal separation of risky financial activities from deposit-taking activities. This functional separation is intended to isolate retail banking and taxpayers from the risks of investment banking while preserving the benefits of universal banking. This compromise can be difficult to implement. Among other concerns, in a ring-fence regime the different functional activities will be consolidated in the same entity and reputational effects from investment banking are likely to spread to retail banking, which creates incentives to break the virtual walls.

Final comments and conclusion

The main objective of the Volcker Rule is to limit excessive risk-taking by depository institutions. It is important to understand the root of this problem in order to evaluate the merits of the rule. The need for the rule implies that the existing incentive schemes and market monitoring mechanisms have not been adequate to encourage acceptable levels of risk-taking. There is a perception that management, abusing poor internal governance, benefited from risk-taking activities that lead to the crisis. To curtail agency problems and excessive risk-taking by managers, the Volcker Rule mandates CEOs to attest that there is a program designed to ensure compliance, and German regulation considers up to five years in jail for high-level management if found guilty of neglecting risk management duties. However, CEOs of banks lost significant part of their wealth because of the poor performance of their firms, and

studies have shown that banks with CEO compensation schemes more aligned with the value of their firms' equity performed worse during the crisis. Thus, a more plausible explanation than agency issues to the high levels of risk-taking prior to the crisis is that CEOs underestimated risks because of hubris and/or incomplete information.

Lack of adequate information at the top management level can be explained by the growing complexity in investment banking activities. This complexity increases the costs to transmit information up to management, thus affecting the implementation of effective risk control programs. Complexity can also distort the supervision by market intermediaries and investors who find it challenging to assess value and to identify excessive risk-taking. If increasing complexity in investment activities is at the core of recent failures in internal and external mechanism of control, it is likely that this same factor will undermine the effectiveness of government regulation. If the costs associated with internal control and external regulation continue escalating with the unstoppable complexity of the financial system, regulators may have to reconsider new Glass-Steagall type legislation, and CEOs may consider to spin-off their riskier activities to regain operative control over risk. Even in a scenario of factual separation of the most risky activities from commercial banking, international cooperation will be required to monitor global trading in the banking and shadow banking systems to control its systematic impact on the global economy.

Author

Tomas Mantecon, College of Business, University of North Texas

Table 01: Market reactions to announcements on 21 January 2010 and 10 December 2013

	Change in price (%)	Change in price (%)	Change in market cap ($million)	Change in price (%)	Change in trading vol (%)	Change in market cap ($million)
		Announcement by President Obama of Volcker Rule on 21 January 2010			Approval of final version by five U.S. regulatory agencies on 10 December 2013	
Bank of America Corp	-6.01%	90.93%	-8,563.74	0.26%	34.52%	431.13
Barclays PLC	-4.61%	85.42%	-2,510.64	-0.40%	27.69%	-280.00
BNP Paribas	-3.58%	29.98%	-2,358.71	-0.43%	9.35%	-276.00
Citigroup Inc	-5.22%	100.16%	-5,126.99	-0.40%	20.25%	-636.07
Credit Suisse Group AG	-3.64%	37.86%	-2,092.89	-0.20%	-13.88%	-96.00
Deutsche Bank AG	-3.93%	123.85%	-1,662.07	-0.22%	32.73%	-92.92
Goldman Sachs Inc	-4.97%	481.73%	-4,569.53	1.11%	63.35%	842.95
HSBC Holdings plc	-2.06%	-21.48%	-3,962.50	0.07%	20.88%	147.12
JP Morgan Chase & Co	-5.81%	244.43%	-9,854.90	0.37%	14.39%	798.83
Morgan Stanley Dean Witter	-3.14%	167.82%	-1,292.57	0.89%	56.11%	532.99
UBS AG	-3.55%	65.27%	-1,901.10	-0.16%	-29.37%	-114.00
Average	-4.23%	127.82%	-3,990.51	0.08%	21.46%	114.37
Median	-3.93%	90.93%	-2,510.64	-0.16%	20.88%	-92.92
S&P 500	-1.95%	42.90%	-276,846.88	-0.28%	-4.43%	-28,205.68

Risk and capital management of heterogeneous financial groups: needs versus reality

Sebastian Wiechers | Arnd Wiedemann

The financial and sovereign debt crisis has made abundantly evident to all just how important it is to require that credit institutions operating within the private sector, and as private-sector entities, retain adequate liability at all times. Assessing and managing this need for risk capital presents special challenges in the case of group structures, particularly those that are heterogeneous ("bancassurance" or other universal financial services groups). Through their close legal and economic interrelationships, the various legal entities within the group form a common economic and risk unit. The obligation to manage the capital adequacy of the group, along with the economic imperative of managing its capital from an integrated risk/return-adjusted standpoint, constitutes an important planning, execution and control task for the group's senior management.

Integration of heterogeneous business models into a group-level capital management scheme

Financial regulation in Germany grants considerable latitude to credit institutions as to the methodologies they use to design their Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) [Minimum Requirements for Risk Management (MaRisk) AT 4.1]. There are two basic concepts for the internal assessment and control of capital adequacy which are methodologically consistent: "going concern" models, using methodologies which focus on the balance sheet, and "gone concern" models, using methodologies which focus on realisable or market-based asset values [cf. Deutsche Bundesbank 2013; BaFin 2011; Wiechers, S./Wiedemann, A. 2014]. In practice, the implementation of centralised capital management in a financial group presents special challenges, firstly in putting into place a calculation framework which is indeed methodologically consistent, and secondly in adequately addressing the differing capital management needs, from an economic and business perspective, of the individual companies within the group. Universal financial services groups characteristically involve a particularly high degree of heterogeneity because the legal entities which comprise them operate with extremely different business models and may span not only banking but also insurance activities ("bancassurance"). From a business standpoint, the capital management model for each individual entity within the group would ideally capture the economics of the business activities which specifically predominate within that entity. One may differentiate here between two generic forms for consistently modelling the business and managing capital: First, there are asset-oriented "gone concern" models, which are suited toward business activities which can be rapidly liquidated, particularly in the capital markets (for example, central or wholesale banking institutions, investment banks, or vehicles which hold marketable investments). In these cases, an integrated capital management scheme for the group which focuses primarily on realisable asset values as of the record date, and supplemented with balance sheet and regulatory capital measures, is fundamentally preferable in terms of its suitability to accurately characterise the economics and achieve the desired goals. In contrast, "going concern" models are better suited for retail activities as well as business or investment activities which are oriented toward a final payout at maturity and which are not readily saleable on the secondary markets (for example, building societies, insurance companies, or mortgage banks). In these cases, it is preferable to primarily base the capital management scheme on periodic financial statements which reflect the ongoing economics of the business, supplemented with capital management mechanisms based on asset values and supervisory criteria [cf. Wiechers, S./Wiedemann, A. 2014].

Heterogeneous financial services groups thus generally require that both of these model types be integrated into a common framework for capital management. Before proceeding down this path, however, senior management must address two key questions:

(1) Should the group-level capital management scheme be based upon current asset values or upon the balance sheet?
(2) Do the benefits of standardising valuation and capital management methodologies throughout the group outweigh the disadvantages of not fully or adequately reflecting the unique characteristics of the different business activities of the legal entities within the group?

Standardisation versus methodological pluralism

From a group perspective, meaning from the standpoint of achieving the most effective and efficient scheme, it would clearly be desirable to achieve the greatest possible standardisation of valuation and capital management methodologies across the entire group. A valid risk/return-adjusted model for managing risk and ensuring capital adequacy, factoring in the pronounced risk diversification effects within heterogeneous businesses, requires that there be a sufficiently high degree of transparency across all units within the group as well as a common scheme for risk and performance analysis. It must be recognised, in addition, that a standardised methodology is, in practical terms, essential in order to assess group-wide capital adequacy and to centrally manage it at an operational level. A group-wide structure for risk and capital management, however, brings the risk that a standardised, uniform model might dominate and override the business-specific capital management models best applicable to the individual companies. For this reason, an uniformed capital managment method within a heterogenous group

bears the risk, that the capital adequacy and risk situation of individual group companies may be assessed inadequately, if the specific nature of their individual business activities is not considered adequately. Within a group wide capital management concept individual group companies may be forced to use methods which are, from their standpoint point, economicalliy inefficient [cf. Wiechers, S./Wiedemann A. 2014]. In the academic debate, the asset value-based calculation has been established, from an economic and management perspective, as the central metric and guiding objective, with the balance sheet-based and regulatory approaches playing strictly subsidiary, supporting roles. And in practice, most major banks and banking groups, particularly those oriented toward the capital markets, do indeed take the asset-oriented, or "gone concern", approach as their primary mechanism for assessing and managing capital adequacy [cf. Deutsche Bundesbank 2010]. The functional adequacy and robustness of this approach, however, is predicated upon the assumption that all of the bank's or banking group's business activities and risk positions can fundamentally be measured and managed through capital markets-based valuations, or at least estimates thereof. This hierarchical arrangement of concepts for capital management is based on the assumption that the importance of the theoretical economic strengths and weaknesses of the respective approaches can be hierarchically generalized. This assumption is, however, incorrect, from both methodological and practical standpoints. The respective advantages and disadvantages of the asset value-based or balance sheet-oriented models are rather to be regarded as variables which must be assessed and hierarchically prioritised depending on the specific businesses (or business models) to which they are being applied. What is often missing, though, is a structured process by which these qualitative and quantitative advantages and disadvantages can, in fact, be assessed as variables, i.e. in the context of the specific business or business model. However, where a group is comprised of heterogeneous business models, there is an implicit conflict in attempting to put a common capital management scheme into place because asset value-oriented and balance sheet business models are best controlled and managed using fundamentally different mechanisms. In heterogeneous financial groups, therefore, the benefits of a centralised, standardised approach – namely transparency, risk diversification and central allocation of capital – must be weighed against the costs incurred at the level of individual group companies arising from capital management paradigms which are inappropriate to the specific type of business.

Key questions in developing an appropriate scheme for group-wide risk and capital management

In the context of a scheme for group-wide risk and capital management which is primarily oriented around realisable asset values, the following questions must be addressed if balance sheet-oriented business models are also to be successfully integrated [cf. Nöll, B./Wiechers, S./Wiedemann, A. 2013]:

- How meaningful and robust are the key-date valuations of assets available to cover potential risks and of temporary risks in the case of business positions that are not tradable on the capital markets or otherwise readily realisable?
- Is there any potential conflict between the assumptions and objectives of an asset value-based scheme for group capital management and the standards and objectives laid out in governing regulations, whether these be of a general nature or specific to a business (for example, building societies, covered bonds, or insurance products)?
- For business activities which are not proximate to the capital markets but rather of a long-term nature, such as retail activities: Might the application of an asset value-oriented approach in relation to transient risks arising from net present values cause risk to be systematically overstated in a way which could undervalue these businesses?
- What are the trade-offs involved in choosing between an asset value-oriented and a balance sheet-oriented scheme?
- If a general scheme based on asset values is imposed upon business models which are inherently balance sheet-oriented, what are the costs and risks which might arise from inappropriate group-wide management tasks in these entities?
- Might an asset value-oriented scheme serve to exacerbate the cyclicality of ongoing periodic earnings?

Opportunity costs of a group-wide scheme

Where conflict exists between the capital management calculation model prioritised around the needs of the group and those models which would better reflect specific individual business models, frictions and opportunity costs will inevitably arise. Heterogeneous financial groups typically encompass business activities remote from the capital markets, and in particular based upon balance sheet-oriented business models, to a very considerable degree. It is technically quite feasible, and even permitted, to value these positions based on net present value (NPV) models. In any capital management scheme oriented around current asset values, the ability to actually realise these positions and the risk coverage which they may be expected to provide (amount as well as timing of proceeds from liquidation) must, however, be examined critically. In particular, purpose-tied special structures (gebundene Spezialkonstrukte), such as premium reserve funds to secure the claims of insurance policy holders, or collective schemes for building societies and insurance companies, must be effectively excluded from any group-side scheme based on current values, for reasons of logical consistency with the capital management model as well as compliance with law and regulation. Business areas remote from the capital markets generally do not lend themselves to ready liquidation for risk coverage purposes, and thus the valuations which are attached to them must, in practice, be interpreted accordingly.

Moreover, experience shows that, for many activities which are remote from the capital markets and invested for longer terms (e.g. customer lending, or investment participations) or which are for specific purposes (e.g. the building society business, or insurance collectives), the intended economic benefits from applying a capital and risk management scheme based on current asset values (reduction of realisable value risks, reduction of aggregate required risk capital, more efficient allocation of risk and capital throughout the group) frequently do not apply in practice because the positions, by their very nature, cannot be liquidated in the short term, because the transient fluctuations in calculated current values (upside gains as well as downside risks) cannot, or should not, be captured through any near-term sale, and because the net present values, as well as the transient profits an losses associated with these values, will shift against the par values of these specific positions at their maturity date.

Where an asset value-based capital management scheme is rigidly applied across the group, the benefits thereunder – which in practice may be difficult to realise – must be weighed against the potential opportunity costs in individual balance sheet-oriented business units arising from the disparity in control objectives, and from the methodological differences, between the differing centralised and decentralised philosophies for capital management. Where an asset value-based risk metric is used for group risk and capital management, this can act to the detriment of subsidiaries or business units which are managed

on a balance sheet basis, as the performance and risk situation of its business activities may appear worse from a group perspective. Any group-wide capital management scheme that uniformly assesses risk and capital costs based on current asset values, i.e. especially also on transient, temporary risks, even for long-term business activities remote from the capital markets in which these fluctuations do not flow through the financial statements, puts these activities at a disadvantage by systematically undervaluing these activities and by calculating cost of capital for this business activities which are inherently "out of the market". When the business activities of group companies or units are constrained through the centralised capital management mechanisms, and/or where this central mechanism, working on current asset values, implies negative management trade off for the individual business and management model, then the affected units will incur concrete transaction and risk costs in the period, which may have a negative impact on period earnings.

Firstly, the ongoing risk adjustments or additional trading mandated by the asset value-oriented scheme will consistently generate incremental transaction costs and potentially also costs associated with unfavourable market prices. Furthermore, hedging transactions oriented around current asset values conceptually entail periodic P&L risks. Where these are hedges against long-term (unrealised) investment positions, the units in the group may be forced to realise short-term hedge losses. The result of this may be a drag on, or at least greater volatility of, the group's earnings, without generating any risk effects which produce significant current or realisable value [cf. Wiechers, S./Wiedemann, A. 2014]. These effects can be seen in the example of a balance sheet-oriented business with a portfolio of fixed-rate loans. The credit institution normally holds the positions until their maturity. Because of group-wide requirements, the entity is forced to hedge the interest rate risk on a net present value basis. Under the group model, the ongoing hedging actions mitigate the overall exposure to changes in interest rates, measured on a current value basis, thus increasing the group's overall risk capacity. However, from the standpoint of the business unit which is being measured and managed on a balance-sheet basis, the hedging of the fixed-rate loan portfolio into a variable-rate exposure gives rise to an additional periodic earnings risk. Furthermore, the need for such hedging of temporary drops in market value in a loan portfolio held to maturity is frequently mitigated because the current values of these specific positions are shifting deterministically against their par values at their maturity date. Therefore, in its bottom-line effects, hedging oriented around asset values can have a harmful effect on the earnings of group subsidiaries or business units as a result of realised transaction costs and potentially additional periodic earning risk. Such opportunity costs arising from the imposition of the group capital scheme ultimately serve to the detriment of the group.

Developments in group-wide risk and capital management

The times are past in which financial groups enjoyed far-reaching latitude in their largely decentralised risk and capital management models, with simplistic and inconsistent aggregations of risk and capital parameters. Integrated concepts for risk and capital management which are consistently applied through the group promise to yield significant benefits in terms of overall risk capacity and risk-adjusted capital allocation. For these gains to be achieved, however, there must be a recognition of the divergent needs of asset value-oriented and balance sheet-oriented business activities within heterogeneous financial groups, as well as the need to make trade-offs and compromises which take economic realities into account. One solution which is both efficient and workable in practice is to implement a methodologically consistent group-level scheme based on current asset values but operating within sufficiently large capital buffer limits. This scheme should be designed so that any capital management calculations which are specific to the business remain localised within the entity, triggering a reaction at the group level of risk and capital management only when the group-level, market value-based calculation exceeds the allowed limits. In this case, the costs of dual risk and capital calculations, and of somewhat greater capital buffers which may or may not be utilised, must be weighed against the benefits of additional protection against risks, the avoidance of potential opportunity costs, greater stability of periodic group-level earnings, and the retention of capital management schemes at the specific business level which are well established and logical in the context of the specific business. It would also be conceivable to move toward capital management models for heterogeneous financial groups which are instead oriented towards the balance sheet and based upon the "going concern" concept. These could model and aggregate heterogeneous business activities through the use of approaches and valuation requirements which differ depending upon accounting category, thereby more accurately reflecting the characteristics of individual businesses and enabling a logical framework for risk capital management which may be tailored to these specific businesses. The linkages between economically based capital management with the strategic focus and development of the banking supervison must also be considered, and should be harmonised to the possible extent. The capital planning process which is to be embedded in the capital adequacy model must also be addressed while also broadly considering the greater regulatory focus on the sustainability of business strategies and on ensuring the long-term profitability of banking institutions. Considering the magnitude and complexity of these issues, this is an exciting field of research where much remains to be done.

Reference literature

BaFin – German Federal Financial Supervisory Authority [2011]: Supervisory assessment of bank-internal capital adequacy concepts, circular dated 7 December 2011.

Deutsche Bundesbank [2010]: "Range of Practice" zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit bei deutschen Kreditinstituten ["Range of practice" in ensuring capital adequacy among German credit institutions], Frankfurt.

Deutsche Bundesbank [2013]: Banks' internal methods for assessing and maintaining internal capital adequacy and their relevance to supervision, in: Deutsche Bundesbank, Monthly Report, March 2013, pp. 29-41.

Nöll, B./Wiechers, S./Wiedemann, A. [2013]: Leitlinien für die zentrale Steuerung von Allfinanzkonzernen [Guidelines for centralised management of integrated financial services groups], in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, issue 22/2013, pp. 1133-1137.

Wiechers, S./Wiedemann, A. [2014]: Risikotragfähigkeit von Finanzkonzernen – Herausforderungen heterogener Konzernstrukturen [Capital adequacy of financial groups: The challenges of heterogeneous group structures] (forthcoming).

Authors

Dr. Sebastian Wiechers, formerly Research Assistant, Chair of Financial and Bank Management, University of Siegen

Prof. Dr. Arnd Wiedemann, Chair of Financial and Bank Management, University of Siegen; Member of Risk Governance Research Group, University of Siegen

Current trends in bank balance-sheet management

Torsten Wegner | Erik Lüders | Valentin Ulrici | Thomas Poppensieker

Since the financial crisis that began in 2007-08 banks have faced a flurry of regulatory reforms at every level – local, regional and global. Among the better-known new measures are: Basel 2.5, Basel III, Dodd-Frank, Liikanen, MIFID and EMIR.

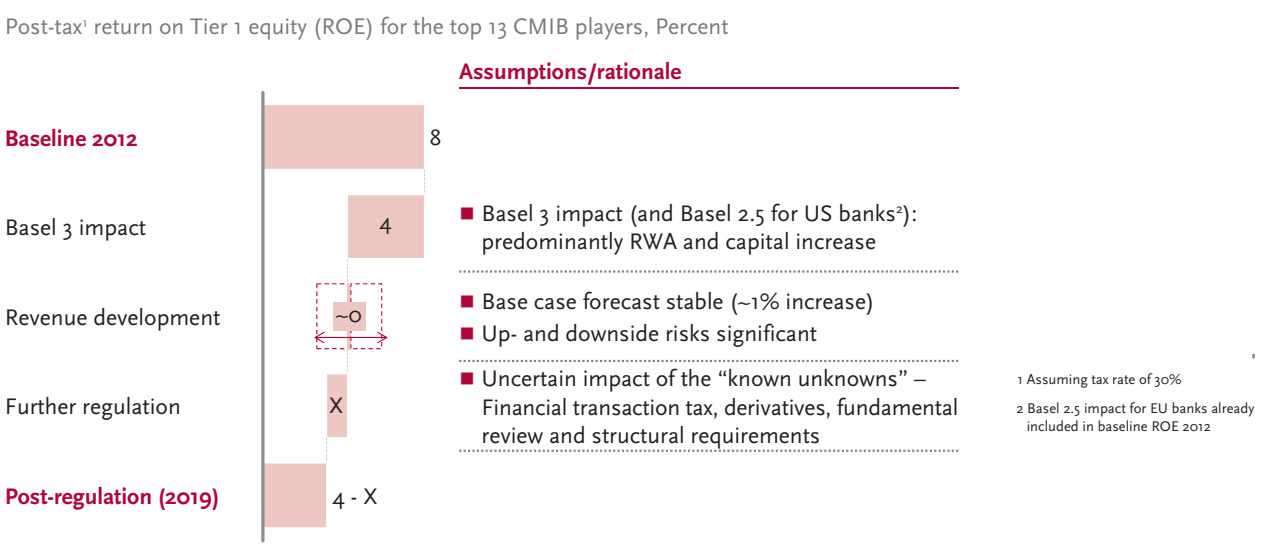
The combination of these regulatory changes leads to considerable interdependencies between the different regulatory requirements. Although many of these new regulations are still being finalized (e.g., the final definition for the leverage ratio was published in January 2014, the Recovery and Resolution Plan framework is expected to change) stakeholders put already now much attention on the expected impact on the industry and the different players. This means banks must respond to significant constraints on balance sheets and hence their business mix. It is not enough for banks to understand the performance of their businesses in the context of the new regulatory requirements only, but they need to consider also the broader ongoing market adjustments and competitor reactions to deduce the correct implications on balance sheet structures and business mix changes. Consequently, the strategic planning processes need to adjust and connect more technical, regulatory, and strategic considerations in the light of an increasingly dynamically evolving environment. Basel III in particular has significant implications on both the asset and liability sides of banks' balance sheets. On the asset side, arguably the most important changes relate to counterparty credit risk, to new market risk and securitization frameworks, and to the introduction of a global short-term liquidity standard. On the liability side, the net stable funding ratio is intended to avoid liquidity mismatches. The leverage ratio is a mandatory measure of a banks' capital structure. Further, common equity levels must be increased from 2 per cent to 4.5 per cent, with new counter-cyclical capital buffers and a range of other measures. There are implications for all types of banks, but the impact of the new measures and rules falls most heavily on those with capital-markets businesses [see McKinsey 2013a, McKinsey 2013b, McKinsey 2012].

As new rules and standards are phased in over the coming years, the vast majority of banks will have to adjust balance sheets and business models in order to comply with the new criteria and remain profitable, earning the cost of capital. The exhibit shows a recent impact analysis for CMIB business [see McKinsey 2013a] (▶ Figure 01).

Reactions on three levels

Based on our observations, many banks have already reacted to these challenges on three levels. The first level is technical, e.g., improving data quality to avoid wastage of RWA, liquidity or leverage exposure due to inaccurate calculation. These technical levers are typically targeted at one constraint at a time. The second level is tactical. Again, the focus is on a single constraint, but typically the measures taken

Figure 01: Regulatory changes significantly impact banks' profitability and business models
(ROEs will more than halve post-tax ROE of top 13 CMIB banks)



Source: McKinsey.

will influence also other constraints, e.g., hedging activities influence simultaneously market risk, counterparty credit risk, and funding at the same time and often in opposite directions. Finally, the most ambitious level is strategic. These measures aim at changing the structure of the balance sheet, e.g., by changing the business mix and/or the funding mix. Any of these measures typically influence the whole set of constraints simultaneously.

Our experience shows that highest RoE impact is achieved in situations where all three levels are properly addressed. In fact, many banks will have to employ all three levels to earn the cost of capital in the future. But this is not a simple challenge. At present, we see that most banks have successfully implemented a broad range of technical levers (in many cases on the back of other initiatives like, e.g., RWA optimization) but are still struggling with the complexity of implementing tactical and strategic optimizations effectively – most importantly how to correctly factor in the interdependencies between the constraints.

We observe a trend in the industry of banks seeking increasingly to move towards tactical and strategic approaches. On this journey they need to bear in mind that the new set of ratios creates interdependency and complexity that cannot be managed sequentially. Rather, these need to be understood and managed simultaneously, taking all constraints into account and finding the best trade-offs. This requires an individual bank to examine how the new regulatory requirements have different impacts on particular business models and products. As a first step, the bank needs to create transparency on divisional contributions to scarce regulatory resources (capital, funding, liquidity) and their consumption. By itself this is a complex task and should not be underestimated. Some of the required metrics are typically not found in existing IT systems in a consistent, ready-to-be-used state.

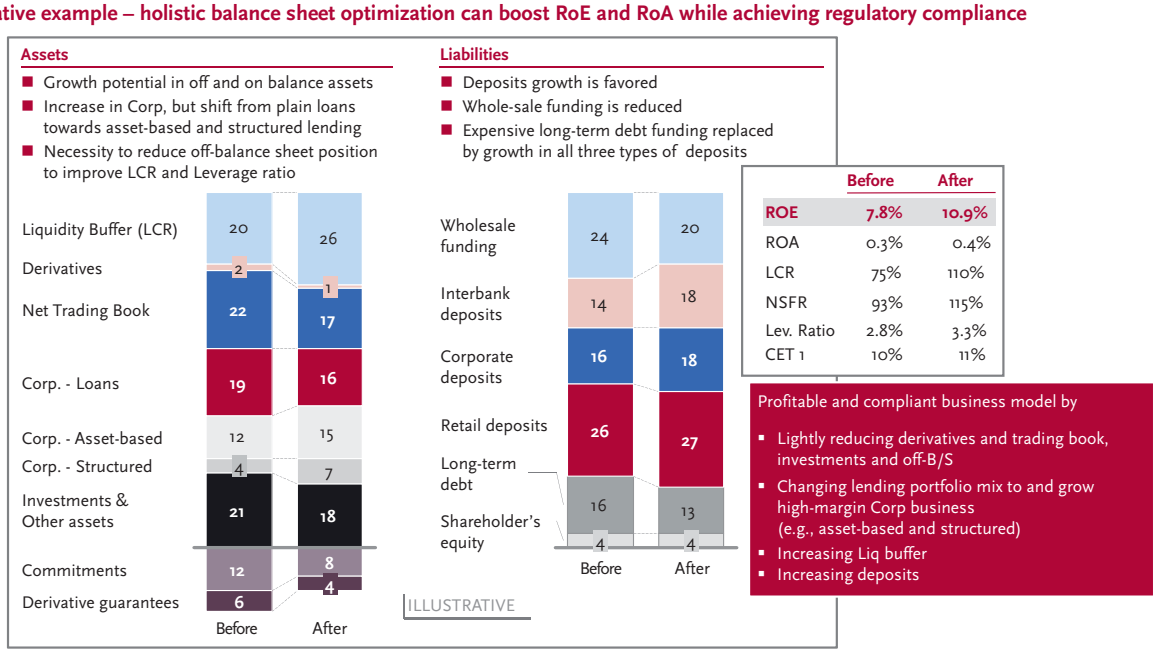
Detailed analysis of the balance sheet structure

For some divisions, such as retail banking, the exercise of identifying the key drivers is simpler than for others, although implementation is more long-term through pricing adjustments. For other businesses such as capital markets it can become more complex and intricate. The new regulatory regime in effect mandates banks to undertake a detailed analysis of the trading book, exploring interactions and the consequences of any changes of emphasis. For example, definitions of RWA and leverage exposure in the current definition are in many dimensions not aligned (e.g., consideration of collaterals), so that measures used to reduce RWA and improve capital ratios can at the same time increase leverage exposure and create unintended additional capital requirements (for example, collateralization of derivative exposures).

In order to fully understand the balance sheet at Group level, banks need to be able to quantify the aggregated impact of divisional and product characteristics – only then can they figure out how to adjust the balance sheet and business model to optimize performance. To cope with this complex challenge and to understand the evolving market trends, several leading banks have started to use advanced modeling and optimization approaches. ▸ Figure 02 shows an example result of balance sheet adjustments for a universal bank.

We see already a few general rules for an ideal balance sheet structure emerging from these considerations. In most markets, increases in retail and SME lending are favorable. The collection of retail deposits need to be carefully managed so as not to overshoot liquidity targets and create expensive liquidity buffer requirements. It often makes sense to reduce off-balance sheet businesses, because existing pricing does not yet reflect the full costs of regulation. Trading and derivatives business seem often only sustainable for few players. Finally, the

Figure 02: Example of an archetypical universal bank – Feasible business model is attainable



Source: McKinsey.

future direction for large corporate- and trade-finance businesses is highly idiosyncratic because it is heavily dependent on an individual bank's market position.

Need for integrated discussion in a structured way

Balance-sheet structures that have been optimized following a modeling exercise are then typically overlaid with/interact with, overall strategic considerations as expected market trends/competitor reactions and business imperatives to create the target balance sheet that the bank is aiming to reach. This process is typically interactive, in that strategic direction and business mix define the parameters of the modeling and the model can help quantify feasibility and implications of a chosen strategic direction.

Based on our observations, many banks are still not set up properly in terms of organization and processes to have this integrated discussion in a structured way. Parts of the problem are often still distributed across several functional silos that lack sufficient communication with each other. The complexity of coordination is further increased for international banking groups that need to engage with subsidiary boards and also take local regulatory as well as group level constraints into account. Planning processes in most banks need to be upgraded to achieve this new level of coordination.

Once the target balance-sheet structure has been established, it needs to be implemented. This typically relies on three elements: internal steering and planning process, tools and speed for adjustments of books, and consideration of potential impact on a bank's competitive situation.

Conclusion

For banks that seem to be prepared best for this journey we see several mechanisms available to ensure that the right incentives exist for each division to shift balance sheets appropriately. They formulate targets in a way that businesses can understand and act upon. They align individual targets so that they lead naturally to the achievement of the overall target balance sheet. And they introduce new metrics in MIS and KPI systems. New KPIs need to be flexible enough to be adjusted as further changes in regulations emerge. Individual business's adjustment of books typically is done through re-pricing and the speed at which change can be achieved is different product by product. While savings or current deposit volumes can quickly be adjusted, retail mortgage books are much slower to react. Even if the first two elements are properly in place, their effectiveness depends on the current market positioning of the bank, including, for example, how competition reacts to aggressive changes in pricing.

Perhaps the key message for banks is that they are far from powerless when it comes to responding to an apparently daunting slew of regulatory changes. Once the prerequisites are in place, holistic balance-sheet reshaping can yield surprising positive benefits, not least that senior management can attain a much deeper understanding of the fundamental drivers of their businesses as well as the market developments. Rather than seeing the new ratios and metrics as limiting factors, banks should see that they have an opportunity to address a wide range of strategic questions that can help them to steer their business in future. Regulatory reforms might be bringing pain, but they can also lead to gain.

Reference literature

McKinsey [2012]: Day of Reckoning for European Retail Banking (McKinsey Working Papers on Risk, Nr. 36), July 2012.

McKinsey [2013a]: The Return of Strategy: A Roadmap to Sustainable Performance for Capital Markets And Investment Banking, November 2013 (www.mckinsey.com).

McKinsey [2013b]: Between deluge and drought: The divided future of European bankfunding markets (McKinsey Working Papers on Risk, Nr. 41), March 2013.

Authors

Dr. Torsten Wegner, Expert Associate Principal, McKinsey & Company, Berlin

Dr. Erik Lüders, Expert Principal, McKinsey & Company, Frankfurt

Dr. Valentin Ulrici, Expert, McKinsey & Company, Frankfurt

Dr. Thomas Poppensieker, Managing Director, Deutsche Bank, Frankfurt

Conflicting interests in rules and regulations for credit risk provisioning

Christian Domikowsky | Andreas Pfingsten

As of 30 September 2013, the average total assets of a bank in the German banking sector consisted of roughly 40 per cent in loans to non-banks and somewhat more than 25 per cent in loans to banks. In the case of savings banks (Sparkassen) and cooperative banks (Volksbanken and Raiffeisenbanken), the first of these figures is, at 70 per cent, even higher, underscoring the enormous importance of bank lending to the German economy, as well as of provisioning for credit risk which is inextricably linked to lending [cf. Deutsche Bundesbank 2013, p. 6 ff.]. In other countries, too, this core business of banks is likewise of great importance but is subject to rules and regulations for credit risk provisioning which differ – in some cases, quite dramatically.

International credit risk provisioning models in comparison

In looking at three distinct systems for credit risk provisioning, some striking differences may be seen. Banks within Germany which prepare their accounts in accordance with the German Commercial Code (Handelsgesetzbuch, or "HGB") enjoy a considerable degree of discretionary latitude. In addition to specific loan loss provisions for recognisable and measurable risks already existing as of the balance sheet date (tempered in accordance with the principle of accounting conservatism under HGB sec. 252 para. 1 item 4), banks may also take general provisions as well as contingency loan loss reserves (Vorsorgereserven) under HGB sec. 340f for latent risks within their loan portfolios (or, in the case of these so-called "340f reserves", for "general bank risks"). In contrast, other systems including notably International Accounting Standards (IAS) currently only permit specific loan loss provisions for credit events which have already occurred and which are objectively verifiable (IAS 39.59), which precludes provisioning for latent risks. There is no latitude whatsoever to set aside additional (silent) reserves comparable to "340f reserves" under the German Commercial Code. Spain and several Latin American countries take yet another approach: These countries permit general loan loss provisions as well as specific loan loss provisions, but these "statistical provisions" are strictly determined based on the aggregate amounts of the bank's total loan book, and on the amount of specific loan loss provisions as a percentage of the total loan book, in accordance with a formula set out by the central bank [cf. Pérez et al. 2008, p. 427].

Impact on the economic cycle and discretionary latitude

Models for determining loan loss provisions have the potential to have an impact on the economic cycle in different amplifying or mitigating ways. Not surprisingly, latent risks tend to originate particularly in times of economic upturn, when banks loosen their lending standards and become more aggressive in the market [cf. Berger/Udell 2004, p. 458 ff.]. The risks taken on in good economic times, however, become apparent only in the next downturn, when a disproportionate number of borrowers default on their loans. If a bank is permitted, in these heady years of economic growth, to already take contingent provisions for these potential future losses against current earnings (and assuming that the bank, in fact, does this), these contingent provisions can, if needed, be utilised in the future bad years without impacting earnings, because these would be available, through a separate reserve account alongside equity capital, as a buffer for loan defaults. Viewed in the business context of bank lending, a forward-looking provision for loan losses is a mechanism to dampen excessive credit growth in the boom years and to avoid a harsh braking effect on lending in downward economic periods – which is desirable from the standpoint of economic and financial stability.

The problem in this, of course, is that the setting aside of reserves for latent risks inherently entails an elevated level of discretionary latitude for individual banks. In addition to making entirely justifiable provisions for latent risks which actually do exist, these reserves can be used for quite different purposes [cf. Bornemann et al. 2012, p. 2403 ff.]. The greater the discretionary leeway which is afforded, the greater also is the danger of misuse.

Involved interest groups and their motivations

As an external observer, one should always take a particularly critical view when differing methods lead, ceteris paribus, to significantly different results. The models which have been very briefly illustrated above are surely the result, at least in part, of the divergent philosophies or priorities which different interest groups have. This is a dimension which needs to be examined and discussed.

A traditional objective for externally oriented financial accounting is to provide information useful for making business or investment decisions by describing the financial position of a company in terms of its assets, liabilities and earnings – and doing so as objectively as possible. The previously mentioned IAS 39 (specifically IAS 39.59) is among the standards which very strictly take this approach, allowing no loan loss reserves whatsoever for latent credit events which are inherently hard to quantify. While this largely eliminates the discre-

tionary latitude which banks have, thus increasing objectivity, this approach is anything but optimal from the standpoint of economic cyclicality, as there is no reserve buffer when the next downturn strikes, and loan losses are directly taken from equity capital. This drawback has gained attention in recent years and is an important discussion point in the transition from IAS 39 to IFRS 9 [cf. International Accounting Standards Board 2013, p. 6]. Under this model, the higher volatility of reported earnings is ultimately more to the benefit of equity investors.

From a regulatory perspective, greater importance is placed on ensuring that provisions for credit risk are adequate, or even ample, rather than on characterising the precise position of the bank in terms of its assets, liabilities and earnings, as the former contributes to the stability of the overall banking system. The availability of opportunities to set aside high loan loss provisions, as permitted under the German Commercial Code, reduces the probability that the bank must draw on its equity to cover loan losses. It should be mentioned that this quality is also a motivation in other approaches, notably the inclusion of general allowances in the standardised approach to credit risk under Basel I and II [cf. Basel Committee on Banking Supervision 1988, p. 6; Basel Committee on Banking Supervision 2006, p. 12]. This higher level of stability serves the interest of creditors.

Yet another stakeholder is the national treasury. Provisions for loan losses have the character of losses, acting to reduce taxable earnings and thus tax payments. Discretionary latitude in setting aside general provisions for loan losses would inevitably lead to their application solely for the purpose of deferring taxes. German law attempts to preclude this behaviour by prescribing a formula which sets a maximum, for tax purposes, on such general loan loss provisions. This, however, presents the risk that banks which comply with these tax regulations might set aside reserves which are low or even inadequate. Furthermore, where the calculations under such regulations are strongly based upon past provisions on individual loans, as is the case in Germany [cf. German Federal Ministry of Finance 1994, p. 98 ff.], there could be a tendency to understate general provisions for loan losses in periods of strong economic growth, which would defeat their intended purpose – namely, to provide coverage for latent risks.

Last but not least, the banks themselves have a large vested interest in maximising the discretionary leeway which they enjoy. Typical corporate objectives are the managing of reported annual earnings – for example, to beat prior year results, or to smooth reported earnings – or even the attainment of earnings thresholds for executive bonuses [cf. Balboa et al. 2013, p. 5186 ff.; Bornemann et al. 2012, p. 2403 ff.]. While an individual bank must swallow existing regulations, whether it likes them or not, the banking industry in the aggregate is a powerful lobby with a considerable degree of influence.

Conclusions

It has been demonstrated that the rules and regulations for credit risk provisioning may serve the interests of different groups in different ways. From this theoretical perspective, several conclusions may be drawn:

1. Intensive communication among the identified stakeholder groups is essential so that their divergent objectives and legitimate interests can be discussed and adequately taken into consideration. Initial steps in this desirable direction may be seen in the area of credit risk provisioning in the planned architecture of IFRS 9.
2. If the latent risks of a loan portfolio are to be taken into account, banks necessarily require some latitude in doing this, as they are presumably in the best position to make these estimates. This latitude, however, should not be so broad that opportunistic objectives can be pursued to any relevant extent.
3. More detailed studies are needed to empirically validate the relationships which have been postulated herein at a theoretical level, in particular the effects of tax regulations and of various models for credit risk provisioning on bank lending activity in economic downturns and on the stability of the financial system. While some such results have been published, these have to date been limited to the U.S. [cf. Beatty/Liao 2011, p. 1 ff.].

Reference literature

Balboa, M./López-Espinosa, G./Rubia, A. [2013]: Nonlinear dynamics in discretionary accruals: An analysis of bank loan-loss provisions, in: Journal of Banking & Finance, vol. 37, no. 12/2013, pp. 5186-5207.

Basel Committee on Banking Supervision (ed.) [1988]: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel 1988.

Basel Committee on Banking Supervision (ed.) [2006]: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, Basel 2006.

Beatty, A./Liao, S. [2011]: Do delays in expected loss recognition affect banks' willingness to lend?, in: Journal of Accounting and Economics, vol. 52, No. 03/2011, pp. 1-20.

Berger, A./Udell, G. [2004]: The institutional memory hypothesis and the procyclicality of bank lending behavior, in: Journal of Financial Intermediation, vol. 13, no. 04/2004, pp. 458-495.

Bornemann, S./Kick, T./Memmel, C./Pfingsten, A. [2012]: Are banks using hidden reserves to beat earnings benchmarks? Evidence from Germany, in: Journal of Banking & Finance, vol. 36, no. 08/2012, pp. 2403-2415.

Deutsche Bundesbank (ed.) [2013]: Bankenstatistik November 2013 – Statistisches Beiheft 1 zum Monatsbericht, Nr. 11/2013, Frankfurt 2013.

German Federal Ministry of Finance (ed.) [1994]: Bundessteuerblatt Teil I [Federal Tax Gazette Part 1], no. 2/1994, pp. 98-100.

International Accounting Standards Board (ed.) [2013]: Exposure Draft ED/2013/3 – Financial Instruments: Expected Credit Losses, London 2013.

Pérez, D./Saurina, J./Salas-Fumás, V. [2008]: Earnings and Capital Management in Alternative Loan Loss Provision Regulatory Regimes, in: European Accounting Review, vol. 17, no. 03/2008, pp. 423-445.

Authors

Christian Domikowsky, Research Assistant, Institute for Banking, Westfälische Wilhelms-University (WWU) in Münster

Prof. Dr. Andreas Pfingsten, Director, Institute for Banking, Westfälische Wilhelms-University (WWU) in Münster

Model risk in the trading book

Natalie Packham | Nils Detering

Can we determine a value-at-risk for losses from model risk? Such a risk measure allows to compare model risk to market risk and other risk types; it adds to a holistic view on risks inherent in trading book positions; and it can be used to determine a capital charge against unexpected losses from model risk. We explain how such a measure of model risk can be constructed.

Valuation and risk management of many positions in the trading book can be achieved only by imposing a model that specifies the probabilistic behaviour of the underlying risk factors. For example, pricing and hedging a plain vanilla call option that is not actively traded in the market and therefore has no market price requires choosing both a model, such as the Black-Scholes model, and the model's parameters (implied volatility in the case of a Black-Scholes model). As a consequence, model choice and model parameterisation are potential sources of risk, and the purpose of measures of model risk or model uncertainty is to quantify the potential losses associated with this kind of model misspecification.

"Risk" and "uncertainty"

Conceptually, model uncertainty dates back to Frank Knight who distinguished "risk" and "uncertainty" on the grounds that risk is measurable whereas uncertainty is immeasurable [Knight 1921]. Applied to our setting, risk expresses that there is certainty about the probabilistic behaviour (i.e., probability distribution) of an event and uncertainty is restricted to the actual outcome of the event, whereas "Knightian uncertainty" expresses that there is uncertainty associated even with the probabilistic behaviour of the event, and it is this latter notion of uncertainty that "model uncertainty" refers to (we use the terms "model uncertainty" and "model risk" interchangeably, since "model risk" is the term prevalent in the financial industry). Following e.g. [Cont 2006], model uncertainty is often captured by considering a set of valid models for pricing and hedging rather than focussing on one single model.

Banking regulation requires assessment of model risk

Recent updates in banking regulatory frameworks require financial institutions to assess the model risk associated with their trading activities [BIS 2011, Fed 2011, EBA 2012]. This is a consequence of both increased use of and exposure to models over the last decades as well as the recent experience during the subprime crisis of severe losses from supposedly hedged positions. For example, the Bank of International Settlements states [BIS 2011]: "For complex products including, but not limited to, securitisation exposures and n-th-to-default credit derivatives, banks must explicitly assess the need for valuation adjustments to reflect two forms of model risk: the model risk associated with using a possibly incorrect valuation methodology; and the risk associated with using unobservable (and possibly incorrect) calibration parameters in the valuation model." The Federal Reserve states that "model risk should be managed like other types of risk" and that "banks should identify the sources of [model] risk and assess the magnitude" [Fed 2011]. The European Banking Authority (EBA) states [EBA 2012]: "Institutions should include the impact of valuation model risk when assessing the prudent value of its balance sheet. [..] Where possible an institution should quantify model risk by comparing the valuations produced from the full spectrum of modelling and calibration approaches." Furthermore, the EBA proposes the calculation of a so-called Additional valuation adjustment (AVA), which is the difference between the prudent value and the fair value of a financial product, with the prudent value accounting for unexpected losses at an e.g. 95% confidence level due to model risk amongst other things.

Parallel to the development of models for valuing and hedging contingent claims, there has always been a natural interest in understanding the risks associated with employing models. Analyses of the actual performance of option trading strategies can be traced back as far as [Galai 1977], [Merton 1978] and [Merton 1982]. Overviews and sources of model risk are discussed by [Derman 1996], [Crouhy 1998], [Figlewski 1998]. Superhedging strategies that mitigate losses from model risk are derived and treated by [El-Karoui 1998] and [Green 2002], amongst others.

Value-at-risk for model risk

However, none of the above references treat model risk in a way similar to other risks such as market risk or credit risk. Market risk is often expressed in terms of value-at-risk, quantifying the potential loss value that will not be exceeded with a certain given probability. In the context of financial institutions, natural questions that arise are then: Can potential losses from model misspecification be captured in a way similar to market risk? In particular, can we calculate a value-at-risk for model risk, quantifying the potential losses from model misspecification that will not be exceeded with a certain given probability? Such an assessment of model risk in the trading book is important for several reasons: First, assessing the potential losses associated with a claim from using a model for pricing adds to the proper understanding of risks in trading books beyond market risk. Second, revealing potentially high losses from model uncertainty inherent in a position can prevent both unintentional risk-taking and risk-related incentive conflicts. Third, an adequate assessment of model risk is suitable for deriving capital requirements against unexpected losses from model risk.

In [Detering and Packham 2013], we devise risk measures capturing the potential losses from model risk by linking model risk to the way a contingent claim can be hedged in the market. The principal idea is that in a complete and frictionless market, market risk can be eliminated by hedging and any remaining profits and losses (P&L) observed on the perfectly hedged position are due to hedging in a misspecified model. A value-at-risk on the "residual" loss distribution then serves as a measure of model risk or model uncertainty. Model risk therefore

exists if a position can be hedged only with a model-dependent (typically dynamic) hedging strategy and does not exist if the position can be hedged in a model-independent (typically static) way.

The right probability distribution

The main challenge is to determine the probability distribution of this "residual P&L", which is required in order to calculate risk measures such as value-at-risk or expected shortfall. We presume that one model serves for pricing and hedging - this is just the model used at the trading desk for managing the position. To capture the model uncertainty, we assume further a set of potential pricing models relative to which the P&L of the hedged position is determined. As a simple example, one can determine a P&L distribution relative to a pre-specified time horizon arising from hedging a position in a Black-Scholes model with an implied volatility of 18% when the underlying security follows a Black-Scholes model with a different implied volatility, such as 20%, instead. In a second step, several of these P&L distributions are probability-weighted, yielding a unified loss distribution taking into account a variety of different models. Probability weights can be derived via techniques from model selection and information theory using for example the Akaike Information Criterion (AIC), see e.g. [Akaike1973], which in our case trades off calibration error and model complexity. In particular, a high calibration error yields a low probability for a particular model. This gives rise to a market information based estimate of the loss distribution. The unified loss distribution is the basis for defining model risk measures associated with a particular hedging strategy. It incorporates a payoff's model riskiness in the sense that for a payoff, whose price and hedging strategy are highly model-dependent, the loss distribution is more spread out than for a payoff with less model uncertainty. For example, a claim that is statically hedged with liquidly traded options has no loss associated with it regardless of how the market evolves, and as such it is assigned zero model risk.

Given a probability distribution of losses from model risk relative to a certain hedging strategy, one can calculate the value-at-risk, which denotes the potential loss from this particular hedging strategy that is not exceeded with a given probability. To abstract from a particular hedging strategy (e.g. when no hedging is desired), we take as the model risk measure the smallest value-at-risk or the smallest expected shortfall amongst all possible hedging strategies.

Determining model risk in this way allows for a direct comparison of model risk with other risk types such as market risk, credit risk and operational risk, and even allows for determining a capital charge against model risk. This approach coincides with current discussions on regulatory requirements for unexpected losses from model risk, see [EBA 2012].

Conclusion

Summing up, we derive measures of model risk based on the potential P&L generated from a hedged position. Essentially, hedging eliminates the market risk in the position, and any remaining P&L is thus due to hedging in a misspecified model. A unified probability distribution of this "residual" P&L is generated by probability weighting the hedging error relative to a set of possible models. This serves as the input for calculating risk measures of model risk, such as value-at-risk.

Reference literature

Akaike, H. [1973]: Information theory and an extension of the maximum likelihood principle. In: Petrov, B. N., Csaki, F. (eds.), Second International Symposium on Information Theory, Akadémiai Kiado, Budapest, pp. 267–281.

BIS [2011]: Revisions to the Basel II market risk framework. Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements.

Cont, R. [2006]: Model uncertainty and its impact on the pricing of derivative instruments. Mathematical Finance 16, 519–547.

Crouhy, M./Galai, D./Mark, R. [1998]: Model risk. Journal of Financial Engineering 7, 267–288.

Derman, E. [1996]: Model risk. Risk Magazine 9.

Detering, N./Packham, N. [2013]: Measuring the model risk of contingent claims. Working paper.

EBA [2012]: Discussion paper on draft regulatory technical standards on prudent valuation, under Article 100 of the draft Capital Requirements Regulation (CRR). Discussion Paper, European Banking Authority.

El Karoui, N./Jeanblanc-Picqué, M./Shreve, S. [1998]: Robustness of the Black and Scholes formula. Mathematical Finance 8, 93–126.

Federal Reserve [2011]: Supervisory guidance on model risk management. Board of Governors of the Federal Reserve System, Office of the Comptroller of the Currency, SR Letter 11-7 Attachment.

Figlewski, S. [1998]: Derivatives risks, old and new. Brookings-Wharton Papers on Financial Services 1, 159–217.

Galai, D. [1977]:. Tests of market efficiency of the Chicago Board Options Exchange. The Journal of Business 50, 167–197.

Green, T./Figlewski, S. [2002]: Market risk and model risk for a financial institution writing options. The Journal of Finance 54, 1465–1499.

Knight, F. H. [1921]: Risk, uncertainty and profit. Houghton Mifflin, Boston.

Merton, R./Scholes, M./Gladstein, M. [1978]: The returns and risk of alternative call option portfolio investment strategies. Journal of Business pp. 183–242.

Merton, R./Scholes, M./Gladstein, M. [1982]: The returns and risks of alternative put-option portfolio investment strategies. Journal of Business pp. 1–55.

Authors

Prof. Dr. Natalie Packham, Frankfurt School of Finance & Management

Nils Detering, Frankfurt School of Finance & Management

An expansion of risk management: Planning for bank recovery

Hans-Joachim Massenberg

With the passage of the so-called Bank Separation Act, the preventive mechanisms under German bank supervisory law have, in anticipation of forthcoming European requirements, been broadened to mandate the preparation of recovery plans, in particular where solvency and liquidity requirements are not fully met. This article provides an overview of these new instruments, which expand the scope of risk management.

The financial crisis has demonstrated that, both at the national level as well as in their international context, existing competences and instruments for supervising banks have been inadequate, not only in dealing with crises once they strike an institution but also in acting before a looming crisis reaches this point. One of the key lessons learned is that both banks and regulatory authorities should undertake preparations for potential crisis situations, at both the organisational and strategic levels, at a very early stage.

Background

The guiding principles for putting these bank restructuring mechanisms into German and EU law are the standards on orderly bank resolution set by the Financial Stability Board (FSB) in October 2011, entitled "Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions" [cf. Gstädtner 2013, p. 181]. The central goal of these is to be able to resolve or recapitalise systematically important financial institutions without endangering financial market stability or burdening taxpayers. In finding a solution to the "too big to fail" problem, the Key Attributes stipulate, among other elements, that recovery and resolution plans must be put into place at the very least for banks designated as global systemically important financial institutions (G-SIFIs). The heads of state and heads of government of the G20 nations have committed themselves to implementing these Key Attributes into law.

The requirement for these recovery and resolution plans, also referred to as "living wills", is being put into European law by way of the Banking Recovery and Resolution Directive (BRRD), which EU member states must implement into their respective national laws by the end of 2014. The key elements thereunder – prevention, early intervention, and orderly resolution – are organised around the phases by which a crisis develops before ultimately striking a credit institution [for more on the details of this, see Dohrn 2012, p. 2034 as well as Gstädtner 2013, p. 182]. Already in January 2013, the European Banking Authority (EBA) published its "Recommendations on the development of recovery plans", under which certain European banks were directed to prepare such plans in accordance with the stipulated framework.

The German legislature has moved a step ahead of these emerging European standards on recovery and resolution planning with a law passed on 7 August 2013, the Act on Ringfencing and Recovery and Resolution Planning for Credit Institutions and Financial Groups, the provisions of which entered into force on 2 January 2014. Under this new law, banks and financial groups jointly deemed by the German Federal Financial Supervisory Authority (BaFin) and Deutsche Bundesbank to pose a potential system risk are obligated to prepare a recovery plan within six months. In the case of financial groups, the plan is to encompass the entire group. The legally required minimum contents for these recovery plans is specified in a BaFin circular entitled "Minimum Requirements for the Design of Recovery Plans", which as of this writing remains in draft form. Even before this new legal framework was to enter into force, BaFin was already mandating domestic and global systematically important financial institutions (SIFIs and G-SIFIs) to prepare and implement such recovery plans by the end of 2013.

Crisis prevention

The recovery plans which are to be put into place, and which are based upon the German Banking Act, must be clearly distinguished from the recovery plan which a bank undergoing restructuring under the Credit

Table 01: Key elements of a recovery plan

Strategic analysis • Corporate structure • Business activities • Interrelationships
Options for courses of action • General overview • Implementation analysis • Impact analysis
Setting of indicators
Definition of an escalation and information process
Stress testing • Development of stress scenarios • Impact analysis
Assessment of recovery plan applicability • Assessment of options for general courses of action, and of indicators, under stress scenarios • Analysis of effectiveness and suitability of options for (specific) actions under stress scenarios
Creation of a corporate communications concept (internal and external) in case of crisis

Source: Compiled by author.

Institution Reorganisation Act must prepare. In the latter case, the requirement is triggered by events, meaning that the bank is already in need of restructuring or recapitalisation. The criterion here is that a risk already exists that the bank will not be able, on a sustained basis, to meet its regulatory capital and liquidity requirements. In contrast, the recovery plans under the Banking Act, and based upon the FSB Key Attributes, represent an abstract planning process not driven by immediate events. These serve rather for banks to take responsibility onto their own shoulders for preparing their courses of action to overcome potential crisis situations, with the aim of avoiding bank resolutions. Toward this end, the banks should, within their recovery plans, lay out their options for courses of action which could be taken at the onset of a stress scenario, so that the banks' long-term financial soundness can be ensured or restored, without these actions having any substantial negative impact on the financial system. The plans may not assume that, in case of crisis, support will be provided from public funds.

Putting a recovery plan into place

Under the prescribed framework (see ▶ Table 01), the planning document is to be broadly organised as follows: The starting point is a strategic analysis of the corporate and group structure. The plan must contain a detailed description of the bank's organisational structure, of its key business activities – particularly those which are "systemically important" – and of the internal and external interrelationships among the main legal entities and branches belonging to the group, meaning not only economic but also legal and operational interrelationships. This analysis should serve, firstly, to enable a detailed assessment of whether the options identified by the bank for possible courses of action can, in practical terms, be implemented. Secondly, it should form the basis for the resolution plans to be prepared by the BaFin Resolution Unit for all banks and financial groups which pose a potential systemic risk. The bank should then identify those general courses of action which are fundamentally suitable for ensuring, or restoring, the bank's financial soundness in the event of crisis. The available options might include recapitalisation, actions to bring down risk-weighted assets, or other restructuring measures. In this process of this analysis, the financial, liquidity and external effects of these measures are specifically to be considered, as well as their ability to be carried out within an appropriate timeframe. In the next step, a set of indicators should be established which will enable the bank to recognise when it must face decisions about putting the recovery plan into action, and about executing one of the defined options, in order to ensure or restore its long-term financial soundness. A stress analysis should then be carried out, comprising a range of different serious stress scenarios – idiosyncratic as well as market-wide scenarios, and sudden crises as well as situations that gradually develop – in order to assess which risks could have a major negative impact on the bank or financial group. From among the range of available options for general courses of action, the next step is to select the specific options for remedial action which are best suited to the situational needs and to analyse these in terms of their workability in practice and their expected impact. Where obstacles exist which would hinder the defined options from being carry out, these obstacles should be removed. Should BaFin deem a recovery plan to have deficiencies, it may demand that the bank address and eliminate these. In case of crisis, it may order the implementation of one or more of the identified options for remedial action.

An expansion in the scope of risk management

Even with the introduction of preventive recovery planning, bank supervisory law is not, in fact, breaking new ground. The Minimum Requirements for Risk Management have long stipulated a particular focus on the major risks facing the bank. The stress analysis required as part of the recovery planning process, for example, may be drawn from the stress testing already required under MaRisk. It may also be possible to utilise, among other already existing information, the results of the capital planning process [cf. Wimmer/Schirsch 2013, p. 52]. That being said, there are indeed various aspects, particularly those oriented toward the future, which go beyond existing risk management as required by regulation. For instance, the recovery plans are to include the early and proactive identification of circumstances and risks which could threaten the continued existence of the bank. Certain strategic issues involved in recovery planning (such as the identification of critical or systemically important business activities, the analysis of interrelationships, and capital and liquidity measures), as well as the integration of the recovery plan not only into risk management but also into business processes, fundamentally go well beyond the scope of risk management in its more narrowly defined sense. These are, rather, issues of general management which impact the bank or group in its entirety. Recovery planning must therefore be recognised for what it is: an expansion in the scope of risk management.

Conclusions

With the requirement for recovery planning under the new international standards now implemented into German law, an additional element has been added to the risk management and risk control function, which in fact was already expanded with the fourth recast of the Minimum Requirements for Risk Management in January 2013. Where the identification of banks and financial groups posing potential systemic risks further requires the preparation of resolution plans by BaFin, this will serve to make these institutions better able to overcome future crisis situations which might endanger their existence. This process will enable BaFin to gain, in particular, a deeper understanding of corporate structures and to more rapidly and effectively respond in case of crisis. Recovery planning thus represents an additional pillar of the bank supervisory architecture, addressing future banking crises while also confronting the "too big to fail" problem.

Reference literature

BaFin - German Federal Financial Supervisory Authority [2012]: Consultation draft of circular on minimum requirements for the design of recovery plans.

Dohm, T. [2012]: Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung eines Rahmens für die Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen, in: WM 43/2013, p. 2033.

European Banking Authority [2013]: Recommendation on the development of recovery plans.

European Commission [2012]: Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council establishing a framework for the recovery and resolution of credit institutions and investment firms and amending Council Directives 77/91/EEC and 82/891/EC, Directives 2001/24/EC, 2002/47/EC, 2004/25/EC, 2005/56/EC, 2007/36/EC and 2011/35/EC and Regulation (EU) No 1093/2010, COM (2012) 280 final.

Gtstädner, T. [2013]: Das Bankenrestrukturierungsrecht als Grundbestandteil der europäischen Bankenunion, in: Recht der Finanzinstrumente, 8/2013, p. 180.

Wimmer, K./Schirsch, C. [2013], Kapitalplanungsprozess: Gestiegene Anforderungen, in: die bank 8/2013, p. 52.

Author

Dr. Hans-Joachim Massenberg, Member of the Senior Management Board, Bundesverband deutscher Banken e.V. (Association of German Banks), Berlin

The challenges of the low interest rate environment

Anja Guthoff | Sabine Schmax | Frank Westhoff

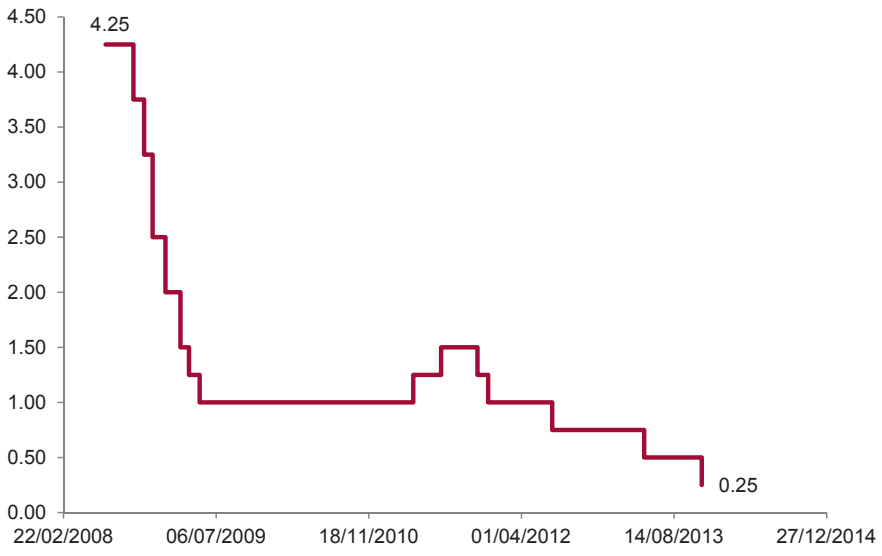
The international financial markets are characterised by persistingly low interest rates. From the outbreak of the financial crisis through the end of 2013, the European Central Bank cut its key reference rate for monetary policy from 4.25 per cent to 0.25 per cent. Through its policy of low interest rates and liquidity injections, the ECB has contributed substantially to easing tensions in the financial markets and to supporting the economy. Recently, however, the perception has been shifting ever more strongly away from the benefits of this low-rate policy and towards its costs. Particularly in Germany, these low interest rates are not suited to the current economic situation, and they are putting a strain on the financial services sector. At some point, this cannot continue without negative consequences for financial stability. An end to the low interest rates, however, is nowhere in sight.

The schism between monetary and fiscal policies within the eurozone, over the same period that financial markets perceived an equalisation of credit quality and politicians were postulating the "community of European states", produced a situation in which even economically weaker member states were able to refinance themselves over many years at very low interest rates. For a long time, the differentiation in credit premium was gradual, if existing at all. Within virtually all of the EU countries, government debt levels rose massively and in individual countries were further driven upwards by bailouts for specific banks or even for large swaths of the banking sector. Confidence within the financial markets eroded, and the interbank market came to a standstill. In this period, the central banks – among these, the ECB – proved to be the only players capable of acting within the short term. With its interest rate cuts, the ECB substantially mitigated the consequences of the financial and government debt crisis, buying time for the eurozone countries to undertake the needed reforms and budgetary reductions (see ▸ Figure 01).

The objectives of this policy of low interest rates are self-evident: It aims to increase the propensity of consumers to spend, while at the same time creating favourable conditions for companies to invest. For troubled banks in southern Europe, it has effectively been serving as a support programme: Using cheap money from the ECB, these banks can buy relatively high-rate government bonds from their home countries. At the same time – and this is more than just an unintended side effect – the low-rate environment has been making it possible for the member states to service, or even to reduce, their massive debt loads.

The originally intended aims of the ECB, however, have proved difficult to realise because the ECB`s current monetary policy does not suite all eurozone countries. For Germany, with its economic strength, higher

Figure 01: ECB interest rate in % (main refinancing operations)



Source: Compiled by authors based upon data from Europäische Zentralbank 2013, page S7.

interest rates would be not only justifiable but also far preferable. Here we can see signs of a robust economy, including consumption which has been showing a rising trend for some time now. Within the peripheral European countries, in contrast, their weaker economies and uncertain prospects for employment and personal earnings are instead making consumers reluctant to spend and companies reluctant to invest. It must also be recognised that the mechanism by which stimulatory monetary policy would normally be transmitted through the economy is not working here as it should: Market participants are demanding crisis- and credit-related risk premiums, which in turn increase market rates for those market participants who wish to borrow.

Even within Germany, where the low prevailing interest rates have actually filtered down to corporate borrowers, these rates continue to yield little measurable increase in business investment. An examination of the investment in capital equipment by German companies shows, after having plummeted by almost 24 per cent between 2008 and 2009, the figures have yet to return to the pre-crisis levels (see ▸ Figure 02). There are a number of reasons why German companies have, until now, remained reluctant in their investment behaviour, despite an interest rate environment which is fundamentally attractive for them. For one, there seems to be a continuation of the "wait and see" attitude before deciding whether the positive trend in consumption really has traction. For another, any potential investments must also be examined to determine whether they only make sense in the current low-rate environment and thus whether they might later prove to be uneconomic, once interest rates begin to rise. Within affected markets, there are looming concerns about misallocation of capital and the formation of new price bubbles. Where companies are indeed currently investing, the evidence suggests that they are tending towards financing with very long maturities.

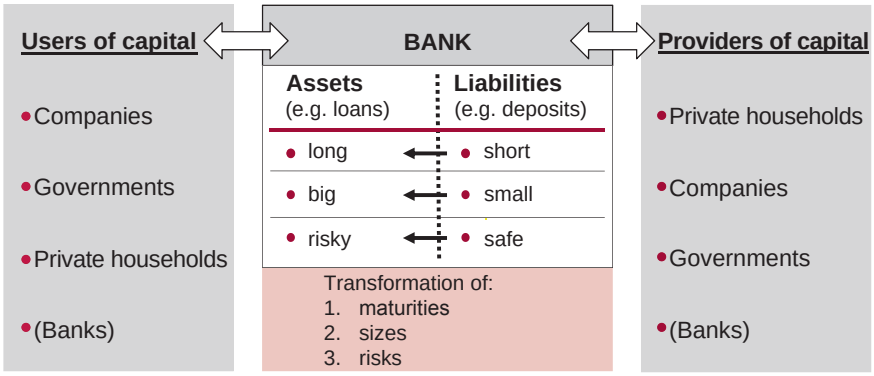
As to German savers, they are seeing themselves confronted with negative real interest rates on their savings. There is the danger, firstly, that their search for returns might drive them over the medium to long term towards riskier assets. Furthermore, it remains to be seen whether this will have any impact on individual participation in private retirement savings schemes, the strengthening of which has been a policy goal of the German government. For the time being, savers have been responding to the uncertainty by staying at the short end of the term structure, so that they can react quickly when higher interest rate products are on offer. Banks find themselves in the trade-off between these countervailing trends, as they form the essential interface between personal savings and business investment. They add value by directing capital towards its most productive uses within the macroeconomy. It has long been the role of banks to transform maturities and manage the associated risks (see ▸ Figure 03). If deposits are increasingly held in short-term instruments in the expectation of rising rates while, at the same time, lending is generally for even longer maturities, again because of the current low rates, then the banks face an even greater challenge in transforming the maturities of deposits and loans. Various regulatory measures to reduce liquidity risk, which strictly from a risk standpoint are desirable, have the simultaneous effect of reducing the latitude of banks in transforming maturities. The inherent tension here is evident.

Historically low interest rates – in addition to the effects of excessive regulation – intensify competition in the financial services sector.Margins and earnings are under pressure, higher risks are being accepted in lending to companies, and contractual lending terms are being softened. The market in Germany is already largely divided up, and structural pressures which have thinned out weaker market participants in other countries have done so to only a small extent in Germany, so that German banks will, over the coming years, only be able to grow at the expense of other banks. And it is not only the banks which are involved in this process but also non-bank financial service providers, such as insurance companies. The current competitive environment combined with very low interest rates is putting them too under pressure, particularly as they hold a large share of their assets in safe interest-bearing instruments. More and more, sinking interest rate levels are dragging down the investment ernings of insurance companies. As a result, profit participations and also the guaranteed interest rates on life insurance policies have shrunk measurably. This has been equally impacting both company pension funds (Pensionskassen) and other occupational pension schemes.

Figure 02: Development of private investments in capital equipment in Germany, in EUR billions

Source: Compiled by authors based upon data from Statistisches Bundesamt 2013.

Figure 03: Financial Intermediation by a bank



Source: Compiled by authors.

The low interest rate environment is challenging universal financial services providers, such as bancassurance groups, to a particularly great extent. On the banking side, the intensification of competitive pressure, including from the shadow banking sector, poses the danger that risks will not be adequately priced. In the search for earnings, the temptation is great to take on risks which are higher – and maybe too high. Under circumstances such as these, sound risk management is more important than ever, specifically meaning the (hopefully) correct selection of risks, their active management and adequate pricing. At the same time, the aggregate amount of risk taken on by the institution must not exceed its risk capacity. This is, however, not to be confused with an absolute avoidance of risks. The actively managed assumption of risks is, in fact, a core function of banks. The transformation of maturities between customer deposits and customer loans, focused on the respective local region, is an important intermediary function of the Volksbanken and Raiffeisenbanken. The cooperative banking network will continue to successfully fulfil this role, which is of vital importance to the overall economy, even in the difficult environment of low interest rates.

Overall, the sustainable and conservative business model of the cooperative banking network has proved its worth in the financial market crisis. We have our diversified business model to thank for the fact that, although we – like all other market participants – have felt the burden of the current low interest phase, we are in a position to withstand it, should the need arise, longer than some competitors.

Conclusions

The monetary policy of the European Central Bank has hitherto contributed significantly to the calming of the financial and sovereign debt crisis, but it has to date proved itself of limited effectiveness in bringing a sustained return to economic recovery within Europe. The central bank must, in addition, always carefully consider its credibility if it is perceived to be acting to finance government debts through a sustained policy of low rates. At the same time, these low interest rates are putting the entire financial services industry under pressure. Among their effects, they make it considerably more difficult for banks to fulfil their originary role as financial intermediaries, and they present a challenge for the risk management of financial service providers. There is a need here for business models which are sustainable and resilient, such as that of the German cooperative banking network. For the European Central Bank, the challenge remains to organise and carry out an orderly transition from the policy of cheap money to a "normal condition" of interest rates, while at the same time addressing the differing needs in the member states of the eurozone. On the one hand, the recovering patient needs to be weaned from the medicine – but on the other hand, the doctors must take care not to provoke a relapse of the disease. Truly this is a Herculean task.

Reference literature

Deutsche Bundesbank [2013]: Finanzstabilitätsbericht, Frankfurt 2013.

Draghi, M. [2013]: Introductory statement to the press conference, Frankfurt, 7 November 2013, published online at: www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2013/html/is131107.en.html (as of 23 December 2013).

Europäische Zentralbank [2013]: Monatsbericht, December 2013, Frankfurt.

Statistisches Bundesamt [2013]: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Beiheft Investitionen, Wiesbaden 2013, www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/lrvgr03.html (as of 23 December 2013).

Authors

Frank Westhoff, Chief Risk Officer, Member of the Board of Managing Directors, DZ BANK AG, Frankfurt

Sabine Schmax, Senior Advisor General Secretariat, DZ BANK AG, Frankfurt

Dr. Anja Guthoff, FRM, CFA, Specialist Risk Management, DZ BANK AG, Frankfurt

Sovereign credit risk and the European debt crisis: A look at Spain

Johannes-Jörg Riegler | Christoph Wegener | Tobias Basse

Broadly speaking, the term "credit risk" describes the risk that a debtor is not able or willing to meet his contractually agreed payment obligations [cf. Neal 1996]. "Sovereign credit risk" means the same, but in the special case where the debtor is a national government. For the banking industry, this is indeed a very special kind of risk – and a risk which has come under new scrutiny in the financial markets following recent events in southern Europe. Until these past few years, sovereign payment defaults were credit events that occurred in Latin America (for example, Argentina) or Africa (for example, Ivory Coast) or – particularly where the EU member countries are concerns – in the pages of history books [for more on this subject, see in particular Reinhart/Rogoff 2009].

The difficult financial situation in many southern European countries of the eurozone has, however, led in recent years to a significant increase in the importance of sovereign credit risk, even in the markets for government bonds from eurozone member countries. The haircut on Greek debt has, in particular, put this issue squarely in the focus of investors; for every EUR 100 of nominal value in pre-crisis Greek government bonds, creditors have received EUR 15 in short-dated EFSF securities and EUR 31.50 in new long-dated Greek bonds [cf. Gruppe/Lange 2013]. Nervousness in the markets has impacted other countries including Spain and has had the effect of driving up the costs of bank bailouts, thus increasing the burden for Spanish taxpayers. The problems in Spain may prove to be of even greater significance to the European government bond market than the events in Greece [cf. Leschinski/Bertram 2013].

An examination of the data

With an increase in the risk premium to compensate for sovereign credit risk, and resulting from the government debt crisis, one would expect the relationship to have, in the course of the crisis, changed between "safe" German and "risky" Spanish government bonds. In examining this question, we specifically look at bonds with a maturity of 10 years. To avoid the data problems which could result from a possible structural change at the time of the introduction of the euro, we examine the period from January 1999 through December 2013, using monthly data from Bloomberg. The time-series data on interest rates in the two respective countries must be regarded as non-stationary and integrated from grade 1 [cf. Gruppe/Lange 2013 and Sibbertsen/Wegener/Basse 2014]. Thus, a regression analysis has to be performed in first differences to avoid the problem of spurious regression. We test whether changes in German interest rates D(D10) serve as an explanatory variable for changes in Spanish interest rates D(SP10), the results of this regression being shown in ▸ Table 01. To identify structural change, the Quandt-Andrews test is frequently used in practice [cf., e.g., Gruppe/Basse 2012]. The results of this test provide clear indications of parameter instability, with the most

Table 01: Regression model of Spanish and German interest rates

Variable	Coefficient	Standard error	t-statistic	p-value
D(D10)	0.681555	0.089526	7.612897	0.0000
Constant	0.008364	0.018190	0.459827	0.6462
Degree of certainty	0.246668	Akaike criterion		0.020428
Adjusted degree of certainty	0.242412	Schwarz criterion		0.056041
F-statistic	57.95620	Hannan-Quinn criterion		0.034869
p-value(F-statistic)	0.000000	Durbin-Watson statistic		2.215541

Observation period: February 1999 to December 2013

Source: NORD/LB Economics & Strategy.

Table 02: Test for structural change

Statistic	Value	p-value
Max. LR F-statistic (January 2010)	9.471520	0.0019
Exp. LR F-statistic	2.850182	0.0043
Average LR F-statistic	3.988505	0.0046

Test sample: May 2001 to October 2011

Source: NORD/LB Economics & Strategy; Andrews 1993.

likely date for structural change being January 2010 (cf. ▶ Table 02). Other more complex methods of time-series analysis produce similar results [cf. Gruppe/Lange 2013 and Sibbertsen/Wegener/Basse 2014]. For other countries within the eurozone as well, there is evidence that rising risk premiums have triggered structural changes in terms of the relationships of their respective interest rates to German interest rates [e.g. Basse/Friedrich/Kleffner 2012, Basse 2013, Sibbertsen/Wegener/Basse 2014].

Conclusions

The results of our empirical studies demonstrate the relevance of structural change in the relationship between German and Spanish interest rates. In view of the timing of the identified change, we would consider this as a strong indication that the market started to price in sovereign credit risk even for some eurozone government bonds. This could also reflect some degree of concern about the potential for a break-up of the euro, such that "redenomination risk" – a special form of exchange-rate risk – might have become a relevant factor. These structural changes should be taken into consideration by risk managers. Specifically, it must be assumed that there has indeed been a structural change in the relationship between the two government bond markets, which should, for instance, be factored into the way that risks (and particularly correlations) are modelled.

Reference literature

Andrews, D.W.K. (1993): Tests for parameter instability and structural change with unknown change point, in: Econometrica, vol. 61, no. 4 (July 1993), pp. 821-856.

Basse, T. (2013): Searching for the EMU core member countries, in: European Journal of Political Economy.

Basse, T./Friedrich, M./Kleffner, A. (2012): Italian government debt and sovereign credit risk: an empirical exploration and some thoughts about consequences for European insurers, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Vol. 101.

Gruppe, M./ Basse, T. (2012): Die Griechenlandkrise – Credit Risk jetzt auch am europäischen Staatsanleihenmarkt?[The crisis in Greece: Credit risk now also in the European government bond market?], in: Schwarzbach, C. et al. (eds.): Die Folgen der Finanzkrise für Regulierung und Eigenkapital – Evolution oder Revolution in der Versicherungsbranche?, Karlsruhe.

Gruppe, M./Lange, C. (2013): Spain and the European sovereign debt crisis, in: European Journal of Political Economy.

Leschinski, C./Bertram, P. (2013): Contagion Dynamics in EMU Government Bond Spreads, discussion paper, Faculty of Economics and Management, Leibniz University in Hannover (dp-515), Hannover.

Neal, R. S. (1996): Credit derivatives: New financial instruments for controlling credit risk, in: Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review, vol. 81.

Reinhart, C. M./Rogoff, K. (2009): This time is different: Eight centuries of financial folly. Princeton University Press, Princeton et al.

Sibbertsen, P./Wegener, C./Basse, T. (2014): Testing for a Break in the Persistence in Yield Spreads of EMU Government Bonds, in: Journal of Banking and Finance, vol. 41.

Authors

Dr. Johannes-Jörg Riegler, until end of February: Chief Risk Officer and Member of the Management Board, NORD/LB; starting April 2014: Chief Executive Officer, BayernLB

Christoph Wegener, Economics & Strategy, NORD/LB

Tobias Basse, Economics & Strategy, NORD/LB

A case study: LCR management at ING-DiBa AG

Bernd Geilen | Tom Tschirner

In today's regulatory environment, how can a bank keep a close eye on its key metrics? Where uncertainty abounds, how can it find an efficient balance between the competing needs of timeliness and accuracy in generating these metrics? Who in the bank should be responsible for its reported figures, particularly where these are also used for stress testing? And how is it possible to calculate an LCR in just one minute? The following case study will address these questions and offer possible answers.

About ING-DiBa

With over 8 million customers, ING-DiBa AG is the third largest retail bank in Germany. Its core businesses are savings deposits, mortgage lending, securities brokerage, consumer loans and current accounts for individuals. The business activities of ING-DiBa also include, as branch businesses, ING-DiBa Direktbank Austria, which with 500,000 customers is Austria's largest and most popular direct bank, and ING Bank, through which the group conducts its commercial banking activities in Germany.

Situation at the outset

In response to the difficult liquidity situation which many banks faced during the financial crisis, the Basel Committee on Banking Supervision proposed in 2009, among other changes, the introduction of a new measure of liquidity, the Liquidity Coverage Ratio (LCR). The basic principle behind the LCR is not only simple but also, from a macroprudential standpoint, quite sensible: Banks should be able, in a defined stress scenario over a 30-day period, to meet their net cash outflow obligations by converting liquid assets into cash.

$$\frac{\text{Liquid Assets}}{\text{Net Cash Outflows}_{30\text{ days,stress}}} \geq 1$$

For a long time, important details of this remained unclear, and this remains the case as to certain aspects, even after the implementation in Europe by way of the Capital Requirements Regulation (CRR): How are retail deposits and undrawn credit facilities to be weighted, and what exactly constitute "highly liquid assets"? Lack of clarity regarding such specific details presented a challenge to ING-DiBa as it strove to measure and manage its LCR in a relevant way. Furthermore, in order to do this in a timely way, particularly should this become a requirement, the bank wished to be able to calculate this measure on a daily basis.

Analysis

ING-DiBa undertook its first detailed calculation of LCR in 2011, as part of a study conducted by the German Association of Credit Banks (Bankenfachverband e.V.). The time and complexity involved in completing the questionnaire proved to be unexpectedly burdensome. The striking results of the subsequent analysis of key drivers, depicted in ▸ Figure 01, were thus particularly welcome.

- Cash outflows were almost entirely determined by three measures which were already readily available within the bank on a daily basis: retail bank deposits, treasury transactions involving cash outflows over the next 30 days (i.e. liabilities), and undrawn credit facilities.
- As to cash inflows to be included in the LCR calculation, only some 70 per cent of the total amount could be quantified from data already available on a daily basis – although it should also be noted that, in the case of ING-DiBa, the overall figure for inflows was then, and still is now, significantly smaller than for cash outflows in terms of their respective roles in the LCR calculation.

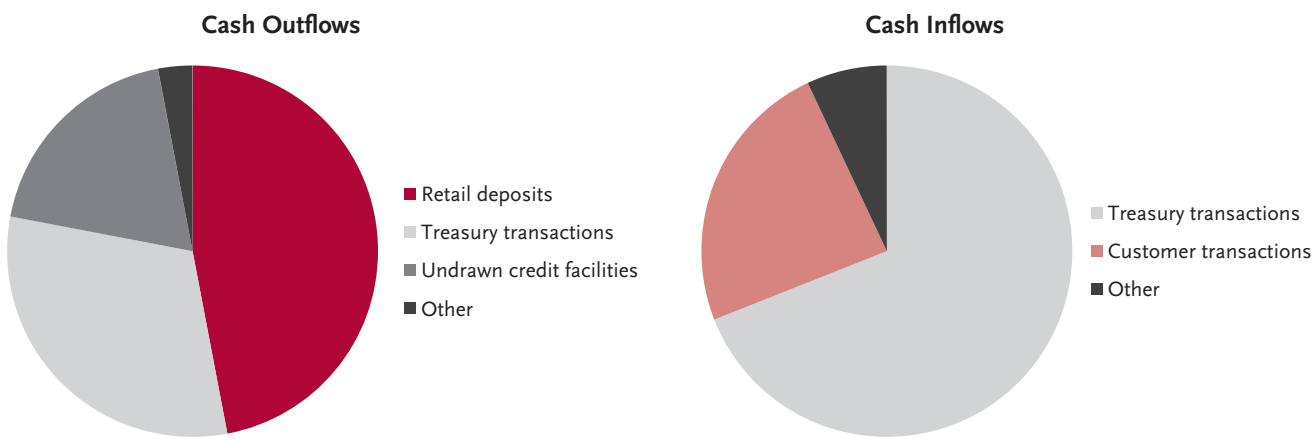
Implementation

Having found that a precise calculation of LCR involves considerable time and effort, and further recognising that a good approximation is comparatively simple, ING-DiBa decided in favour of the following procedure: The bank's finance function would be responsible for calculating LCR and for reporting it in accordance with regulatory requirements. In parallel with this, however, the risk management function (specifically in the case of ING-DiBa, the Market & Liquidity Risk Management, or "MLRM", unit) would additionally calculate a simpler but also more conservative measure of LCR, known as "LCR Light", to be used by Treasury for managing the bank's liquidity position as well as for checking against the relevant limits.

The implementation of the LCR Light was completed within 2012. Interestingly, it was not the cash flow figures but rather the determination of "liquid assets" which presented particular problems, most of all because of the significantly differing definitions of "covered bonds" used by the bank's MLRM and finance functions. This gap in the data already available within MLRM therefore had to be closed by providing the necessary supplementary data.

In substantive terms, LCR Light differs most importantly from true LCR in that cash inflows from mortgage and consumer loans, which involve considerable computational effort, are simply neglected. The effect of this omission is far smaller than might be expected from a glance at the magnitude of the corresponding loan portfolios at ING-DiBa (approx. EUR 65 billion). This is because, firstly, the metric includes only contractually scheduled cash flows and not the additional amount of prepayments which may realistically be expected, and secondly, because only 50 per cent of cash flows from these products are included in the LCR calculation.

Figure 01: Breakdown of cash outflows and cash inflows



Source: ING-Diba AG.

The likewise computationally intensive division of retail deposits between "stable" and "less stable", as well as between "available" (for example, savings accounts and term deposits) and "not available" (for example, term deposits and savings certificates with a remaining term of more than 30 days) is performed only once each month, with extrapolation used until the end of the next month. Where the retail deposit portfolio is highly granular, and stable in the aggregate, this simplification is unproblematic. As to undrawn credit facilities, the allocation between the relevant three categories is taken from the most recent true calculation of LCR prepared by the Finance unit.

From a technical standpoint, LCR Light serves as an example of end-user computing in its classic form: Data which is already available and furnished by IT is aggregated using automated SAS processes, then imported into Excel for tabular display. The MLRM unit "owns" LCR Light and is responsible for its maintenance and ongoing development. The generation of LCR Light takes approximately one minute.

Broader significance

Since January of 2013, LCR Light has been an official component of the Market & Liquidity Risk Frameworks at ING-DiBa and subject to a "hard" limit. A key element of the bank's risk appetite statement is that it will maintain a LCR Light of at least 100 per cent, even under a stress scenario which it defines for itself.

The easy-to-grasp construction of LCR Light has contributed significantly to the acceptance and understanding of LCR within ING-DiBa. Regular reconciliations of LCR Light to official LCR (as part of quantitative impact studies performed by the finance department), and the presentation of these to senior management, were found to play a key role in building confidence in LCR Light.

Conclusions

In the view of the authors, three key success factors in this case study experience may be helpful also in addressing other challenges:

- Close cooperation among different units or departments of the bank, and the avoidance of "silo" thinking and possessive ("turf war") attitudes.
- A strong foundation of "clean" data developed over many years, used in conjunction with downstream systems providing the necessary performance (SAS) and the practical know-how within the bank's risk management and finance units.
- A pragmatic approach, even where issues are being driven by regulation.

Authors

Bernd Geilen, Member of the Management Board, ING-DiBa AG, Frankfurt

Tom Tschirner, Head of Market & Liquidity Risk Management, ING-DiBa AG, Frankfurt

XVA: Just a passing topic of debate, or a long-term challenge for banks' derivatives businesses?

Daniel Sommer

That the valuation of a derivatives contract should begin with the modelled price for the individual financial instrument but that this modelled price should be corrected through the use of "valuation adjustments" would hardly seem to be, at any fundamental level, among the new insights of 2013. These adjustments are generally based not upon the specific instrument in isolation but upon their context within the entire portfolio.

The most common of these in current practice are the Counterparty Valuation Adjustment (CVA) and the Debit Valuation Adjustment (DVA), by way of which counterparty credit risk and own credit risk are factored into the valuation. Where derivatives contracts are part of a netting set, CVA and DVA should be determined through the use of portfolio simulation techniques which consider the netting and collateralisation agreements in place with each counterparty.

In 2013, the debate surrounding yet another such factor, the Funding Valuation Adjustment (FVA), grew significantly in intensity. Even more so than CVA and DVA, FVA is a phenomenon which has its origins in the financial crisis and in the ensuing shifts on the money markets. At its core, FVA addresses the question of whether, and in what form, the value of a derivatives contract is dependent upon costs of funding which may be positive or negative. As the market values of these instruments move up and down, these fluctuations are transformed into liquidity inflows and outflows, particularly – although not exclusively – though the provision and release of collateral, which in turn trigger a need to invest or refinance these liquidity flows. The aim of FVA is to capture the costs and benefits relating to these flows in the valuation of open derivative contracts. In recent years, there has been heated debate as to whether this even makes theoretical sense. At the end of 2013, we can state that, although this debate has not reached its final conclusion, a rising number of banks are indeed making use of FVA, to economically value derivatives contracts for business purposes as well as to determine their balance sheet valuations. Among the banks which for the first time recorded a Funding Valuation Adjustment in their full-ear 2013 financial statements were such leading global names as Deutsche Bank and JP Morgan Chase. The FVAs which they recorded were significant indeed, ranging between several hundred million euros and, in the latter case, more than one billion dollars Nomura likewise followed their example in its financial statements, although with a significantly smaller FVA. It is thus to be expected that more banks will, for the first time, introduce FVAs into their six-month financial results. Given this clear trend, every bank with a significant position in derivatives not fully backed by collateral will find itself forced to take an explicit position on whether or not to book an FVA. The determination of an FVA which makes sense in economic terms requires, in turn, a portfolio-level view, not necessarily just in terms of netting agreements and netting sets but also for the currency portfolios of affected legal entities or business units, which is a subject for discussion. "FVA – Putting Funding into the Equation", a paper published by KPMG in 2013, takes an in-depth look at these issues. This important topic is the subject of further academic research currently being pursued at the KPMG Center of Excellence in Risk Management at the Technical University of Munich, under the direction of Professors Rudi Zagst and Matthias Scherer, both experts in financial mathematics.

Taking embedded options into account

A close examination of netting and collateral agreements reveals that these contain numerous embedded options, the values of which must in turn be reflected through valuation adjustments. Important examples of these are the "Cheapest-to-deliver Valuation Adjustment", reflecting the option value of being able to choose the most favourable form of collateral to be provided, and the "Replacement Valuation Adjustment", which captures the value of the right to demand, in the event that the counterparty is downgraded, and at the cost of that counterparty, that it provide a replacement counterparty carrying a better rating. Netting sets, from an economic standpoint, are the logical way to aggregate derivatives for purposes of calculating these valuation adjustments.

In 2013, the debate over valuation adjustments was also finally extended to another key issue: the extent to which capital costs should be factored into derivatives valuation. On this subject, it may be helpful to note that, in contrast to the valuation adjustments described above, the Additional Valuation Adjustments (AVA) now being required under CRR will have little impact on valuation but will result in increasing regulatory capital costs or derivatives.

Transformation of credit risk into liquidity risk

A consideration of the issue in its entirety quickly leads to the observation that the valuation adjustments outlined in this paper are, from an economic standpoint, very closely interrelated. They all have their origins in a basic objective of any party to a derivatives contract: to limit the credit risk associated with the contract. And regardless of the specific

mechanism by which this is achieved, the end result is generally the same: the transformation of credit risk into liquidity risk. In saying this, we are regarding collateral, in its various forms, as "liquidity" with varying degrees of quality. To the extent that a bank succeeds in transforming credit risk into liquidity risk, this in turn leads to a reduction of the burden on its economic, and potentially also regulatory, capital. It must also be noted, however, that in addition to this mechanism for limiting credit risk, derivatives businesses routinely make use of direct hedging by means of credit derivatives to manage their credit risk. The disadvantage of this approach, however, is that, while it may serve to mitigate regulatory and/or economic credit risk, it may at the same time have the effect of increasing market price risk and thus the capital requirement relating thereto.

Banks thus face a complex decision-making and optimisation problem as they consider the most economically favourable way to allocate capital and liquidity to their derivatives businesses, which prior to the financial crisis did not exist in this intensity or even in this general form. What is particularly striking here is that, in this situation, liquidity risk, credit risk and market price risk are all inextricably interlinked.

This reality presents new challenges to banks, even in terms of where it falls within the organisation. If it were purely a liquidity and capital management problem, then senior management would undoubtedly turn to the treasury function for a solution. If it were purely a problem of market price risk and hedging, a solution would clearly be sought in the trading room. However, because the risk which must be managed here is, in fact, a hybrid risk, several leading banks have turned to their existing CVA desks – which already have years of experience in managing such hybrid risks that are partly tradable but in part must be managed through a warehousing approach – and have broadened them into "XVA desks", thus building on their existing competencies. This, in turn, has raised the role of these desks, creating a powerful new internal unit with its own objectives and set off alarm bells other trading units as well as in treasury. This represents yet another debate commenced in 2013 which will continue into 2014.

Conclusion and outlook

The magnitude of the challenge facing banks in Germany active in derivatives trading becomes all the more evident when one considers that, as of early 2014, many of them do not yet even have a satisfactory infrastructure in place for measuring CVA and DVA by means of portfolio simulations. Looking to the years ahead, it may well be that this will lead to further concentratation in derivatives trading into the hands of a smaller number of highly professional banks, while at the same time forcing other banks to simplify their business models.

Reference literature

Burgard, C./ Kjaer, M. [2011]: In the Balance, in: Risk Magazine, 24 October 2011.

Burgard, C./ Kjaer, M. [2012]: The FVA Debate: In Theory and Practice, in: Risk Magazine, 1 August 2012.

Burgard, C./ Kjaer, M. [2012]: Generalised CVA with Funding and Collateral via Semi-Replication, December 2012.

Cameron, M. [2013]: The black art of FVA: Banks spark double counting fears, in: Risk Magazine, 28 March 2013.

Carver; L. [2012]: Show me the money: banks explore DVA hedging, in: Risk Magazine, 4 March 2012.

Carver, L. [2013]: Introducing the XVA desk – a treasurer's nightmare, in: Risk Magazine, 29 August 2013.

Castagna, A. [2011]: Funding, Liquidity, Credit and Counterparty Risk: Links and Implications, 28 July 2011 (Working Paper Iason Ltd.).

Castagna, A. [2012]: On the Dynamic Replication of the DVA: Do Banks Hedge their Debit Value Adjustment or their Destroying Value Adjustment, 11 July 2012 (Working Paper Iason Ltd.).

Dongsheng, L./ Juan, F. [2011]: Credit Value Adjustment and Funding Value Adjustment All Together, April 2011, SSRN Paper.

Hull, J./ White, A. [2012]: The FVA debate, in: Risk Magazine, August 2012.

Morini, M./ Prampolini, A. [2011]: Risky funding with counterparty and liquidity charges, in: Risk Magazine, 1 March 2011.

Sommer, D./ Todd, D./ Peter, M./ Carstens, H. [2013]: FVA – Putting Funding into the Equation, December 2013.

Wood, D. [2013]: Unfair value: FVA's hidden charms, in: Risk Magazine, 28 March 2013.

Author

Dr. Daniel Sommer, Partner,
KPMG; Member of KMPG Global Financial Risk Management Steering Group

Risk data aggregation and internal risk reporting: How to find wisdom in information

Joachim Pfeifer | René Bennewitz | Hans-Christoph Classen | Korbinian Ibel

BCBS Regulation 239 imposes new requirements on capabilities for risk data aggregation and risk reporting which are not only comprehensive in scope but also involve considerable depth. In view of the complexity and numerous interdependencies involved in their implementation, the Commerzbank Group is developing an overarching requirements model under which critical data objects are defined as key criteria for ordering the risk data.

General principles set by Basel Committee

For the Basel Committee on Banking Supervision, an eye-opening revelation from the financial crisis which broke out in 2007 was the discovery that many banks were not in a position to correctly and quickly aggregate their risk positions at the group level, thereby enabling the timely identification of risk concentrations. Against this background, the Committee in January 2013 published a set of 14 "Principles for effective risk data aggregation and risk reporting" (see ▶ Figure 01), 11 of which global systemically important financial institutions (G-SIFIs) will be required to fulfil starting in 2016, with national systemically important financial institutions (SIFIs) to follow within three years after their designation as such. (The last three Principles primarily address banking supervision.) In Germany, these Principles will presumably be integrated into the Minimum Requirements for Risk Management (Mindestanforderungen für das Risikomanagement, or "MaRisk"), meaning that all banks would ultimately – depending on the nature, scope, complexity and riskiness of their business activities – be required to comply with them.

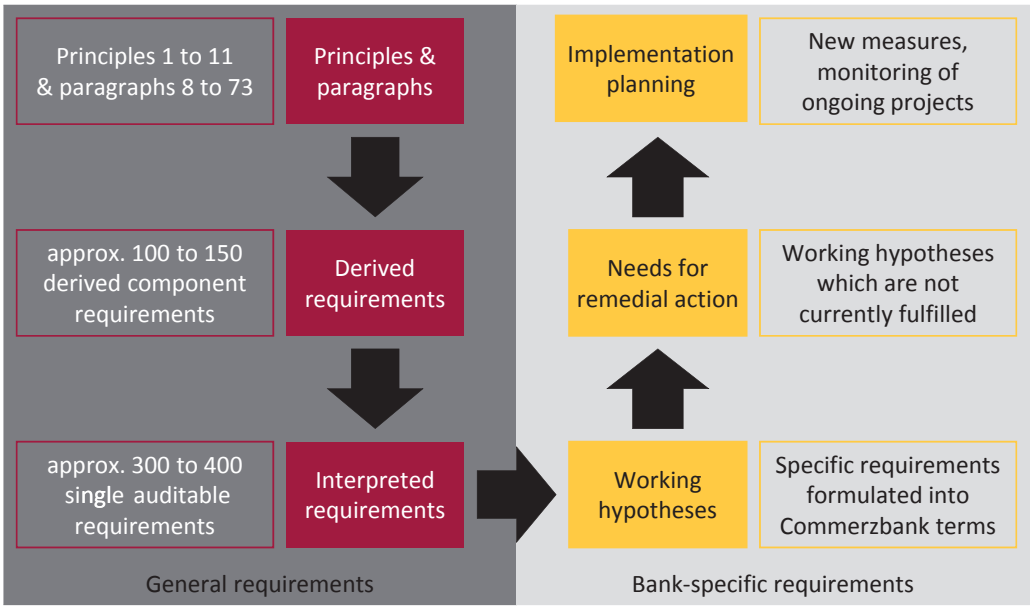
As is inherent to any principles-based approach, many of the requirements – for example, the "timeliness" of group-level risk reporting – will need to be concretised during implementation as part of a dialogue with the supervisory authorities. From the standpoint of banks, this implies not only the challenge of being mandated to begin

Figure 01: Overview of the 14 Principles published in BCBS 239

1. Governance	Overarching governance & infrastructure	Framework is the responsibility of group management (executive board) and should be unaffected by the group structure. Assurance of full IT/technical support also in stress situations.
2. Data architecture and IT infrastructure		
3. Accuracy and integrity	Risk data aggregation capabilities	Bank should, with the maximum possible degree of automation, be able to generate and aggregate complete, accurate, timely risk-relevant data from throughout the group, with the flexibility not only for standard reporting but also for ad hoc queries.
4. Completeness		
5. Timeliness		
6. Adaptability		
7. Accuracy	Risk reporting practices	Risk reports are precise, containing information of sufficient depth and clarity on all material risks which recipients require to make decisions. The reporting frequency should be appropriate to the needs of the users and types of risks, and adjusted as these needs change. Report distribution must likewise be timely.
8. Comprehensiveness		
9. Clarity and usefulness		
10. Frequency		
11. Distribution		
12-14 ...	Requirements for review by supervisory authorities	

Source: Basel Committee on Banking Supervision [2013]: Principles for effective risk data aggregation and risk reporting, Basel 2013.

Figure 02: Schematic overview of the requirements model under BCBS 239



Source: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [2013]: Requirements model for BCBS 239, Frankfurt 2013.

implementation without yet knowing the final and legally binding interpretations of the Principles but also, offsetting this, the opportunity to take an active role in the formulation of these interpretations.

High regulatory standards in complex and interdependent subject areas

Some of the Principles, such as the first one on governance, add considerable depth to existing requirements, while others, such as for ad hoc reporting capabilities in crisis situations, represent fundamentally new requirements. Furthermore, some of the Principles could potentially extend far beyond the stated scope, namely risk data. For example, the guidelines for a group-wide data architecture and IT infrastructure would suggest the need for a comprehensive data management concept – and not only for risk data. Furthermore, as complex as each of the objectives under the Principles is on a stand-alone basis, the challenge becomes even greater when one considers their interdependencies. To take an example, data accuracy, completeness, timeliness and adaptability are obviously competing objectives. Nevertheless, such a balancing of trade-offs is only to be permitted in exceptional and well-justified situations, and only where the compromise does not have any material impact on risk management decisions and where the decision-makers are aware of it.

In setting off to implement the 11 Principles, Commerzbank finds itself facing two essential questions: What, in concrete and specific terms, must be implemented? And how is this to be achieved? The answers to these questions are, unlike in similar situations, anything but obvious and may, in a number of respects, differ considerably from bank to bank.

From compliance to implementation: the requirements model

BCBS 239, being a principles-based approach, is oriented around compliance with the stated principles and objectives in their entirety, rather than the step-by-step implementation of individual requirements. Reporting quality, for example, is referenced in one way or another under four different Principles and in at least 11 different paragraphs. Before one can even think of setting out to implement these various elements, one must first understand how they all fit together, as an integrated and harmonious whole; only so can the various required elements be consistently and efficiently addressed.

Under a group-wide project with external support from consultancies Accenture and PricewaterhouseCoopers, Commerzbank therefore decided to develop a "requirements model" which organises BCBS 239 into as many as 400 single requirements and then reassembles these into a new framework oriented towards implementation. The schematic overview shown in ▶ Figure 02 lays out the key elements:

- The published Principles, along with the paragraphs thereunder.
- A set of derived requirements – partly just paraphrased, but partly also reformulated, taking into account the self-assessment questionnaire (to be completed by certain banks selected by the supervisory authorities in the first half of 2013) or remarks and clarifications from the supervisory authority.
- A set of interpreted requirements, further breaking down the derived requirements into very specific, auditable requirements.
- Working hypotheses, formulating these interpreted requirements into Commerzbank terms, meaning that they are expressed in

the context of the bank's existing governance, processes, IT architecture, etc.
- Identified needs for remedial action ("should be"), which emerge from a gap analysis between these working hypotheses and the "as is" situation.
- Planning of needed implementation measures, as well as monitoring of projects already in progress which are relevant to BCBS 239.

The requirements model will thus ultimately enable the bank:

1. to demonstrate that it is in full compliance with the Principles,
2. to trace its specific, translated measures back to the Principles upon which these are based, and
3. to be transparent about additional assumptions which are made, while also ensuring that these are applied consistently.

The common thread in implementation: critical data objects

For prioritisation and delineation purposes, Commerzbank drew upon an additional key concept when formulating its working hypotheses. "Critical data objects" are those data which a bank requires to measure the material risks to which it is exposed. In this definition, the "materiality" of risk data must be clearly and transparently defined, and made compulsory on a group-wide basis. In addition to the usual risk metrics, critical data objects should also encompass all other data objects which are, or could be, of importance for risk management purposes – from collected raw data, to the intermediate results of calculation and aggregation, all the way to final reports which have been generated.

A clear view of critical data objects and their interdependencies is not only a requirement in and of itself (see Principles 4 and 8); it is also an essential prerequisite for putting a number of other requirements into concrete and implementable terms, such as those for reconciliation, validation, and data governance. They therefore constitute the natural criterion around which to order the processes and systems to be documented under BCBS 239, with the granularity needed to effectively and efficiently implement the requirements thereunder.

Conclusions

With BCBS 239, the functional and technical requirements for correct, complete, timely, and flexible risk reporting have been firmly placed on the agenda of a banking group's senior management. In view of the importance of these reports to senior management, both strategically and in responding to situations, and in view of the high complexity of the processes and systems which a universal bank today needs to produce these risk reports, this development is to be welcomed. The objectives embodied in the 11 Principles are indeed ambitious in scope and will, in our assessment, demand significant infrastructure-related measures, and/or detailed coordination with existing infrastructure projects, in virtually every bank.

The preface to BCBS 239 quotes T.S. Eliot: "Where is the wisdom we have lost in knowledge? Where is the knowledge we have lost in information?" But before attempting to answer these questions, one must first conceptually understand how wisdom can be gleaned from information – and ultimately, every bank will have to find its own answer to this question. In the case of Commerzbank, our answer to this question has been based upon intensive working cooperation among experts from all of the involved risk, finance and IT areas of the organisation; our response involves strategic IT projects which in some cases extend beyond 2015 (and thus require interim solutions), requiring a significant overall budget commitment in the double-digit millions.

Reference literature

Basel Committee on Banking Supervision [2013]: Principles for effective risk data aggregation and risk reporting, Basel 2013.

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [2013]: Requirements model for BCBS 239, Frankfurt 2013.

Authors

René Bennewitz, Vice President, Group Risk Controlling & Capital Management, Commerzbank AG, Frankfurt

Hans Christoph Classen, Director, Group Information Technology, Commerzbank AG, Frankfurt

Korbinian Ibel, Division Executive, Group Risk Controlling & Capital Management, Commerzbank AG, Frankfurt

Joachim Pfeifer, Director and Principal Project Manager, Group Risk Controlling & Capital Management, Commerzbank AG, Frankfurt

Innovative use of big data to drive advances in portfolio management

Jürgen Steffan | Jörg Erlebach | Wolfgang Dörner

The masses of data available to financial institutions are constantly growing. Only a fraction thereof, however, is used systematically. The internetworking of these vast quantities of data – "big data" – can thus be a critically important source of competitive advantage: Banks can gain a comprehensive understanding of the characteristics and behaviour of their customers and, building upon this knowledge, design and implement specific, highly targeted measures. A detailed understanding of customers can, for instance, enable the company to manage its portfolio in a way which is more proactive and more precisely tailed to business objectives. In the difficult current environment of low interest rates, this is of great relevance to all financial institutions, and particularly to a building society (Bausparkasse) such as Wüstenrot.

The term "big data" is broadly understood to mean data sets which are so massive and complex that they exceed the capacity of conventional tools for storage, analysis and visualisation. The huge quantities of available data continue to grow at a phenomenal rate, with annual growth in data even today estimated at roughly 60 per cent. At the same time, the technical possibilities for analysing data are steadily improving. The application of state-of-the-art analysis procedures can yield an in-depth understanding of customer characteristics and customer behaviour. At present, financial institutions make use of barely 35 per cent of the data they already have. The correct application of big data techniques can thus serve to generate substantial competitive advantage. Needless to say, the usage of the data must also be in full compliance with laws and regulations regarding data protection.

Wüstenrot Bausparkasse AG has, together with The Boston Consulting Group, successfully carried out a big data project. The objectives explicitly set at the outset of the project were:

- to gain a comprehensive understanding of customer characteristics and behaviour,
- to more accurately predict behavioural changes in case of changes in the interest rate environment,
- on this basis, to be able in future to guide customer behaviour in a way that generates value, and conversely to be able to discourage, or compensate for, customer behaviour that destroys value, and
- to enhance the ability of customer portfolio management to act proactively and at an early phase.

The successful application of big data techniques requires seven basic steps:

1. Clear definition of objectives and embedding of these into the big data strategy and transformation process,
2. Putting together of an interdisciplinary project team,
3. Creation of a comprehensive database,
4. Identification and prioritisation of areas where actions might be taken ,
5. Detailed analysis of customer characteristics and customer behaviour,
6. Development of specific and targeted measures,
7. Clear implementation plan including tracking.

Clear definition of objectives and embedding of these into the big data strategy and transformation process

At the start of any big data project, it is essential to define its objectives in concrete and specific terms, so that the project does not instead become dominated and driven by the wealth of technological capabilities and challenges. The foundation for this should be a precise understanding of the business model and its value drivers. In the project already mentioned, this understanding came from both inside and outside the bank: from a Wüstenrot in-house project team, working together with a team of BCG consultants.

At their inception, big data projects frequently serve as pilot projects, demonstrating ways in which new data sources can be exploited. Only in rare cases are pilot projects so ambitious as to directly encompass the entire scope of potential subject areas. Nevertheless, it is indeed important to develop a comprehensive, wide-reaching big data strategy at an early stage, which describes not only the objectives of big data usage for generating competitive advantage but also the transformation process by which these objectives can actually be achieved. The results of a pilot project along these lines, and their carefully considered assessment, is an invaluable source of guidance as the project continues into its subsequent phases.

Putting together of an interdisciplinary project team

Big data projects must often, by their nature, take place at the organisational interfaces of a traditionally structured financial institution. It is only through interdisciplinary cooperation among multiple organisational units that the project can achieve its goals. In the example of Wüstenrot, it was found that a close working cooperation between the financial function and several other units – in particular, the mathematics unit for building society products, risk controlling, and the sales and distribution units – yielded the optimal combination of customer understanding and business-oriented risk management.

In addition to the direct involvement of the relevant functional units, expertise in big data tools is an essential prerequisite for any project team which hopes to work effectively and efficiently. This means not only cutting-edge technical expertise but also the availability of the needed specialised resources. This special expertise was brought into the example project through an Advanced / Risk Analytics team contributed by BCG, thus relieving the IT and risk management units of a considerable

burden. With more than 500 projects to date, of which roughly 50 have been for financial institutions, the Advanced / Risk Analytics Team today serves as a key team of experts within BCG, consisting of specialists with broad technical know-how in statistics, data mining, simulation and optimisation.

Creation of a comprehensive database

The soundness and integrity of the database is the foundation upon which any big data project is based. A considerable portion of the total project timeframe must thus be dedicated to its preparation and construction. The database should, with a view toward the defined project objectives, be constructed as broadly as possible – although needless to say, within the permitted limits of data protection laws and regulations. To do this, the various internal and external sources of data must first be thoroughly validated, and only then brought together. This represents an enormous challenge, not only because of the fragmentation of data sources but also because quality deficiencies in the data invariably emerge, particularly in terms of being complete and up-to-date. For a building society, data which must be considered includes, at the very least, aggregate data on building society products (including interest rates, product options, savings behaviour, and customer behaviour on exercising lending options), sales data (including past sales approaches and sales campaigns along with their results, and interests expressed by customers), macroeconomic data and other external data. In the example project, the initial phase brought together five different data sources totalling more than 250 gigabytes. The intelligent transformation of the raw data can serve, in particular, to significantly improve predictive performance.

Identification and prioritisation of areas where actions might be taken

Drawing upon the detailed understanding which is gained of the value drivers within the business, the next step is to identify the areas in which potential management actions might be considered. For this purpose, it may be helpful to categorise customer behaviour according to, in our example, interest rate environment as well as the applicable product terms and conditions.

Detailed analysis of customer characteristics and customer behaviour

In this project phase, the key areas for potential action are fixed as the basis for future measures through which risks can be proactively managed. To do this, however, a method of analysis must first be chosen. One option which is particularly suited to this purpose is cluster analysis, under which an automated and clearly defined algorithm is used to delineate the customer base into distinguishable groups. The example project employed several different minimal-distance approaches for cluster analysis (k-means method, threshold distance procedure, cluster centre method). For example, using the k-means clustering procedure, roughly 98 million customer data points were aggregated into 52 coherent clusters. In addition to these clustering approaches, explanatory variables characterising different customer behaviours were identified using various multivariate classification approaches, such as linear discriminant analysis and ordered logistic models, as well as random forest methods for ordering customers into predefined (a priori) categories. Finally, it is essential to go beyond this mathematical analysis and to confirm and validate the results through alignment with all of the relevant stakeholders in the project.

Development of specific and targeted measures

The detailed understanding of customer characteristics and customer behaviour which has been gained makes it possible to more proactively manage the entire company, depending also on the outlook which it sees for the exogenous environment. In the case of the Wüstenrot project, two examples serve as illustrations:

- Hedging: Through the use of derivatives, more precisely targeted ways were found to hedge against certain customer behaviours which are detrimental to the bank.
- Alternative products: The thorough understanding of customer desires and needs which was obtained through the project enabled specific target groups to be approached in a more efficient and focused way. For this purpose, the development of a scoring model proved to be a helpful extension to the cluster analysis which was done.

Clear implementation plan including tracking

Before putting any of the identified measures into action, they must be carefully considered within the context of the entire financial institution. The coordination of hedging actions with the overall institutional hedging strategy played a central guiding role, as did the consideration of sales resources and the available capacity.

Conclusions

Financial institutions have at their fingertips ever greater masses of data. In parallel with this explosion of data, opportunities for analysing and for effectively using these data are also steadily expanding. Particularly against the backdrop of the current interest rate environment, with the major challenges that this presents to a building society (for example, resulting from the borrowing and other options which customers have in their term contracts), "big data" makes it possible to manage the company in a more proactive and precisely targeted way. By following the seven basic steps, financial institutions can use their vast data to reduce risk and to significantly improve their financial performance. Double-digit gains in earnings are entirely possible – and these are not just one-time gains but rather sustainable. The conclusion, on the whole, is that the targeted use of big data is a crucial source of competitive advantage: Only those who truly understand their customers, and their customers' behaviour patterns, will be successful over the long term.

Authors

Jürgen Steffan, Member of the Management Board, Wüstenrot Bausparkasse AG, Ludwigsburg

Jörg Erlebach, Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group GmbH, Frankfurt

Dr. Wolfgang Dörner, Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group GmbH, Frankfurt

Simulation with business wargaming

Frank Romeike

If one takes a broad view of wargaming, it is probably one of the oldest simulation methods in existence. The Chinese game of "Wei-Hai" (meaning "encircling") is frequently cited as one of the earliest wargames [cf. Oriesek/Schwarz/Oliver 2009, p. 10]. This ancient game was developed some 5000 years ago by the great Chinese general, military strategist and philosopher Sūnzǐ.

Sūnzǐ was involved in a number of military campaigns, one of which was a battle in the kingdom of Chu in which he reportedly prevailed, with just 30,000 soldiers, against an opposing army ten times larger. In his classic work The Art of War, the great general wrote: "If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles. If you know yourself but not the enemy, for every victory gained you will also suffer a defeat. If you know neither the enemy nor yourself, you will succumb in every battle. Supreme excellence consists of breaking the enemy's resistance without fighting." [cf. Sun Tsu 1989]. The following text will demonstrate that wargaming can also be an efficient tool for the analysis of risks, such as strategic and operational risks.

Business wargames are generally also referred to as "conflict simulations" (or for short, "consim"). And in essence, this is indeed what wargaming is: the simulation of conflicts which may be potential or even current scenarios.

The origins of wargaming, and the key developments which shaped it, date back to the first such conflict games for actual battlefield purposes. [The discussion which follows is substantially based upon Romeike/Spitzner 2013, p. 134 ff.] In the seventeenth and eighteenth centuries, these games began to take on a far more realistic character, so as to provide better training to military commanders. The objectives of training in this way were to better prepare commanding officers for unexpected developments in the course of military engagements, and to avoid erroneous decisions and thus the losses resulting from these ("downside risks"). The use of such wargaming methods played no small role in the rise of Prussia, among others, as a great European military power. It was supposedly a Prussian officer, Georg Heinrich Rudolf Johann von Reisswitz, and later General Gerhard Johann David von Scharnhorst, who first developed "Kriegsspiel" into a training method for Prussian officers, then later used it also to develop military strategies and tactics. It was not only in Prussia that these wargames came into prominence, but also in great nations around the world – for example, in France, Great Britain, Italy, Russia, the United States and Japan [cf. Oriesek/Schwarz 2009, pp. 13-19]. Their application was not limited to the military sphere; political issues of the day, and later also economic themes, were examined with the aid of wargames.

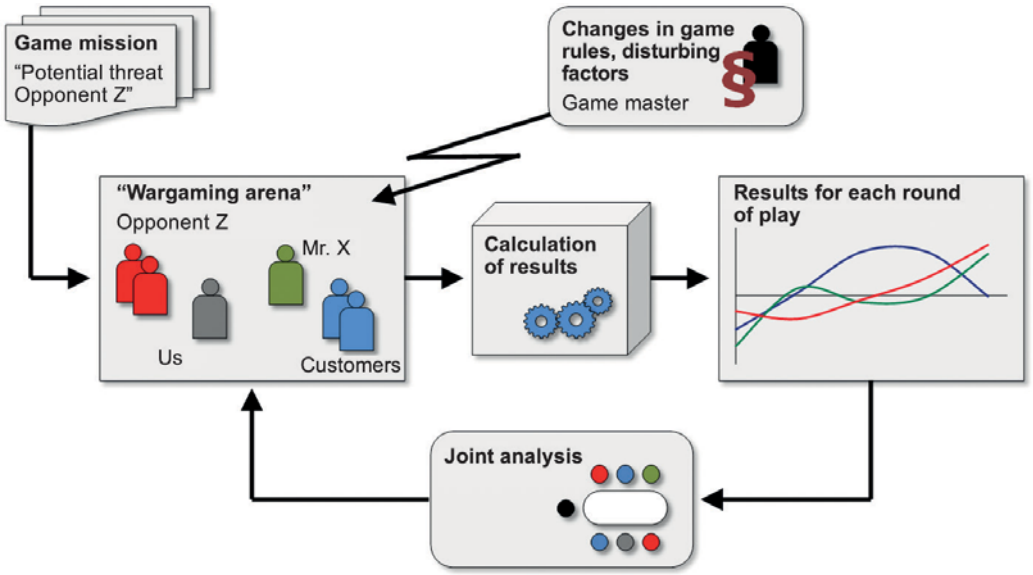
In simple terms, a wargame (and likewise a business wargame) involves the simulation of a conflict situation in which several players take part. Each of the players assumes the perspective and behaviour of one of the relevant stakeholders in the situation which is to be simulated, then receives a mission objective for the game which is, or would very likely be, consistent with the objectives of the stakeholder being played. In the round-based play which follows, the players then try to achieve their respective mission objectives. Thus, there is a certain similarity or even overlap between wargames and role-playing games (with wargames involving multiple players), scenario analysis (in which a particular situation is examined under defined environmental conditions) or planning games (which, for example, may be employed as a learning method for recognising relationships).

The course of play is fundamentally impossible to predict, as it is largely determined by the actions and reactions of the different players. It is this particular characteristic of a wargame, however, which lends itself to post-game analysis, enabling new understandings of the mechanisms of actions and reactions in the situation which was played – provided, of course, that the players were realistic in interpreting their roles. Thus, the focus of a wargame lies not only in the gameplay and in winning but, even more importantly, in the subsequent analysis of players' moves and strategies, which is the subject of joint discussion among the players. Although players must play the game with a compelling desire to win, which is necessary to analyse and recognise the dynamics of the conflict and the patterns of relationships between actions and reactions, winning the wargame is, in fact, not the primary objective of wargaming.

An illustration of wargame methodology

The usefulness of wargaming in business scenarios will first be illustrated through the example of a quantitative wargame, in which a European company wishes to prepare for its entry into the Asian market using a wargame simulation. Specifically, the European exporter wishes to take share in a new market which until now has been dominated by a domestic producer. To play this out as a wargame, the first step is to develop roles in the game which reflect the relevant market participants. In addition to the European company, designated in our wargame scenario as "Us", these are primarily the dominant market leader in the local market, the "Top Dog", as well as the customers in this target market. Because the European company is not planning to initiate local production at this point, there is no need to

Figure 01: Methodology of a business wargame



Source: Weber/Spitzner/Stoffels 2008, p. 64.

model, for example, suppliers. The target market is, however, highly regulated. To reflect this, one of the teams takes on the role of the regulator, designated in the wargame as the "Authority". The authors found, in addition, that good results were often achieved through the inclusion of an additional team assuming the role of a creative competitor, "Mr. X". The role of this player is, first and foremost, to mix up the market through the introduction of unconventional ideas. The last of the game participants is the game master, who not only acts as referee to ensure that the rules of the game are followed and also, under certain circumstances, intervenes in the game play.

Simulating this scenario as a wargame can help answer some key questions: "What are the (upside) opportunities and (downside) risks which result from our chosen strategy? How must our market positioning, market segmentation, market strategy and product strategy be adjusted? What is the optimal pricing strategy? Given this new market dynamic, what is the optimal, or at least a sensible, path of expansion?"

The wargame is then played out in multiple rounds. The task of the respective teams is, in each round of play, to make business decisions in the context of the current market situation – which could have to do, for example, with pricing, quality, service conditions, risk taking, and so forth. The specific decisions to be taken depend upon the issues which are to be examined through the wargame and, in turn, how the wargame is designed. Once all of the teams have completed their decisions for the round, these are consolidated in a market model so that the results of the round can be calculated. The game then moves into the next round of play, with a new market situation. In regular intervals, which can be following each round of play or after a certain number of rounds, the moves (decisions) taken by each of teams are disclosed, along with the underlying strategies of the individual stakeholders, so that these can be jointly discussed. In this way, all of the game participants can gain new insights into the market mechanisms at work as well as the risks associated with different courses of action, which is indeed the ultimately objective of wargaming. A schematic outline of the game methodology is presented in ▸ Figure 01.

The difference between a quantitative wargame, as described above, and a purely qualitative wargame is that in the latter case, the new situation at the start of the next round of play is not calculated by a model but rather emerges from discussion among the participating stakeholder teams. Thus, the schematic diagram in ▸ Figure 01 must simply be adjusted to replace "Calculation of results", i.e. through simulation, with "Agreement on results through joint discussion". The challenge which often arises here is, of course, in reaching this common agreement. Should consensus not be reached on the results of a round, it could be that the teams have not sufficiently explained their moves (decisions), or that the discussion must be taken further to reach a shared basis of understanding among the stakeholder teams.

One of the unique features of wargaming as a simulation technique is its playful character. In addition to being "just a game", however, wargaming uniquely allows the participants to bring their emotions and instincts into their actions and reactions, and to experience the consequences of their decisions in a very intense and personal way. This intensity, moreover, generally leads to a strong identification with the role being played, which is reflected in the quality of the simulation results. Compared to other methods of simulation, this personal intensity of play and of experiencing market reactions is quite unique to wargaming.

Typical applications

An essential characteristic of any wargame is that it involves the participation and interaction of multiple players who have differing interests (for example, playing the roles of risk manager, sales manager or project manager). If one wishes to see how these different interests, or those of the company, play out and interact in the scenario, this can only be achieved if the players strive to take a proactive, forward-looking view and anticipate potential situations

before they actually arise. If one does not want to be taken completely by surprise by the actions of opponents, it is vital to have a firm grasp of the mechanisms of interaction and of the possible patterns of action and reaction.

A wide variety of business decisions fall into this kind of framework and thus can potentially be developed into a scenario to which wargaming techniques can be applied. These are particularly suited to situations where reactions do not lend themselves to deterministic prediction but rather where the actions and reactions of the individual players are driven by cognitive behaviour, psychological effects and even irrational thinking. Such situations frequently involve, for example, the balancing of opportunities against risks. Wargaming methods may also be successfully applied where there is a lack of market experience, or where an entirely new type of action is under consideration, such as a new product or a new type of contractual arrangement. Beyond this general characterisation, some typical situations which may be suitable applications for wargaming techniques are as follows [Romeike/Spitzner, p. 139]:

- Analysis of competitor, customer and supplier behaviour: Where there is a lack of clarity about the ways in which other stakeholders are likely to behave, and the reasons therefore, a wargame simulation can help, for example, in the identification of risks. Of particular value here is the joint discussion and analysis, as part of the wargaming methodology, of the strategies and actions of the individual players during each round of play. Through this process, a understanding can be built up in the course of the entire game about the likely actions and behaviours of the various stakeholders, thus also bringing greater transparency to the risks which are likely to be faced.
- New product introductions, market entry scenarios, or development of new businesses: In these kinds of situations, the company is generally entering entirely new territory and thus has little or no past experience to draw upon. With the help of a wargame simulation, the company can, for example, test its entry into a new market, shedding light upon the kinds of reactions which established competitors might take to defend their market positions, and exposing potential risks. Using the insights gamed from wargaming, the company can make adjustments to its entry strategy and optimise it to deal with expected counteractions.
- Impact of changes in market environment: Where the environmental conditions in a market are altered – for example, through new laws or regulatory actions – this may trigger changes in the competitive practices and behaviours of market participants. Such situations are frequently associated with a phase in which new models are tested in the market until such time as market practices and expectations once again become established. Through the use of wargaming techniques, this transition phase can be simulated in advance, thus providing a strategic advantage relative to other market participants.
- Simulation of negotiations: A negotiation will only come to a successful conclusion when the negotiating parties believe that they have at least partly achieved their original objectives and that they have not suffered a loss of face through the objectives they have sacrificed in the course of the negotiation process. The specific outcome of the negotiation, however, is the result of negotiating skill as well as the tactics employed. Wargaming methods offer the opportunity to simulate these negotiations before they even begin, to identify the risks which may arise, and to lay out the negotiating tactics most likely to produce the desired outcome.

Challenges in practical application

Because a wargame takes a number of different stakeholders into account, this method of simulation is, by its nature, correspondingly complex in scope. In order to extract the enormous benefits which this methodology offers compared to other approaches, despite its inherent complexity, it is essential to very clearly define and delineate the issue which is to be addressed, and to put considerable thought and effort into properly preparing the wargame. In any application of wargaming methods, the following aspects should therefore be carefully considered [for deeper discussions, see Oriesek/Schwarz 2009, pp. 171-173; Weber/Spitzner/Stoffels 2008, pp. 63-66, and Romeike/Spitzner 2013, p. 140 f.]:

- Made-to-measure wargames: In wargaming, battles are quite literally won and lost because of clarity about, and focus on, the issue under examination. In no case should the simulation attempt to address multiple issues at the same time. Rather, success is most likely to be achieved by constructing a wargame scenario which has the least possible complexity while still capturing all of the salient elements and factors, so that the analysis, discussions and insights which emerge from the wargame can subsequently be translated into the real-world situation in a way which is useful and relevant.
- Selection of game participants: A wargame depends critically upon participants who can play their stakeholder roles as realistically as possible while at the same time drawing on their own experiences and expertise. Ideally, these roles would be played by teams of people with a mix of different backgrounds and experiences. Careful should likewise be taken to develop a friendly sense of rivalry among the teams, where there is a mutual acceptance amongst all wargame participants. Finally, the game participants should have an interest in the subject issue, an openness to the wargaming approach, a creative mindset, and some degree of playful competitiveness.
- Preparation of players or stakeholder teams: For the participants in a wargame to act and respond as closely as possible to how the stakeholder being played would do so in reality, they must be thoroughly prepared for their roles. It is therefore recommended, before the wargame play begins, to prepare participants for their roles through personal interviews in which they are introduced to the issue that is to be examined, led through the objectives and rules of the wargame, and attuned to the specific roles which they will be playing. Should a situation arise where an individual participant has difficulty in identifying with the role which is to be assigned, remedial actions can still be taken before gameplay begins.
- Well-structured gameplay: In the wargaming workshop, "role cards" are handed out to each of the stakeholder teams, including background information on the specific role which is to be played as well as the individual game mission, formulated for maximum clarity. The gameplay which begins at this point should be designed so that it is intense and engaging, but not overwhelming. The game master, who may be assisted by a team of moderators, should act to supervise and support the individual stakeholder teams, so that they may focus their full attention on the actual roles which they are to play. So that the players remain engaged and challenged at the right level throughout the entire course of the game – neither overwhelmed at the start, nor bored as they gain confidence – it is recommended to gradually increase the complexity of the game over time, such as by introducing potential new available player actions in subsequent rounds of play, or through interventions by the game master, such as the imposition of unexpected events or exogenous shocks.

Table 01: Benefits and limitations of wargaming

Benefits	Limitations
By simulating the various stakeholders, a deeper understanding is gained of their actions and reactions. The round-based gameplay draws out patterns of cognitive behaviour, so that these can be examined, while tending to reduce irrational modes of behaviour. Risks become more transparent.	The results of wargames are fundamentally not reproducible. The outcome depends rather on the behaviours and interactions of the players, which may be quite spontaneous.
Wargaming enables the dynamics of decision-making and change processes to be identified and understood, along with one's own strategic gaps, so that risks can be anticipated and actions taken proactively rather than reactively.	The short timeframe in which a decision must be taken may not be sufficient for wargaming simulation, which generally requires considerable time to design the specific game scenario, to prepare the participants and to carry out gameplay with the level of scenario depiction and interaction among the stakeholders which the complexity of the situation demands.
In addition to deepening understanding of mechanisms of action and reaction, wargames frequently generate new ideas for further optimising strategies. Likewise, risks can be better anticipated and preventively managed.	The results of a wargame are, in most cases, only a tool for anticipating likely future directions or trends. Even where wargaming is supported with sophisticated software, any quantitative results are highly uncertain.

Source: Romeike/Spitzner 2013.

Conclusions

Business wargaming combines elements of creative, scenario-based and simulation-based methodologies; it is an evolved form of scenario-based simulation which also draws in the unique features and interaction patterns of multi-player gameplay. Its key benefits and limitations are summarised in ▸ Table 01. By simulating the interactions among various stakeholders, a deeper understanding is gained of their actions and reactions, providing greater clarity as to patterns of cognitive behaviour while tending to minimise, through sequential rounds of gameplay, irrational modes of behaviour. This enables the identification of risks which do not lend themselves to traditional methods of analysis. This analysis can be further refined through the application of "cognitive heuristics": For example, if an event appears representative of a large underlying total population (the "representativeness heuristic"), or if people find it easy to imagine the event or to recall a recent similar event (the "availability heuristic"), then there is a bias to overestimate its probability [cf. Gleissner/Romeike 2012].

Awareness of one's own weaknesses and biases in understanding risks is a first step towards reaching one's potential to better manage risks. In this context, business wargaming can add value. Consider the wisdom in these words from U.S. economist and Nobel laureate Thomas Crombie Schelling: "The one thing you cannot do, no matter how rigorous your analysis or heroic your imagination, is to make a list of things you never thought of." Through the creative process which it enables, perhaps business wargaming can put us a big step forward in this direction.

Reference literature

Andlinger, Gerhard R. [1958]: Business Games – Play One!, in: Harvard Business Review 36, no. 2, pp. 115-125.

Andlinger, Gerhard R. [1958]: Looking Around: What Can Business Games Do?, in: Harvard Business Review 36, No. 4, pp. 147-152.

Gleissner, Werner/Romeike, Frank [2012]: Psychologische Aspekte im Risikomanagement – Bauchmenschen, Herzmenschen und Kopfmenschen [Psychological aspects in risk management: People who act on gut feel, on emotion and on rationality], in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 06/2012, pp. 43-46.

Meyer, Matthias/Romeike, Frank/Spitzner, Jan [2012]: Simulationen in der Unternehmenssteuerung; empirische Studie in Zusammenarbeit von TU Hamburg-Harburg, RiskNET und C21 Consulting [Simulations in corporate management: Empirical study conducted jointly by TU Hamburg-Harburg, RiskNET and C21 Consulting], RiskNET GmbH, Brannenburg 2012.

Oriesek, Daniel F./Schwarz, Jan Oliver [2009]: Business Wargaming. Unternehmenswert schaffen und schützen [Business wargaming: Creating and protecting company value], Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.

Romeike, Frank/Hager, Peter [2013]: Erfolgsfaktor Risiko-Management 3.0. Methoden, Beispiele, Checklisten. Praxisbuch für Industrie und Handel [Success factors for risk management 3.0: Methods, examples, check lists. A practical handbook for industry and trade], Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013.

Romeike, Frank/Spitzner, Jan [2013]. Von Szenarioanalyse bis Wargaming – Betriebswirtschaftliche Simulationen im Praxiseinsatz [From scenario analysis to wargaming: Business simulations applied in practice], Wiley Verlag, Weinheim 2013.

Sun Tsu [1989]: Über die Kriegskunst (übersetzt und kommentiert von Klaus Leipnitz) [The Art of War (translated and commentated by Klaus Leipnitz)], Info Verlag, Karlsruhe 1989.

Weber, Jürgen/Spitzner, Jan/Stoffels, Mario [2008]: Erfolgreich steuern mit Market Intelligence. Marktentscheidungen fundiert treffen [Successfully managing with market intelligence: Making sound market decisions], Wiley Verlag, Weinheim 2008.

Weber, Jürgen/Kandel, Olaf/Spitzner, Jan/Vinkemeier, Rainer [2005]: Unternehmenssteuerung mit Szenarien und Simulationen. Wie erfolgreiche Unternehmenslenker von der Zukunft lernen [Corporate management with scenarios and simulations: How successful executives learn from the future], Wiley Verlag, Weinheim 2005.

Author

Frank Romeike, Managing Partner, RiskNET GmbH; Member of the Executive Board, Society for Risk Management and Regulation; Editor-in-Chief of RISIKO MANAGER magazine

Modern project risk management in industrial corporations as an example for banks

Christoph Schwager

Financial service providers invest large sums of money into infrastructure. Costly adjustments to this infrastructure are made necessary by many different factors, including not only internal changes in business strategy and organisational restructurings but also by the rapid pace of external changes in regulatory requirements and in the business environment. These demand, among other things, a highly professional standard of project management. In recent years, a new approach for integrated project risk management has been developed for use in industrial corporations with significant project orientation (for example, in the aerospace industry), which could be applied with equal success to banks. This two-pronged approach combines two methods: matrix project risk management, together with dynamic project risk management, in contrast to the usual more static view of project risk. Used in combination, these two methods make a significant contribution toward improving the management of programmes and projects, thus ultimately saving time and money. Financial service providers might likewise apply these modern techniques – for example, to drive their "change the bank" projects forward with a stronger orientation around project objectives.

Project management and its problems

Project management invariably involves the same basic challenges, whether for a specific individual project, a large-scale project, or a portfolio of projects, and whether within an industrial corporation or a financial institution: Firstly, the project objectives must be achieved to a sufficient quality standard. Secondly, the project must be completed within the agreed time frame. And thirdly, the project's actual cost should be in line with its budget. Thus, project management is often described in terms of a "magic triangle" of time vs. cost vs. quality (the "TCQ triangle"). Ideally, one would not just meet but exceed these three criteria – but in reality, this is almost never the case.

Even just meeting the basic TCQ criteria for a project constitutes an enormous challenge in which failure is more common than success. There are countless studies and case examples demonstrating why it is so difficult to meet TCQ project objectives and why projects so frequently get off track or even out of control. Usually it is some combination of unclearly defined objectives, imprecisely defined project requirements, inadequate resources, unrealistic planning and deadlines, and/or a failure to set proper priorities. Furthermore, these factors are frequently amplified by technical complexity and by the complexity of the surrounding environment, as well as by human shortcomings at every level of the project, with the end result that projects do not turn out as intended.

These project outcomes are all too real. They are all too familiar. And nevertheless, they happen again and again. At the outset of a project, these various factors which so often lead to problems are "project risks" (in the sense of deviations against plan or against project objectives). The manager with operational responsibility for the project must ensure that there is clarity about these risks and must actively take charge of managing these potential deviations from project objectives. The project team must also recognise that this portfolio of risks is generally faced throughout the entire course of the project. This being the case, it must inherently be part of the company's overall risk management architecture. If they are not effectively managed, these project risks can lead to significant turmoil in the organisation, be enormously expensive, and consume unnecessary resources. Beyond these direct consequences, one must also consider the indirect consequences of poorly managed projects, which must not be underestimated, such as damage to the company's reputation or to important customer relationships. Finally, poorly managed projects often leave poor internal control systems in their wake, with the subsequent potential for massive compliance failures.

Traditional project risk management

Under the traditional view of project management, risk management is just one of many tasks. In the Guide to the Project Management Body of Knowledge ("PMBOK Guide") published by the U.S.-based Project Management Institute (PMI), project management is described in terms of the dimensions of integration, scope, time, cost, and quality, as well as functionally in terms of human resources, communications, procurement and stakeholder management. Then there is a separate section on risk management, which demands (quite rightly) that projects specifically include a structured risk management process including planning for risks, identification and analysis of risks, planning of remedial measures to respond to risks, and monitoring and management of risks. These elements are to be included in every project.

This means, however, that risk management is often defined as a stand-alone process, alongside various others, with the further consequence that project risk management in actual practice often becomes rigid and static. What "static" risk management really means is, in effect, that the risk management process comes to be viewed as an ancillary activity, as a separate process which does not really factor into the day-to-day activities of the project team, who "somehow still have to manage this" in addition to their regular work responsibilities.

Where this is the case, the results from the risk management process become all too predictable: periodic risk reports, risk maps, or "heat maps" that change little over time – in short, which become rather static. The consequences of this stagnation are twofold: Firstly, there is a failure to promptly recognise all important issues as they emerge. And secondly, even where they are identified, these emerging problems are not adequately managed, with the further consequence that decisions are often undertaken on the basis of inadequate information.

Dynamic project risk management

The process steps for project risk management as they are laid out above are not sufficient; the objective must, in addition, be to conduct risk management in a way which reflects the dynamic nature of project risks. It should be an integrated and automatic component of the project team's day-to-day operating activities. Moreover, this active and ongoing integration of risk must take place in a way which is explicit, not just subconscious. One way to attain this, for example, is through the use of a "risk engagement" programme, the benefits of which have been confirmed through numerous positive experiences in actual practice. These risk engagement programmes serve not only to strengthen and develop the culture of project risk management but also, more importantly, to consistently apply project risk management across the entire project life cycle, in particular with the aid of project risk management simulations or planning games.

In dynamic project risk management, there is a particular focus and emphasis on managing risks consistently over time (i.e. dynamically), upon a sound foundation of project risk governance. "Dynamic" means, in particular, that the focus of risk management activities lies not only on the identification and assessment of risks – which is, of course, absolutely essential – but also on the "long end" of risk management, namely the actual managing of risks as they emerge over time. This generally also presents a particular challenge because of the nature of human psychology: People tend to preoccupy themselves with their immediate day-to-day issues, rather than with risks which could potentially occur in the future. Where risks seem far off, it is all too easy to put off dealing with them until a later date. Dynamic risk management, in contrast, explicitly requires a different mode of behaviour. It lays out methods proved in practice for anchoring this behaviour into the organisation. Needless to say, the necessary budget must also be available so that measures to mitigate risks can actually be taken, even where these measures involve significant cost – for example, so that an investment in a contingent "Plan B" can begin at an early stage. While these may be difficult decisions which are expensive to implement, experience shows that such investments can be wise indeed where they allow major risks to be avoided.

Matrix project risk management

Under the matrix project risk management concept, risk management activities are anchored into the full scope of project management activities, becoming an integral part of these other processes. The entire organisation which is to drive the project to its successful conclusion is examined in terms of its interfaces to the project. At each of these critical interfaces is a "sensor" which is monitored by the risk function. The first line of approach is the "inside view", whereby for those units directly involved in the project, the project risks are systematically and centrally registered, regardless of whether they are of a process or functional nature. This is supplemented with an additional "outside-in" perspective, whereby the risk management function actively examines those processes and functions which are only indirectly involved for risks which could impact the project. Risk management establishes "listening posts" with the aim of gathering information, at the earliest possible stage, on risks and opportunities which could negatively or positively influence the project outcome.

As soon as risks have been identified and registered, either at the interfaces within the project or at those between the project and the rest of the organisation, these risks are drawn into the risk management process, where they are centrally analysed. In this way, there is a comprehensive view at all times over the current situation across the entire project. This risk view is then continuously drawn into the dynamic risk management process, so that it can be effectively managed.

This process must be practised again and again, and firmly engraved into the organisational memory. It is all too easy to revert to the familiar old way of doing things. Furthermore, keeping this process truly "alive" at the long end of the risk management process generally requires the skills and focus of a professional, full-time risk manager, who must be situated in close proximity to the operational project team in order to engage effectively. The risk manager should in case be viewed as just a "risk policeman" but rather as a "business partner" who, working closely with operating management, adds genuine value.

It is often remarked that a closer integration of the risk management and compliance functions would make a great deal of sense. There are, in fact, some quite sensible reasons for this. For one, a key mission of the compliance function is to identify and manage compliance risks throughout the organisation, finding workable ways to minimise or at least mitigate these. Thus, compliance risk management is, like project risk management, an inherent part of the organisation's overall risk management. There is, however, a reason to exclude the integration of these two functions under the common umbrella of compliance, and that is the need for the modern risk management function to be, in most cases, strongly engaged at the operational level. Nevertheless, it is extremely important that the two functions be strongly interconnected, with a high level of mutual transparency. The CRO must always be immediately informed about potential weaknesses or vulnerabilities in compliance. The CCO of a financial institution must likewise have access to timely information about its current risk situation. Only with this coordination and sharing of information can the two functions hope to effectively perform their control functions; only so can they comprehensively achieve their respective missions.

Summary

A major cause of many of the challenges which confront companies is inadequate attention to problems at the "long end" of risk management, in the operational area. Moreover, one hears again and again of failures to recognise all material risks at a sufficiently early stage. On top of this, operational risks, even where they have been correctly identified, are often regarded as difficult to measure or mitigate, and thus these risks are often inadequately managed. Experience shows, however, that a clear and consistent focus on these risks can yield significant positive results. In this area, financial service providers have much to learn from companies whose core businesses are strongly oriented around complex projects.

Author

Christoph Schwager, Chief Risk Officer, Airbus Group; Member of the Advisory Board, Society for Risk Management and Regulation

FIRM A LOOK AT OUR PAST, PRESENT AND FUTURE

Back in 2009, when the Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation (FIRM) was founded at the suggestion of Sabine Lautenschläger, who at that time was Chief Executive Director of Banking Supervision at the German Federal Financial Supervisory Authority (BaFin) and is today Member of the Executive Board of the European Central Bank, we were by no means certain that it would be a success story. Following the financial market crisis, the banks had no room to spare in their budgets. With the support in particular of Deutsche Bank, as a steadfast Sponsoring Member of this organisation, and Frankfurt Main Finance, which viewed FIRM as instrumental to further strengthening the position of Frankfurt as a global financial centre, FIRM came to life in August 2009, upon its registration as a German association, and commenced its work. We began with 24 institutional members, including Deutsche Bank as Sponsoring Member, Commerzbank, Deutsche Börse, DZ BANK and the State of Hessen as Premium Members, and 17 other Regular Members. Rounding out the founding group as Supporting Members were two renowned institutions of learning: the House of Finance at the Goethe University of Frankfurt, and the Frankfurt School of Finance & Management, with whom we shared our stated goals of fostering and strengthening research and teaching in the areas of risk management and financial regulation. As Presidents of the newly founded FIRM, we were fortunate indeed to gain two very distinguished figures in the financial community: Professor Wolfgang König, Executive Director of the House of Finance, who would focus on the research activities of FIRM, and Professor Udo Steffens, President and CEO of the Frankfurt School, who would focus on our teaching activities. Because a newly established association also requires a good deal of organisation at the board level, the timing was ideal for the author of these comments to fully commit himself to this task, having just retired from Commerzbank in May 2009 after 33 years of service (including seven as Chief Credit Officer and nine as Chief Risk Officer). Several other active chief risk officers of major banks likewise agreed to join the Executive Board of FIRM, finding time in their busy schedules to contribute their energy and commitment, the value of which can hardly be overstated. In the first year of our existence, we launched an Executive Master of Risk Management and Regulation (MRR) degree programme together with the Frankfurt School of Finance & Management, working closely with both educators and practitioners to create an entirely new kind of curriculum. The two-year Executive Master programme is targeted towards university graduates with three to five years of professional work experience who, with the support and financial backing of their employers, wish to gain a comprehensive view of risk management and financial regulation as a field of study.

In the following pages on our educational programmes, **Professor Udo Steffens** and **Professor Martin Hellmich** provide a brief overview of the "**Executive Master of Risk Management and Regulation**" programme in its current form, as it continually seeks to find an optimal balance between the rapidly changing regulatory issues of the day and the more timeless and enduring nature of academic study. In addition to the MRR programme, the Frankfurt School also offers a full-time Master of Finance programme, recognised by the Financial Times as one of the best of its kind anywhere in the world, which is now also offered with a concentration in Risk Management. FIRM provides financial support to this programme through partial scholarships to particularly worthy students. We are also working closely with Professor Andreas Hackethal of the Goethe University of Frankfurt, and a member of our Advisory Board, to likewise strengthen the Master of Finance programme there in the area of risk management, as well as to recognise outstanding students through nomination to the Dean's List. In parallel with the launch of the MRR programme in our first year, we began our programme of support for research in the area of risk management and financial regulation, focusing in particular on issues of practical relevance, and on projects which can be completed within a timeframe of one or two years. For each selected research project, FIRM provides funding of between EUR 25,000 and EUR 100,000. In the subsequent two pages on FIRM research projects, **Professor Wolfgang König** describes the "**Support to research provided by FIRM**" and the scope of the research work which we have funded. Through its high visibility in panel discussions and in the financial media, FIRM has gained considerable attention in the course of its first half decade. A particularly important part of these visibility efforts was, in addition, the decision in 2012 to begin publishing a yearbook to coincide with the Frankfurt Finance Summit, through which experts from academia, industry and government who are involved with FIRM would have the opportunity to express their positions on important current topics in risk management and regulation in the form of discussion papers. The current FIRM Yearbook 2014 now marks the third year in which this work has been published, this year to coincidence with the Frankfurt Finance Summit in May 2014. We have taken the occasion of our fifth year in existence to expand this section of the yearbook, sharing a broader range of information with our readers about FIRM itself. Yet another pillar of this organisation's success has been its annual offsite meeting, which likewise began in 2012, in which all members of the Executive Board and Advisory Board of FIRM are invited to spend one and a half days in intensive discussions about current developments and issues in risk management and, of course, about the work which FIRM does in response to these. In his article on the "**FIRM Offsite 2013**", **Frank Romeike** reports on the some of the issues which dominated discussions in the most recent such offsite meeting. An organisation such as FIRM must have a clear and shared sense of purpose, and thus the creation of our "**Mission Statement**" was likewise a subject of intensive discussion in 2012. My fellow Executive Board member **Dr. Thomas Poppensieker** dedicated a great deal of time and effort to this important subject through several rounds of discussion until a consensus was finally reached. Because of its central importance, we have once again included this Mission Statement in the following pages. In creating this document, we recognised that our mission must be not just to foster research and teaching in the field of risk management and financial regulation but also, in the common interest of our members, to encourage the understanding and adoption of "best practice" standards in these areas, with the aim of a strong and vibrant financial sector to serve the overall economy. This aspect of our mission requires extensive communication and networking among institutions, where much more undoubtedly remains to be done in the years ahead.Another vital factor in the success which FIRM has achieved to date has been strong commitment from the highest levels – and this is abundantly evident in our Executive Board and Advisory Board, where we enjoy the active participation of the top-ranking executives for risk management and regulatory matters from among our institutional members. Only with this senior-level involvement is FIRM in a position to speak out on contentious issues and to have its voice heard, so that its positions on these issues carry weight in the arena of public debate. In today's world, an essential part of any organisation's visibility efforts is an appealing website, which in our case must address news and current developments in risk management and financial regulation both in Germany and internationally. This being the case, we are grateful to **Frank Romeike**, Managing Partner of RiskNET, a company specialised in risk portals, for taking on the challenge of redesigning and relaunching our website. In his article entitled "**Complete relaunch of FIRM.fm**", he tells us more about the FIRM website and the benefits which it brings.

In 2011, we initiated a "risk roundtable" under the auspices of FIRM, as a forum in which risk managers of major German financial institutions

would be able to regularly meet to discuss regulatory themes and advances in risk management processes, particularly where these involve "best practice". Because FIRM is not a lobbying organisation, these discussions specifically exclude lobbying efforts. Later in this section, **Dr. Martin Knippschild** provides us with a current overview of the "**FIRM Risk Roundtable**".

The close interrelationship between Frankfurt Main Finance and FIRM is underscored by the cross-appointment of board members, whereby under their respective articles of association (Satzung), the Spokesperson of the Executive Committee of Frankfurt Main Finance and the Chair of the Executive Board of FIRM are each ex officio members of the other governing body. The presiding Spokesman of the Executive Committee of Frankfurt Main Finance, **Dr. Lutz Raettig**, writes more about this in "**Frankfurt Main Finance and FIRM: Partners from Day One**".

In 2013, a legal action was brought against us contesting the use of "FIRM" as a component of our organisational brand, claiming that this violated trademark law. We are pleased that we were, with strong legal support, able to bring this unfortunate episode to a satisfactory conclusion. Our brand remains unchanged and protected throughout Europe.

FIRM is a non-profit organisation, and none of our Executive Board and Advisory Board members receives so much as a cent of remuneration for their time and effort. This is something which we take great pride in, as it underscores the personal commitment towards FIRM which each one of us so strongly feels. Moreover, this ensures that the membership contributions which we receive flow, with a minimum of overhead cost, directly into the work to which we have committed ourselves in our Mission Statement and articles of association.

The **membership of this association** has recognised the work which FIRM does and the results which we have achieved. In particular, two of our member institutions have, since the start of 2013, upgraded their membership tier to Sponsoring Member: DZ BANK and Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba). Our three Sponsoring Members thus now represent all three pillars of the German banking sector: the privately owned banks, the publicly owned savings banks (Sparkassen), and the cooperative banks (Volksbanken and Raiffeisenbanken). The number of Premium Members, who contribute a higher level of financial support, has grown from the original four in 2009 to seven today. As to Regular Members, the 17 financial institutions with which we began five years ago have since grown to 26 (see ▶ Figure 01). Rounding out our membership, we continue to enjoy the active support of the two institutions of higher learning as Supporting Members. In total, the number of institutional members has steadily grown from 24 at the start of 2010, to 30 at the start of 2011, 35 at the start of 2012, 38 at the start of 2013, and finally 44 at the start of 2014. Over the same period, our aggregate membership contributions have grown from EUR 370,000 in the year of our founding (2009), to EUR 485,000 in 2010, EUR 525,000 in 2011, EUR 696,000 in 2012, EUR 740,000 in 2013, and now EUR 776,000 in 2014. Within just five years, our total annual income from membership contributions has more than doubled. We are grateful for the continued generous support of our members – and needless to say, we hope to gain more institutional members spanning the entire spectrum of the financial industry. Every institutional member has the opportunity for its most senior manager for risk and regulatory matters to be named to the Advisory Board of FIRM and thus to actively participate in this exclusive discussion forum.

FIRM also welcomes personal members. We require that candidates for personal membership bring a solid professional or academic background in risk management and that they commit to supporting the objectives of this association. Personal membership is only open to individuals, not to legal entities.

In the following pages you will find further details of the three key bodies of FIRM – the Executive Board, the Advisory Board, the Risk Roundtable and the Working Group – including the current members of each. We encourage you to get involved in this network of senior risk professionals. FIRM has ambitious plans for the years ahead, and we hope that you will be a part of this. In late 2014 we will initiate a dialogue forum in Berlin, and in 2015 we will be awarding our first-ever research prize for the best dissertation in the area of risk management and regulation.

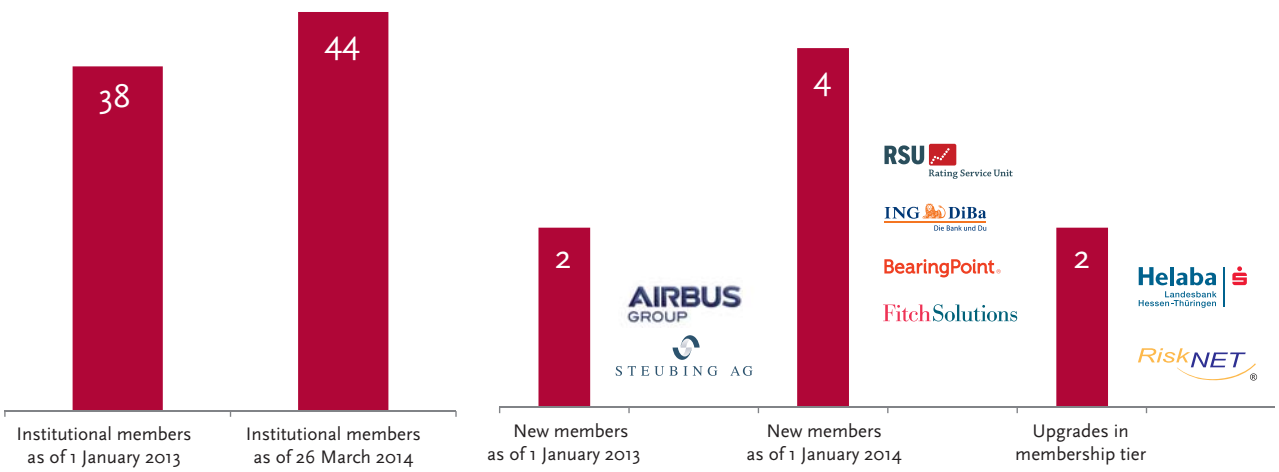
If you would like to become involved in the activities of FIRM, please contact our business office, which is headed by Ms. Esther Baumann, by sending an e-mail to info@firm.fm or by calling +49 (0)69 94 41 80 51.

I hope you find the following articles interesting and informative.

Yours faithfully,

Wolfgang Hartmann

Figure 01: Growth in membership between 2013 and 2014



THE SOCIETY FOR RISK MANAGEMENT AND REGULATION

The Society for Risk Management and Regulation (Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V.), in which banks and associations, initiatives, audit firms and the State of Hessen are involved, was founded in June 2009. The purpose of the Society is to conduct and promote teaching and research in the fields of risk management and regulation, particularly within the framework of the financial industry, primarily through the Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation (FIRM).

The Society therefore supports and finances the teaching and research activities carried out by FIRM, with the Institute making the results of its research accessible to members and the general public as well as providing training and further education for risk managers. The aim is to create an important centre for risk management and regulation.

CONTACT

Society for Risk Management and Regulation
Main Triangel
Zum Laurenburger Hof 76
60594 Frankfurt, Germany
phone: +49 (0)69 94 41 80 51
fax: +49 (0)69 94 41 80 19
e-mail: info@firm.fm
www.firm.fm

MEMBERS OF THE EXECUTIVE BOARD

Wolfgang Hartmann
Chairman of the Executive Board, FIRM; Member of the Executive Committee, Frankfurt Main Finance e.V.; former Member of the Board of Managing Directors and Chief Risk Officer, Commerzbank AG

Christian Sewing
Deputy Chairman of the Executive Board, FIRM; Global Head of Group Audit, Deutsche Bank AG

Thomas Groß
Deputy Chairman of the Executive Board, FIRM; Member of the Board of Managing Directors, Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba)

Dr. Stephan Bredt
Head of Division – Economic Order, Financial Services, Stock Exchanges, Ministry of Economics, Energy, Transport and Regional Development, State of Hessen

Thomas S. Bürkle
Member of the Board of Management and Chief Risk Officer, NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale
(beginning 26 March 2014)

Jörg Erlebach
Partner and Managing Director, The Boston Consulting Group GmbH

Prof. Dr. Wolfgang König
Executive Director, House of Finance, Goethe University of Frankfurt

Marcus Kramer
Member of the Management Board and Chief Risk Officer, BayernLB

Bernd Loewen
Member of the Executive Board and Chief Risk Officer, KfW Bankengruppe

Dr. Erik Lüders
Partner – Risk Management Practice Germany, McKinsey & Company
(beginning 26 March 2014)

Dr. Hans-Joachim Massenberg
Member of the Senior Management Board, Bundesverband deutscher Banken e.V. (Association of German Banks)

Dr. Thomas Poppensieker
Managing Director, Deutsche Bank AG
(until 26 March 2014)

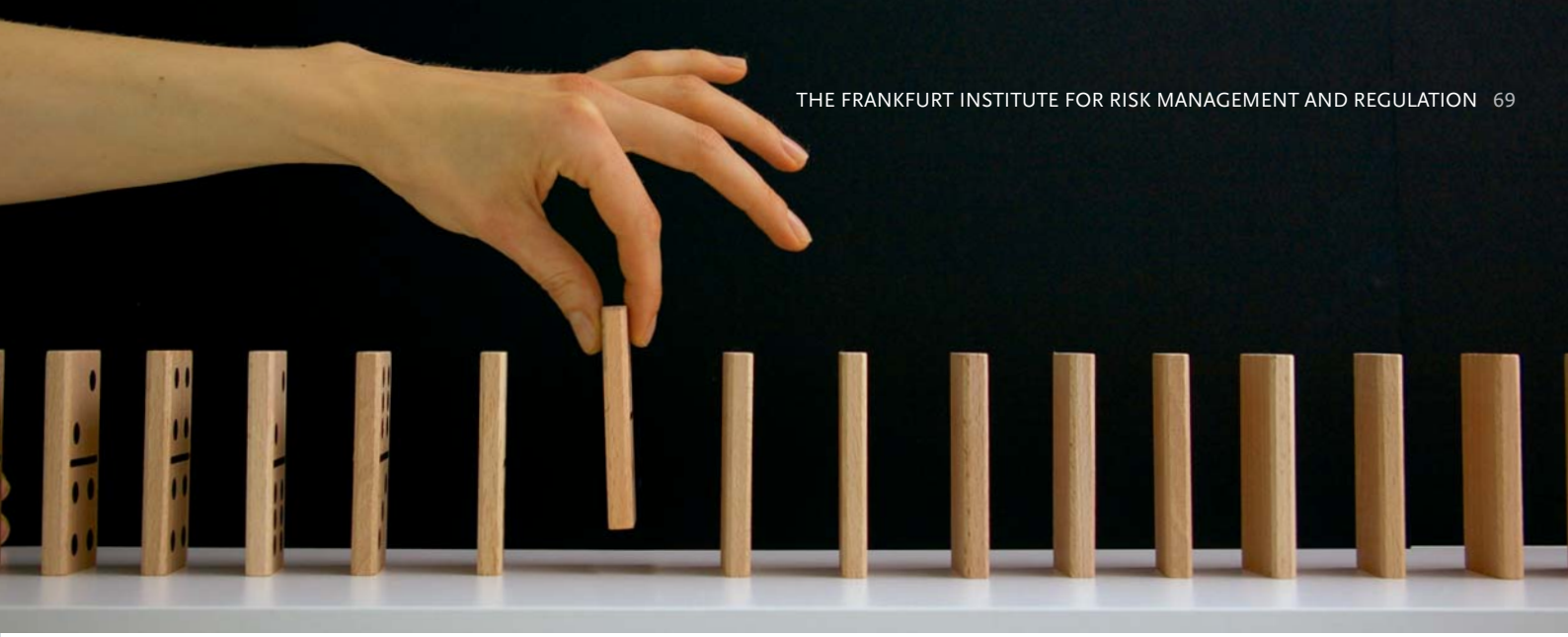
Dr. Lutz Raettig
Chairman of the Supervisory Board, Morgan Stanley Bank AG; Spokesman of the Executive Committee Frankfurt Main Finance e.V.

Dr. Johannes-Jörg Riegler
Deputy Chairman of the Board of Management, NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale
(until 26 March 2014)

Frank Romeike
Managing Partner, RiskNET GmbH
(beginning 26 March 2014)

Prof. Dr. Dr. h.c. Udo Steffens
President and CEO, Frankfurt School of Finance & Management

Frank Westhoff
Member of the Management Board and Chief Risk Officer, DZ BANK AG



ABOUT FIRM

The Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation (FIRM) was established in 2009 under the auspices of the Society for Risk Management and Regulation, an association of members including renowned German financial institutions, corporations, advisory firms and the State of Hessen. Among its founding members are Deutsche Bank AG, DZ BANK AG and Landesbank Hessen-Thüringen, thus representing all three pillars of the German banking sector: the privately owned banks, the publicly owned savings banks (Sparkassen), and the cooperative banks (Volksbanken and Raiffeisenbanken). In addition to the participation of almost all major banks in Germany, FIRM also includes prominent representation from the insurance sector through Allianz SE, from the securities markets through Deutsche Börse AG, and from the corporate sector through Airbus Group. FIRM is supported by the Frankfurt School of Finance & Management, by the House of Finance of the Goethe University of Frankfurt, and by the Society of Investment Professionals in Germany (DVFA); in its educational and research programmes, FIRM works closely with these three renowned institutions.

The Executive Board of the Society is comprised of 15 members under the chairmanship of Wolfgang Hartmann, former executive board member and CRO of Commerzbank AG, and deputy chairmanship of Christian Sewing, Global Head of Group Audit of Deutsche Bank AG, and Thomas Groß, Member of the Board of Managing Directors of Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba). The two Presidents of FIRM also serve on the Executive Board of the Society, with Professor Wolfgang Koenig, Executive Director of the House of Finance, focusing on its research activities and Professor Udo Steffens, President and CEO of the Frankfurt School of Finance & Management, focusing on its educational programmes.

The Executive Board holds quarterly formal meetings, for which preparations are made by the Working Group. Every institutional member has the opportunity to participate through the Advisory Board, which serves as a forum to discuss current issues in risk management, to review the results of research projects, and to present new ideas. The Executive Board and Advisory Board, in addition, hold a joint two-day offsite each year in order to discuss important issues in risk management and regulation in greater depth.

In both its research and educational activities, FIRM strives to help the German financial industry advance the state of best practice, thus improving its international competitiveness. It is not a lobbying organisation. As part of this effort, the FIRM Risk Roundtable – building upon the collective expertise of risk managers from major German institutions – aims to develop, and to foster the adoption of, effective standards for risk modelling and quantitative approaches to deal with current issues in risk management and regulation. This will in future be supported and encouraged through its own activities in quantitative research as well as through an active exchange of information with the universities.

FIRM works closely with Frankfurt Main Finance, the association committed to advancing Frankfurt's position as a global financial centre. Following the first term of office of the Executive Board, in which the focus was upon building a strong and enduring foundation for the Society and for FIRM, we have given considerable thought to the objectives and guiding principles of our activities as we move forward. These will guide us as we strive to continuously broaden our range of activities in the years ahead.

Our mission statement

- We will foster research and education across all aspects of risk management and regulation, specifically including educational programmes for risk managers oriented around actual practice and in the broader context of the financial institution.
- We will encourage the understanding and adoption of "best practice" standards for risk management and regulation, toward the aim of strengthening the Germany's financial sector and thus its real economy.

Our specific objectives

- FIRM strives to be among Germany's leading institutions for risk management. It will achieve this:
  - through its active involvement in, and financial support for, research and teaching activities in Frankfurt as well as throughout the German-speaking world,
  - by serving as the leading network for the German-speaking risk management world, bringing together professionals from the financial sector, universities, and governmental and regulatory authorities in a common forum, and
  - by encouraging a rigorous, fact-based dialogue on issues of risk management and regulation which respects the independent positions of those involved.

Our governance principles

- We are a non-profit organisation. Our expenditures are transparent and consistent with our institutional objectives. Our officers serve on an honorary basis.
- We are an open organisation. We welcome members and sponsors who are professionally involved in risk management and regulation from throughout the financial sector, from academia, from industry, and from government, including personal members and alumni of our educational programmes.

FIRM ADVISORY BOARD

The Advisory Board is comprised of practising professionals and academicians who bring distinctive expertise in risk management. It is regularly briefed by the Executive Board on FIRM activities at meetings of the Advisory Board and at the annual offsite meeting. The Advisory Board advises the Executive Board on how to best fulfil its objectives and tasks in line with the organisation's Mission Statement. It takes an active and committed role in furthering the objectives of FIRM and in maximising the visibility of the work which FIRM does.

Frank Behrends
Member of the Board of Managing Directors, BHF-BANK Aktiengesellschaft

Stefan Bielmeier
Chairman of the Executive Board, DVFA GmbH (Society of Investment Professionals in Germany)

Carsten Bokelmann
General Authorised Representative, Steubing AG

Markus Burghardt
Area Head for Financial Services and Member of the Executive Board, PricewaterhouseCoopers AG

Dr. Henning Dankenbring
Partner, KPMG AG

Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Franke
Professor for International Financial Management, University of Constance

Dr. Peter Gassmann
Managing Director and European Practice Leader for Financial Services, Booz & Company GmbH

Bernd Geilen
Member of the Management Board and Chief Risk Officer, ING-DiBa AG

Gerold Grasshoff
Senior Partner and Managing Director, International Head of Risk Management and Regulation, The Boston Consulting Group GmbH

Prof. Dr. Andreas Hackethal
Dean, Faculty of Economics and Business Administration, Goethe University of Frankfurt

Paul Hagen
Member of the Management Board and Chief Risk Officer, HSBC Trinkaus & Burkhardt AG

Prof. Dr. Martin Hellmich
Professor for Risk Management & Regulation, Frankfurt School of Finance & Management

Dr. Andreas Höck
Director, KfW Bankengruppe

Dr. Detlef Hosemann
Member of the Board of Managing Directors, Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba)

Dietmar Ilg
Global Head of Credit, DZ BANK AG

Prof. Dr. Roman Inderst
Professor, Goethe University of Frankfurt

Dr. Peter Iversen
Managing Director and Head of Group Risk Management, HSH Nordbank AG

Dr. Ralf Kauther
Chairman of the Management Board, vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG

Ralf Kehlenbeck
Partner and Head of Risk Management Services, BearingPoint GmbH

Prof. Jan-Pieter Krahnen
Professor of Banking and Finance, Goethe University of Frankfurt

Christian Kühn
Director and Head of Risk Controlling, Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG

Frank Kuhnke
Chief Operating Officer of the Non-Core Operations Unit, Deutsche Bank AG

Finja Carolin Kütz
Managing Partner, Oliver Wyman GmbH

Ulrik Lackschewitz
Head of Group Finance and Risk Controlling, NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale

Dr. Carsten Lehr
Managing Director, Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH (Finance Agency of the Federal Republic of Germany)

Andreas Leonhard
Head of Group Risk Control, BayernLB

Markus Linss
Head of Risk Management & Control, Deutsche Pfandbrief AG

Fredun Mazaheri
Divisional Board Member, Group Risk Controlling & Capital Management, Commerzbank AG (beginning 26 March 2014)

Hermann J. Merkens
Member of the Management Board and Chief Risk Officer, Aareal Bank AG

Gilles Pelosato
Senior Director, Head of Sales Nordic, Central & Eastern Europe, Fitch Deutschland GmbH

Dr. Thomas Poppensieker
Managing Director, Deutsche Bank AG (beginning 26 March 2014)

Marcus Thompson
Managing Director and Chief Risk Officer, Deutsche Börse AG

Dr. Jens Riedel
Partner, Egon Zehnder International GmbH

Dr. Gerhard Schröck
Partner, Member of McKinsey Global Financial Institutions Practice and of European Risk Practice, McKinsey & Company

Christoph Schwager
Chief Risk Officer, Airbus Group

Jürgen Steffan
Member of the Management Board, Wüstenrot Bausparkasse AG

Hubertus Väth
Managing Director, Frankfurt Main Finance e.V.

Dana Wengrzik
Managing Director, RSU Rating Service Unit GmbH & Co. KG

Thomas C. Wilson
Chief Risk Officer, Allianz SE

Ralf Wollenberg
Head of Risk Controlling, Bankhaus Lampe KG

FIRM RISK ROUNDTABLE

Given the relentless increase in regulatory requirements, risk management is one of the central challenges facing the financial industry. Where these issues are of strategic importance, and where they affect the entire banking market, it is thus essential to encourage dialogue among the entire spectrum of financial institutions and to find new ways to improve and strengthen risk management processes. The FIRM Risk Roundtable was established for precisely this purpose and, with some 20 member institutions, broadly representative of the German banking sector. At present, the single issue of highest priority is the adjustment of bank capital management to new regulatory requirements. Just the basic framework of Basel III comprises six hundred pages; on top of this come the various supplementary and explanatory documents, estimated at between four and six thousand pages. While all of the implementing regulations are not yet finalised, one thing is clear: The risk managers and compliance officers of German banks face a monumental task.

This being the case, it is apparent how important it is right now to have a suitable forum for dialogue among risk management experts, so that risk professionals may discuss these issues not only with their internal colleagues but also with colleagues at other institutions. This is particularly important in view of the new questions and issues which continually emerge as laws and regulations must be implemented in practice. How should the individual aspects be prioritised? Can the specific requirements be translated into existing structures and processes, or must the risk architecture be fundamentally changed? Which of these challenges can be solved by in-house project teams, and where should external expertise be brought in, such as from specialised consultancies?

Dialogue on fundamental issues

It is regarding these questions that the senior risk managers of our member institutions seek an active dialogue through the FIRM Risk Roundtable. These are fundamentally important issues - for instance, the BCBS 239 regulation on effective risk data aggregation and risk reporting, where the Risk Roundtable has been discussing "best practice" examples, so that valuable insights can be brought back to the individual member institutions in order to better manage their in-house projects. Broad issues of impact, and interpretation as to how regulations affect the industry, are also debated – for example, the implications upon organisational structures of the separation between back-office functions and risk controlling required under the Minimum Requirements for Risk Management (Mindestanforderungen an das Risikomanagement, or "MaRisk"). Specific questions of interpretation or details of operational implementation are, in contrast, not the focus of the Risk Roundtable, as these are discussions which should take place within the responsible unit of each bank.

Strong interest from the entire German banking sector

The FIRM Risk Roundtable is unique in Germany, particularly in terms of its composition, which includes representation from all three pillars of the German banking sector: the privately owned banks, the publicly owned savings banks (Sparkassen), and the cooperative banks (Volksbanken and Raiffeisenbanken) – and in each case, through the bank's most senior risk officer. The group originally arose in response to the Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) required under MaRisk. At the time, an initiative was undertaken by several advisors to bring together banks from all three pillars of the German banking sector in order to conduct a joint study. Its objective was to determine whether banking supervisors

Dr. Martin Knippschild
Head of Risk Controlling, DZ BANK AG

Sven Boland
Head of Risk Controlling, DekaBank AG

Jörn Brandstätter
Head of Capital & Risk Analytics, Deutsche Postbank AG

Dr. Marc Kaninke
General Authorised Representative, Wüstenrot Bausparkasse AG

Jens Käßner
General Authorised Representative and Deputy Chief Risk Officer, Deutsche Postbank AG

Ulrik Lackschewitz
Head of Group Financial and Risk Controlling, NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale

Andreas Leonhard
Head of Group Risk Control, BayernLB

Markus Linss
Head of Risk Management & Control, Deutsche Pfandbrief AG

Fredun Mazaheri
Divisional Board Member, Group Risk Controlling & Capital Management, Commerzbank AG

Bettina Mohr
Head of Group Risk Controlling, LBBW Landesbank Baden-Württemberg

Matthias Oetken
Head of Market Risk Management, HSH Nordbank AG

Dr. Wilfried Paus
Global Head of Risk Analytics & Living Wills, Deutsche Bank AG

were being consistent in their treatment of ICAAP. In the aftermath, the study participants decided to organise further such meetings, and thus the FIRM Risk Roundtable was born in October 2011. Since then, the group has continually grown as new members have been added. Its regular quarterly meetings are broadly regarded by participants as essential events in the area of regulation and risk management, particularly because the Risk Roundtable is able to bring the discussion to such a high level, considering these weighty issues as they affect the entire German banking industry.

Important source of new ideas for risk managers

The topics that are the subject of discussion are diverse, extending far beyond regulatory compliance. What new risks are emerging on the market? Where kinds of significant fraud attempts are being observed? What are the patterns to watch out for? Through these joint discussions, a broad picture emerges which provides powerful insights into the kinds of risks being seen in different banks. From these, in turn, better indicators can be derived for the risk assessments which the banks conduct themselves. Needless to say, for the Risk Roundtable to enjoy acceptance, it is also important that benefits which it yields exceed the time and expense which it consumes. For this reason, its regular meetings are kept on a strict schedule, with important topics discussed in the order in which they are opened for discussion. An essential element of these discussions, and of the group's "culture", is that these issues are examined at a high level, abstracted from day-to-day matters.

Where appropriate, the FIRM Risk Roundtable also develops joint position papers, in order to make its voice better heard in the dialogue with regulators and supervisory authorities. Current issues are regularly reviewed to determine whether there are points which might require the FIRM Risk Roundtable to act on behalf of the risk management community as a whole. In view of the increasing challenges and ever higher regulatory standards being imposed on risk management, there is no doubt that such issues will become more and more important. In today's thicket of regulations, it is not uncommon, in fact, for contradictions to arise as these must actually be put into implementation, or for regulators to underestimate the time and expense which regulations entail for banks. It is in situations such as these that the FIRM Risk Roundtable can play a particularly valuable role, speaking proactively on behalf of the industry.

FIRM views the fostering of active dialogue among practitioners and academicians as a central part of its mission. For this reason, the members of the Risk Roundtable also regularly suggest particular issues where in-depth academic research would provide a helpful foundation. At the same time, the group provides these researchers with a forum to interact with experts from member institutions in support of their research work, such as by providing access to data needed for the research and through the joint formulation of theses and theories to be examined.

Author

Dr. Martin Knippschild,
Head of Risk Controlling,
DZ BANK AG

Dr. Stefan Peiß
Director of KfW and Head of Risk Management and Controlling, KfW Bankengruppe

Jörg Riepenhausen
Head of Risk Controlling, Aareal Bank AG

Jacob Sprittulla
Head of Risk Controlling, Berliner Sparkasse

Stephan Wilken
Managing Director, Chief Credit Officer for Private & Business Clients, Chief Risk Officer Germany, Deutsche Bank AG

Stephan Wycisk
Head of Credit Risk Management, BHF-BANK Aktiengesellschaft

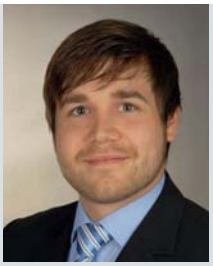
Matthias Zacharias
Head of Group Controlling, Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba)

FIRM WORKING GROUP

Wolfgang Hartmann
Chairman of the Executive Board, FIRM; Member of the Executive Committee, Frankfurt Main Finance e.V.; former Member of the Board of Managing Directors and Chief Risk Officer, Commerzbank AG

Esther Baumann
Deputy Coordinator, Frankfurt Main Finance e.V.

Dr. Daniell Bastian
Unit Head, Ministry of Economics, Energy, Transport and Regional Development, State of Hessen



Thomas Bopp
Deputy Unit Head, Ministry of Economics, Energy, Transport and Regional Development, State of Hessen

Dr. Heike Brost
Head of Programme Design and Development, Frankfurt School of Finance & Management

Norbert Gittfried
Principal – Risk and Regulation, The Boston Consulting Group GmbH

Dr. Anja Guthoff
Risk Management Specialist, DZ BANK AG

Jürgen Hinxlage
Department Head, Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba)

Dr. Peter Hüfner
Director, Executive Staff, Bundesverband deutscher Banken e.V. (Association of German Banks)

Ulrik Lackschewitz
Head of Group Finance and Risk Controlling, NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale

Andreas Leonhard
Head of Group Risk Control, BayernLB

Carsten Lesche
Department Head, Rating Systems PD, KfW Bankengruppe

Rainer Pfau
Head of Regulatory Issues, GRM-CC, KfW Bankengruppe

Bettina Stark-Watzinger
Managing Director, LOEWEZentrum SAFE, House of Finance, Goethe University of Frankfurt

Dr. Valentin Ulrici
Practice Expert, McKinsey & Company

Heike Wittern
Credit Risk Management, CRM CB&S, GTB - COO MidCaps & Shipping, Deutsche Bank AG

FIRM EDUCATIONAL PROGRAMMES

Executive Master of Risk Management and Regulation (MRR)

A recent study of European and U.S. banks conducted by the Frankfurt School of Finance & Management in cooperation with SAP and the NYU Stern School of Business identified the primary factors which compel banks to make changes in their business models. There was a broad consensus among the surveyed banks, audit firms and supervisory authorities that the single greatest driver of fundamental change in banking is the shifting regulatory environment, along with the massive increase in regulatory requirements which, as a result, is being imposed on the risk management function. Moreover, a close examination of the individual business segments of banks revealed that the risk management capabilities of these banks have, in fact, very clearly become a decisive competitive factor, with risk departments gradually shedding their character as "staff functions". This has massive consequences for the professional field of risk management, and for the qualifications which risk managers must bring to their work; specifically, in addition to broad competencies in risk management and regulatory issues, risk managers must now also have a solid grasp of the respective markets in which their institutions do business. At the same time, the scope of the knowledge and skills required of a risk manager has grown so enormously that today's risk professionals must have the ability and intellect to adapt to constant and rapid changes in markets and in regulations. Through the Executive Master of Risk Management and Regulation (MRR) degree programme, the Frankfurt School of Finance & Management has developed a curriculum specially designed for this new generation of risk managers.

The banking business is changing

Forcing banks to adapt their business models are not only these many new regulatory requirements but also economic trends – for example, the global tilt from the traditional industrialised nations to the emerging markets; the changing foundations of the global economy are driving fundamental changes in the business of banking. Transformations of this kind can no longer be expressed in such relatively simple terms as, for instance, the shift from the original-to-hold business models towards original-to-distribute.

Within the European markets, one cannot realistically expect strong growth in the demand for financial services, at least broadly speaking. In mature markets which one might even say are "overbanked", banks must face the tough question of whether they indeed have a sustainable business model for the future. At the level of individual banks, in turn, the strategic challenge which they must overcome is how to differentiate their business models from those of their competitors. Against this background, many banks are anxiously awaiting the outcome of the European Asset Quality Review Process.

In the U.S., the six largest banks, who together comprise roughly 50 per cent of the total assets of all U.S. banks – are once again highly profitable and able to direct these resources towards key success factors such as capital adequacy, risk management competencies, product and trading platforms with shortened response times and massive capacity to deliver service, and new technology-based distribution channels. These investments will enable such banks to strengthen future positions in growth markets, such as in Asia.

That being said, one must also recognise that, broadly speaking, banks with such global ambitions are facing a dilemma, namely massive upfront costs at the same time that they are restructuring their balance sheets. The construction of these new product platforms and distribution channels, and the development of the infrastructure for liquidity and risk management needed to make banks competitive, involves large investment costs. Although these should later be offset by improvements in the value creation chain and through gains from economies of scale, these costs must be borne in the meantime. Even if banks in the U.S. and Europe have a similar view of these challenges, and of the opportunities associated with them, their positions at the starting line as the U.S. and Europe emerge from their respective financial crises are very different indeed.

Risk management as source of competitive advantage

In order to be able to successfully play the role of "market makers" in the world's financial markets – for example, in non-standardised derivatives contracts – banks require not only adequate equity capital but also a technology platform which enables them to very quickly and competitively price, and likewise to quickly hedge, these kinds of products, while at the same time having the capabilities in place to quickly calculate key risk parameters, such as the Credit Value Adjustment (CVA). In other words, in order to even be in the position to take advantage of market opportunities, banks require strong risk management capabilities and a strong grasp of the Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP), which are becoming decisive competitive factors.

As to standardised derivatives contracts which are centrally cleared, as well as "flow markets" for equities, interest rate products and credit products, it is evident that the overwhelming majority of transactions will in future be executed on an electronic basis. Although this automation does indeed serve to reduce staff costs, particularly in the front office, thus improving the value creation chain in banks, the new and ever rising regulatory requirements are pushing up the challenges which banks face in identifying, measuring, assessing and managing the market risks, credit risks and most of all liquidity risks which arise from these activities. It is thus reasonable to assume that, for those banks which aim to be market makers in the global financial markets, there will be a reallocation of staff costs from the front office towards the risk units.

Growing demand for professional risk managers

For this reason, a significant increase in the demand can be expected on the job market for staff with risk management competencies. The need for skilled risk professionals not only in banks but also in audit firms, consultancies and supervisory authorities will only serve to further amplify this growth in demand. With new regulatory requirements like the Alternative Investment Fund Manager Directive (AIFMD) and Solvency II, other sectors of the financial services industry will likewise need more staff with risk management experience. As demand from all sides continues to grow, there is little doubt that the attractiveness of this field is growing enormously and, moreover, that this will in future have an impact on compensation structures.

The Executive Master of Risk Management and Regulation programme is structured to prepare candidates with prior professional work experience and to teach them the knowledge and skills which they will need when they return to the workforce. Because the "half-life" of information becomes short indeed in an environment which is dramatically changing, a degree programme must balance two objectives: teaching the timeless competencies which will provide the long-term foundation for candidates to build their careers in risk management, but without

Figure 01: Areas of study in the Master of Risk Management and Regulation programme

neglecting the key issues which face the industry today or are likely to do so in the near future.

The MRR programmes aims, to this end, to provide a blend of academic depth and practical know-how. This is reflected in the programme's teaching faculty, which is comprised of both world-class academicians and industry experts with many years of practical experience. Classroom lectures are regularly supplemented with presentations on current themes by senior risk management professionals from leading financial institutions. The MRR curriculum spans a broad range of knowledge which should provide graduates of the programme with a deeper understanding of the business models and risks of the institutions where they work, in the context of their place in the financial markets and the regulatory environment in which they operate (see ▶ Figure 01).

In addition to the "big picture" grasp of risk management, the MRR programme also teaches the important details of the various individual risk categories, such as market risk, credit risk, counterparty risk, liquidity risk, funding risk and operational risk. The experience of the recent financial crisis has shown that themes such as regulation, accounting methods and financial market stability are closely intertwined. It is no coincidence that we were hearing such colourful new expressions as "regulatory arbitrage" and "rating arbitrage" in the years before the crisis struck. So that candidates can gain a broad perspective on the complex interactions among financial markets, business models, regulatory requirements and accounting standards, the programme offers ample lectures on these subjects taught by experts. In this way, Executive Master of Risk Management and Regulation programme aims to provide the banking industry with the risk professionals it needs to overcome the ever greater challenges which surely lie ahead in an ever more complex environment.

Authors

Prof. Dr. Dr. h.c. Udo Steffens, President and CEO, Frankfurt School of Finance & Management; President, Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation (FIRM); Member of the Executive Board, Society for Risk Management and Regulation

Prof. Dr. Martin Hellmich, Karl Friedrich Hagenmüller Professor for Financial Risk Management, Frankfurt School of Finance & Management

FIRM RESEARCH PROJECTS

Support to research provided by FIRM

Under both its Mission Statement and articles of incorporation (Satzung), the Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation (FIRM) is committed, as one of its central objectives, to the support of research. The reasoning behind this is, quite simply, that the results of such research form the foundation of better risk management and better financial regulation – in the near term as well as over the longer term – and thus also forms a critically important basis for forward-looking and enduring educational programmes. Because FIRM aims to foster active international discussion of the results of the research which it sponsors in risk management and regulation, FIRM places a priority on having these research results published in respected international journals and publicised in media which will bring visibility to this work.

Since its founding in 2009, FIRM has been awarding substantial grants to fund research projects, at the two Frankfurt universities which are Supporting Members of FIRM (Goethe University of Frankfurt and Frankfurt School of Finance and Management) as well as at other appropriate institutions of learning and research (in the latter case, with relevance to Frankfurt as a financial centre). In the spring of each year, FIRM puts out a call for research project proposals, under which the research team applying for the grant must outline the proposed project using a defined document structure. Following a double-blind assessment of these proposals in the order received by three designated experts (who are from outside Frankfurt and whose neutrality is not compromised by proposals submitted by their own institutions or employers), and following consultation with the Executive Board of FIRM, the two Presidents of FIRM decide, as experienced researchers themselves, which project proposals are to be awarded grants.

In the five years since 2009, a total of 16 research projects have received financial support totalling more than one million euros (a complete list of which may be found at http://www.firm.fm/en/research/projects.html). ▸ Table 01 lists the titles of each of these research projects, along with the lead researchers and the institutions where they are based.

In many cases, the projects extend for a year or more – and while some projects are completed more quickly than this, the maximum timeframe for any individual project grant is two years. The funding is most frequently used to cover the costs of a research assistant (75 per cent of expenses) as well as certain direct costs (such as participation in important international conferences), meaning that this support covers a window of time within a longer period of time and is generally supplemented with other sources of funding. In terms of the universities in which these projects are been completed or are currently in progress, these are distributed as follows: Goethe University of Frankfurt (7 projects, of which one in cooperation with the

Table 01: Overview of research projects funded by FIRM since 2009

Title of research project	University
Incentives, risk taking and leverage: Implications for risk management	Goethe University of Frankfurt | Prof. Dr. Uwe Walz
The behaviour of correlations in various market phases: Modelling, empirical observations, and consequences	Frankfurt School of Finance & Management | Prof. Dr. Wolfgang Schmidt
Accounting results and procyclicality: Implications for financial stability and regulation	Goethe University of Frankfurt (in cooperation with the Vienna University of Economics and Business) | Prof. Dr. Christian Laux
Operational risk and corporate governance	Goethe University of Frankfurt | Prof. Dr. Mark Wahrenburg
What objective function does rating issuance follow? Implications for financial market stability and regulation	Frankfurt School of Finance & Management | Prof. Dr. Christina Bannier
Minimum rating and regulatory capital requirements for securitisation transactions	Leibniz University of Hannover | Prof. Dr. Daniel Rösch
Did the reputation of rating agencies suffer from the financial crisis?	Humboldt University of Berlin | Prof. Tim Adam
The customer protection perspective on risk management: Understanding the influence of bank advice on private investors' investment decisions	Frankfurt School of Finance & Management | Prof. Dr. Dominik Georgi
Regulation of the issuance of structured financial products for retail investors	University of Siegen | Prof. Dr. Rainer Baule
Effects of non-customer business on the stability of the financial industry	Goethe University of Frankfurt | Prof. Dr. Bernd Skiera
Measuring the model risks of dynamic hedging strategies to ensure regulatory compliance and increase financial market stability	Frankfurt School of Finance & Management | Prof. Dr. Natalie Packham
The cyclicality of valuation adjustments in German banks: Convergence and conflicts between risk management and accounting principles	Westfälische Wilhelms-University (WWU) in Münster | Prof. Dr. Andreas Pfingsten
Risk cascades in banking networks and the measurement of systemic risk	Goethe University of Frankfurt | Prof. Dr. Ester Faia
Effects of tightening bank resolution regimes on bank risk-taking: Evidence from U.S. and European banks	Goethe University of Frankfurt | Prof. Dr. Mark Wahrenburg
Did policy interventions in the crisis foster financial disintegration?	University of Mainz | Prof. Dr. Isabel Schnabel
Determinants and stability of retail deposits: Implications for refinancing models and banking supervision	Goethe University of Frankfurt | Prof. Dr. Roman Anton Inderst

Vienna University of Economics and Business), Frankfurt School of Finance & Management (4 projects), Leibniz University of Hannover, Humboldt University of Berlin, University of Siegen, Westfälische Wilhelms-University in Münster, and University of Mainz (1 project each).

In looking at the publications which have appeared to date, it is important to note that, once a research project is underway, the first step is to produce results which are initially presented at international conferences and only then – once the results have been vetted by international peers (which may require several iterations of a project) – are these research results ready to be submitted to leading international journals, which nowadays may themselves require up to a year or more to thoroughly assess the manuscripts which have been submitted. Thus, a considerable period of time must elapse before publication can be expected. Beyond the large number of projects which have been presented at such conferences, ▶ Table 02 lists some of the FIRM-sponsored research projects which have been published by leading journals.

In terms of their substance, one can categorise the research projects in a number of different ways. To name just some of these, the projects which have been completed to date or are still ongoing can be divided:

- between basic research (for example, "Risk cascades in banking networks and the measurement of systemic risk" and "Measuring the model risks of dynamic hedging strategies to ensure regulatory compliance and increase financial market stability") and applied research (for example, "The customer protection perspective on risk management: Understanding the influence of bank advice on private investors' investment decisions" and "Did policy interventions in the crisis foster financial disintegration?"),
- between research focused on end customers (for example, "Determinants and stability of retail deposits: Implications for refinancing models and banking supervision" and "What objective function does rating issuance follow? Implications for financial market stability and regulation) and research focused on back-office issues (for example, "The behaviour of correlations in various market phases: Modelling, empirical observations, and consequences"),
- research which is of a more theoretical nature (for example, "Incentives, risk taking and leverage: Implications for risk management") and empirically driven research (for example, "Effects of tightening bank resolution regimes on bank risk-taking: Evidence from U.S. and European banks"),
- research which sheds light on more specialised sub-fields such as credit ratings (for example, "Did the reputation of rating agencies suffer from the financial crisis?" and "Minimum rating and regulatory capital requirements for securitisation transactions"), and
- research which draws on work in other areas which are closely related to finance (for example, "Accounting results and procyclicality: Implications for financial stability and regulation", "The cyclicality of valuation adjustments in German banks: Convergence and conflicts between risk management and accounting principles" and "Effects of non-customer business on the stability of the financial industry").

Where does potential remain to make advances through research? The work funded by FIRM is already notable for the degree to which it combines academic rigour with industry practice – both in terms of drawing upon practice for research and the applicability of research results to practice. Nevertheless, there is ample room to do more in these dimensions; in fact, in the run-up last year to its call for research project proposals, FIRM even invited researchers to candidly discuss their proposed research topics, and the practical aspects thereof, with members of the Executive Board, Working Group or Advisory Board – or if helpful, to have them review actual data (anonymised upon request). Unfortunately, no researcher has taken up this offer to date. Perhaps we at FIRM might make further efforts to facilitate access and to encourage this kind of dialogue. If this approach succeeds, it could be a significant aid to improving the way in which research problems are formulated – and thus ultimately, the quality of the results which these produce.

Author

Prof. Dr. Wolfgang König, President, Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation (FIRM); Member of the Executive Board, Society for Risk Management and Regulation; Executive Director, House of Finance, Goethe University of Frankfurt

Table 02: Selected published papers which have arisen from research projects sponsored by FIRM

Author(s)	Title of published paper	Name of publication
Christian Laux	Financial Instruments, Financial Reporting, and Financial Stability	Accounting and Business Research 42(3), 2012, 1-22
A. Barakat, K. Hussainey	Bank Governance, Regulation, Supervision, and Risk Reporting: Evidence from Operational Risk Disclosures in European Banks	International Review of Finance Analysis (2013) Vol. 30, 254-273
Christoph Becker, Wolfgang M. Schmidt	Stressing correlations and volatilities – A consistent modeling approach	Journal of Empirical Finance 21 (2013) 174-194
Christina E. Bannier, Christian W. Hirsch, Markus Wiemann	Do Credit Ratings Affect Firm Investments? The Monitoring Role of Rating Agencies	Social Science Research Network (SSRN) 2135483 (2012)
Nils Deterin, Natelie Packham	Measuring the Model Risk of Contingent Claims	Social Science Research Network (SSRN) 2214913 (2013)
K. Lützelkirchen, D. Rösch, H. Scheule	Ratings Based Capital Adequancy for Securitizations	Journal of Banking and Finance 37 (2013) 5236-5247
Christian Eufinger	Fatefully Interconnected: Hidden Links between Bank Capital and Asset Risk	Social Science Research Network (SSRN) 2123433 (2011)

ALUMNI – MASTER IN RISK MANAGEMENT & REGULATION

Our programme for alumni of the Executive Master in Risk Management and Regulation (MRR) since its inception in 2010 – "MRR Alumni" – provides a venue for former students to stay in touch with their classmates following graduation, as well as to meet other present and future graduates as a growing number of risk professionals complete this advanced degree programme.

The objectives of MRR Alumni are:

- to facilitate the exchange of information and ideas among graduates about their studies, job positions and professional careers, and – together with FIRM – to foster dialogue on current risk management topics,
- to maintain and encourage personal networking among MRR degreeholders, and
- to provide a venue for interaction among graduates of different classes.

MRR Alumni currently comprises two graduating classes with a total of 31 former students. Upon their graduation in the summer of 2014, a third class of MRR degreeholders will be able to join MRR Alumni and take part in our activities.

Through invitations to selected events, participants in MRR Alumni are actively involved in the activities of FIRM. A highlight of these activities during 2013 was the opportunity to participate in the FIRM Research Conference in Mainz as well as regular invitations to the McKinsey/FIRM Innovation Platform. In addition, MRR Alumni organises its own "get togethers" to encourage networking and discussion among former students.

In 2014, the connection between MRR Alumni and FIRM will be further strengthened through the creation of a special "alumni area" within the FIRM website. Furthermore, additional courses of study are currently in planning with the support of FIRM.

Author

Heike Wittern,
Credit Risk Management, CRM CB&S,
GTB - COO MidCaps & Shipping,
Deutsche Bank AG

FIRM OFFSITE 2013

The Hyatt Regency Hotel in Mainz is a striking architectural achievement, harmoniously juxtaposing a spectacular new structure against a nineteenth-century fortress, Fort Malakoff, and integrating these into a modern hotel complex.

As a centre of excellence for the financial services industry and central point of contact for political leaders and banking regulators, the Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation (FIRM) has in recent years played a vital role in discussions of better regulation and professional risk management. Through our educational activities, ranging from entry-level degree programmes to advanced training for senior risk managers, and our support for highly focused research in the area of risk management and financial regulation, including both basic and applied research, we are proud of the success which we have already achieved in generating new ideas, stimulating dialogue and drawing attention to the legitimate needs and issues of financial service providers, thus helping to strengthen the position of Germany in the global financial markets.

Research leaders discuss sustainable financial architecture

Towards these objectives, renowned experts from the world of risk management and regulation assembled at the Hyatt Regency Hotel in Mainz from 20 to 22 June 2013 to engage in three days of intense discussions. The first day of the offsite was dedicated to presentations on some of the research work being done, such as the work of Professor Arnd Wiedermann (University of Siegen) on regulation of the issuance of structured financial products for retail investors. Professor Bernd Skiera (Goethe University of Frankfurt) likewise spoke about his work on the effects of non-customer business activities on the stability of the financial industry. Professor Natalie Packham (Frankfurt School of Finance & Management) introduced a novel research approach for measuring the model risk of dynamic hedging strategies, while Professor Andreas Pfingsten (Westfälische Wilhelms-University in Münster) discussed the intricacies of cyclical effects. In the final presentation, Professor Jan Pieter Krahnen, Director of the Sustainable Architecture for Finance in Europe (SAFE) Center of Excellence and the Center for Financial Studies at the Goethe University of Frankfurt, underscored that well-functioning financial markets are a necessary condition for the economy to flourish so that growth and prosperity can be achieved. By directing capital toward productive and innovative uses, these markets serve to raise the general economic welfare. That being said, recent years have all too vividly shown that undesirable trends in the financial markets and flaws in the architecture of the financial system can pose latent risks not only to the economy but also to the very fabric of society and government.

The recent crisis has, above all, cast serious doubt upon the supposedly self-stabilising forces within financial markets. The SAFE Center of Excellence takes up the challenge of grappling with these complex issues, conducting research into the question of how a regulatory framework for financial markets and their participants might be optimally structured so as to create a sustainable financial architecture. Most financial markets research conducted to date has been too strongly compartmentalised around specialised topics or specific market roles. The approach of SAFE, in contrast, is to bring this knowledge together, taking a broader view of how different markets function, not only as viewed within the traditional individual fields of economic and financial research but also from the standpoint of overarching issues (for example, systemic risks).

Discussions focused heavily on “eurocrisis” and instability of the financial system

Wolfgang Hartmann, Chairman of the Executive Board of the Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation, drew attention once again to the importance of encouraging a future dialogue among qualified experts which takes a forward-looking view of macro- and microprudential risks and which respects not only the needs and issues of regulatory authorities but also those of the senior management and governing bodies of systemically relevant institutions.

Through its 2013 offsite meeting, FIRM has put a solid foundation into place for this continuing dialogue. The general programme kicked off with a presentation Dr. Joachim Nagel, Member of the Executive Board of the Deutsche Bundesbank, on recent developments in the “eurocrisis”. At the time of the offsite, the European debt crisis – already in its fourth year – continued to present major challenges: for governments and parliaments, for central banks, and of course for the banking sector itself, which since the outbreak of the financial crisis has been undergoing a long and difficult deleveraging process.

Daniela Weber-Rey, Chief Governance Officer & Deputy Global Head Compliance at Deutsche Bank, discussed current issues in governance against the backdrop of changes in the German Corporate Governance

In his presentation, Dr. Joachim Nagel (Member of the Executive Board, Deutsche Bundesbank) outlined recent developments in the "eurocrisis" as well as the situation of the German banks.

Dr. Hans-Joachim Massenberg (Member of the Senior Management Board, Association of German Banks; Member of the Executive Board, FIRM), Wolfgang Hartmann (Chairman of the Executive Board, FIRM), Dr. Joachim Nagel (Member of the Executive Board, Deutsche Bundesbank), and Dietmar Ilg (Global Head of Credit, DZ BANK; Advisory Board, FIRM).

Christoph Schwager (Chief Risk Officer, Airbus Group), Matthias Oetken (HSH Nordbank), Ralf Wollenberg (Head of Risk Controlling, Bankhaus Lampe KG), and Dr. Carsten Lehr (Managing Director, Finance Agency of the Federal Republic of Germany).

Wolfgang Hartmann (following 33 years of service with Commerzbank, including as Chief Risk Officer, currently Chairman of the Executive Board, FIRM).

Christian Sewing (at left; Global Head of Group Audit, Deutsche Bank) talking with Hubertus Väth (Managing Director, Franfurt Main Finance).

Frank Romeike (at left; Managing Partner, RiskNET; Member of the Executive Board, FIRM; Editor-in-Chief, RISIKO MANAGER magazine) in a discussion with Christoph Schwager (Chief Risk Officer, Airbus Group).

Dr. Joachim Nagel (Member of the Executive Board, Deutsche Bundesbank): The crisis will only be over when the structural problems in the individual countries have been solved.

Code as well as the EU "action plan" on corporate governance. Her key conclusion was that the role of supervisory boards is evolving from "oversight" to "shareholder advocate", expressing a more active voice in business decisions.

It was also recognised that this expansion of the role of the supervisory board means that an even higher standard of professional qualifications must be required of its members, as well as a significant commitment of their time.

In his presentation, Dr. Carsten Lehr, Managing Director of the Finance Agency of the Federal Republic of Germany, outlined the key challenges which governments, in particular, face in managing debt in the 21st century. In closing his talk, he summarised the challenges which he views as the greatest in the decades ahead: 1) consolidation of government finances, 2) demographic change, 3) ecology, 4) technology and 5) complexity.

A vibrant risk culture is vitally important

In the next part of the programme, Christoph Schwager (Chief Risk Officer of Airbus Group as well as Member of the FIRM Advisory Board and Managing Partner of RiskNET), Christian Sewing (Head of Group Audit at Deutsche Bank) and Tom Wilson (Chief Risk Officer of Allianz) discussed the requirements facing risk management through the year 2020. Their shared conclusion was that even the best risk management systems, and the best quantitative models, are useless if risk management is not an embedded part of a company's daily activities. For companies not only in the financial sector but in all industries, a vibrant risk culture is one of the most important determinants of sustainable, long-term success.

On the third day of the offsite programme, Sabine Lautenschläger (Deputy President of the Deutsche Bundesbank until 2013, and since 27 January 2014, Member of the Executive Board of the European Central Bank) kindly accepted the invitation of the Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation to deliver an address on issues in European banking regulation. "To the extent that political leaders and regulators were unable to prevent the crisis, it is quite right to expect that they, at the very least, draw the correct lessons from the crisis," noted Lautenschläger. One of these lessons learned has been the creation of a banking union, which was already put into motion in June of 2012, when the EU Summit resolved, among its other decisions, to transfer banking supervision to the ECB. Further elements of this were introduced in December

Dr. Natalie Packham is Junior Professor for Quantitative Finance at the Frankfurt School of Finance & Management.

Daniela Weber-Rey (Chief Governance Officer & Deputy Global Head Compliance, Deutsche Bank) discussing current governance issues against the backdrop of changes in the German Corporate Governance Code and the EU "action plan" on corporate governance.

In his presentation, Dr. Carsten Lehr (Managing Director, Finance Agency of the Federal Republic of Germany) outlined the key challenges for debt management in the 21st century.

Hubertus Väth (Franfurt Main Finance), Wolfgang Hartmann (FIRM) and Dr. Stephan Bredt (Ministry of Economics, Energy, Transport and Regional Development, State of Hessen).

Breaking for lunch – and for informal chats – at the Hyatt Regency Hotel in Mainz.

Prof. Dr. Natalie Packham and Dr. Heike Brost (both of the Frankfurt School of Finance & Management) in discussion with Dr. Carsten Lehr (Managing Director, Finance Agency of the Federal Republic of Germany).

Tom Wilson (Chief Risk Officer, Allianz) and Wolfgang Hartmann (Chairman of the Executive Board, FIRM).

In his presentation, Christoph Schwager (Chief Risk Officer, Airbus Group) spoke about a state-of-the-art approach to risk which at times verged on physics

Tom Wilson (Chief Risk Officer, Allianz): "Risk management is a culture, not a cult."

Dr. Peter König, until 2013 Managing Director of the Society of Investment Professionals in Germany (DVFA).

Christian Sewing (Global Head of Group Audit, Deutsche Bank) gave a presentation which underscored the importance of "risk culture" as well as comprehensive risk management within banks.

The FIRM offsite featured vigorous discussions of some of the most pressing issues facing the financial industry.

Marcus Kramer (Chief Risk Officer, BayernLB; Member of the Executive Board, FIRM) and Christian Sewing (Deutsche Bank).

The Executive Board of FIRM (from left to right): Professor Udo Steffens (Frankfurt School of Finance & Management), Bernd Loewen (KfW Bankengruppe), Christian Sewing (Deutsche Bank), Wolfgang Hartmann (Chairman), Marcus Kramer (BayernLB), Dr. Thomas Poppensieker (Deutsche Bank), Professor Wolfgang König (House of Finance, Goethe University of Frankfurt), Dr. Stephan Bredt (Ministry of Economics, Energy, Transport and Regional Development, State of Hessen).

In his capacity as Chairman of the Executive Board, Wolfgang Hartmann also chaired the FIRM offsite meeting.

Professor Wolfgang König (House of Finance, Goethe University of Frankfurt; Member of the Executive Board, FIRM).

Dr. Korbinian Ibel (Head of Group Risk Controlling and Capital Management, Commerzbank AG; starting 2014: Director General of Banking Supervision, European Central Bank).

2012, in particular the Single Supervisory Mechanism and Single Resolution Mechanism throughout the entire eurozone. A common European scheme for deposit protection has also been part of this discussion.

The then-Deputy President of the Bundesbank expressed her strong view that a common framework for bank restructurings and resolutions is not only a sound idea but even a necessity. Supervisory responsibility and liability for losses must go hand-in-hand. A European resolution mechanism, in turn, requires uniform rules and instruments through which it can act, currently in the process of being codified into the EU Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD). For a banking union to be effective and efficient, however, there are significant remaining gaps in supervisory law which must be filled: "A central banking supervisor at the European level requires uniform regulations for supervision," said Lautenschläger. "With the passage of the Capital Requirements Regulation und Directive, which are to go into force starting 1 January 2014, we have now taken a very important step towards a genuine Single Rule Book, not only for banks but also for banking supervision."

As to the potential for conflict among the objectives of the ECB, Lautenschläger took a critical position: "On the one side price stability, and on the other side a stable banking system: the conflict between these objectives could indeed jeopardise the 'internal independence' of the ECB. Therefore, I therefore consider it necessary, over the longer term, to put the Single Supervisory Mechanism on a solid legal basis. To achieve this, there is no way to get around a change in primary law, so that the governance structure is improved while also drawing a clearer line between monetary policy and banking supervision."

As we draw closer to the FIRM Offsite 2014, it is clear that there will be no shortage of topics for this year's participants to discuss. In the meantime, and thereafter, FIRM will actively work to foster and to guide the dialogue – in the year ahead, as it has in the past five years.

Author

Frank Romeike, Managing Partner, RiskNET GmbH; Member of the Executive Board, Society for Risk Management and Regulation; Editor-in-Chief of RISIKO MANAGER magazine

A breakout discussion during the offsite meeting, below the historic walls of Fort Malakoff.

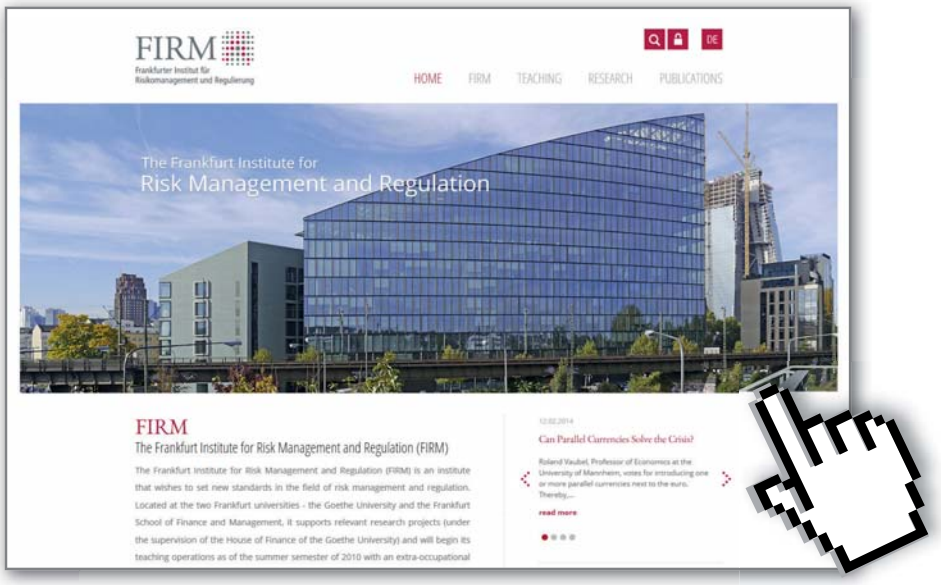
An opportunity for an informal exchange of ideas on the terrace of the Hyatt Regency Hotel in Mainz.

Sabine Lautenschläger spoke to the audience about current issues in European banking supervision.

Speaking at a dinner event, Wolfgang Hartmann looked back on the first four years of FIRM and said his goodbyes before heading off for a one-and-a-half year stint in the United States, where his activities have since included teaching at the University of North Texas (UNT).

FIRM WEBSITE RELAUNCH

Figure 01: The new FIRM.fm homepage in a conventional web browser



Complete relaunch of FIRM.fm – both graphical and technical

The internet as we know it today began in 1969 as "Arpanet", a project of the Advanced Research Project Agency (ARPA) of the U.S. Department of Defense. Originally, its purpose was, in large part, to interconnect universities and research institutions in a network and to enable the scarce computing resources of their expensive mainframe computers to be used more rationally.

Back at that time – now some 45 years ago – the founding fathers of Arpanet could never have imagined that the "World Wide Web" would go on to become what it is today, and perhaps the most fundamental change to the way we use information since the invention of the printing press. Today, more than 2.4 billion people around the globe use the internet. Of these, an estimated 1.1 billion are in Asia, 519 million in Europe, 274 million in North America, 255 million in Latin America and the Caribbean, 167 million in Africa, 90 million in the Middle East, and 24.3 million in Australia and Oceania. According to a survey from Initiative D21 on internet usage in Germany, roughly 77 per cent of all Germans were using the internet as of 2013; in 2001, this figure was just 37 per cent. On a typical day, some 175 million "tweets" are sent via Twitter. And all of this means an explosion of data: In 2012, the world's hard-wired, publicly accessible internet was producing data at a rate of more than 26.7 exabyte per month (1 exabyte = 1 billion gigabytes). To put this into perspective, the amount of data in one exabyte is rough 2,500 times the amount of data in all books which have ever been written. This figure is rising particularly fast in the area of data for mobile devices, which even in 2012 was more than 1.1 exabytes per month. Looking ahead, experts estimate that global data traffic for the hard-wired internet will by 2015 grow to roughly 60 exabytes per month and for global mobile data to some 6.2 exabytes monthly.

FIRM.fm is a tool for communication

For FIRM, our website is much more than just a static "business card". Rather, FIRM.fm should serve to broaden and deepen our communications not only in Germany but internationally. Even today, many still do not quite grasp that, in our modern "networked society", a website is a tool for communication. Visitors to the website are, more often than not, looking for useful or specific information, or to solutions to their problems. Thus, in our website relaunch project, the central guiding principle was, first and foremost, to make useful information available to FIRM members as well as visitors who might potentially become future members.

The new website, constructed and maintained using a modern, high-performance content management system (CMS), has been totally reworked, both technically and visually. An essential objective was, in addition, to ensure that users with all kinds of end devices – smartphones, tablet devices, internet-capable televisions, or convention desktop or laptop computers – would be able to make full use of the website.

With this in mind, the decision was made at the start of the relaunch project to make comprehensive use "responsive web design", so that FIRM.fm would be able to intelligently react according to the type of end device being used and to optimally display its page contents. Using this technique, the arrangement and display of the individual elements, including not only primary text but also side columns and navigation aids, are individualised to the specific kind of device being used (see examples in ▶ Figure 01 and ▶ Figure 02). The basic principle which underlies responsive web design is that function, design and content must be tailored to the display parame-

Figure 02: The new FIRM.fm homepage as it now appears on a tablet and on a smartphone

Figure 03: FIRM.fm now includes an English-language version

Figure 04: The login screen to the members' area

ters of the end device being used – in other words, "form follows function". At a technical level, this is achieved by using modern web standards such as HTML5, CSS3 and JavaScript.

Beyond the technical and graphical user interface dimensions of the relaunch, another key objective was to implement the entire website in both German and English. In future, for example, all news will be published not only in German but also, in parallel, in English translation (see ▸ Figure 03). Moreover, an online editorial team will ensure in future that reports on current topics in risk management and financial regulation are regularly posted to the website. In doing this, the editors will also take advantage of cross-media communication links so that, for instance, selected content from the FIRM section of RISIKO MANAGER magazine will automatically appear on the FIRM website, and vice versa.

Member login with SSL encryption

With the relaunch of FIRM.fm, a "members only" login area has been created, where members of FIRM as well as members of its Executive Board can access internal information (see ▸ Figure 04). Here, for instance, authorised users will now be able to find minutes of board meetings, relevant studies and documents, and useful links (see ▸ Figure 05). In addition, members now have secure access to a complete list of all members as well as a section with multi-media content on topics in regulation and risk management. This special content for members will in future be gradually expanded to encompass an even greater scope of content.

In addition, FIRM members will now be able to directly modify their basic member data (such as address, contact persons and details, or company logo). And in case a user forgets his or her password, a new password can be directly requested, which will be automatically sent to the e-mail address stored in the system.

To ensure that only authorised FIRM members, and Executive Board members, have access to sensitive material, all such data is encrypted using Standards Secure Socket Layer (SSL) and Transport Layer Security (TLS) technology. SSL is the most widely used hybrid encryption protocol to ensure secure data transmission over the internet. In today's world, the internet has become almost as much a part of our daily lives as the air which we breathe. FIRM, too, must not just survive but thrive in this "always on" world. And particularly exciting for FIRM are the new opportunities for new avenues of communication which the internet opens. With the successful relaunch of its website, FIRM is in a stronger position than ever in our modern "networked society".

Figure 05: The members' area provides content which is restricted to FIRM members and governing bodies

Authors

Frank Romeike, Managing Partner, RiskNET GmbH; Member of the Executive Board, Society for Risk Management and Regulation; Editor-in-Chief of RISIKO MANAGER magazine

Benjamin Meier, Chief Information Officer (CIO), RiskNET GmbH

FIRM & FRANKFURT MAIN FINANCE

Frankfurt Main Finance and FIRM: Partners from Day One

Frankfurt Main Finance, the association to promote the Frankfurt Main region as a global financial centre, shares a common history with FIRM, along with a common mission. The two organisations have been fraternal partners from day one. And both share the goal of strengthening the position of Frankfurt as a financial centre. But in furthering this common goal, each organisation brings a very different focus and set of competencies: While Frankfurt Main Finance is first and foremost about marketing and promoting Frankfurt as a financial centre, the activities of FIRM are centred on education and research.

The old saying that "in every crisis lies the seed of opportunity" has been proved true, time and again; the key is to be able to identify this seed and make it grow, until it becomes a mighty oak. Frankfurt Main Finance, founded in 2008, and FIRM, founded in 2009, are both, in this sense, outgrowths of the financial crisis. The seed of opportunity which has grown into Frankfurt Main Finance was to more effectively coordinate and aggressively communicate the strengths and competitive advantages of Frankfurt, as well as the significance of the financial industry for the region's economic prosperity. For FIRM, the seed of opportunity was the need to continuously find new and more intelligent ways to meet the constantly shifting challenges of risk management and regulation. If there is one "lesson learned" from the financial crisis which stands out above all others, it is this: Banks must re-think the way that they manage risk. This recognition becomes all the more compelling when one considers that this is the nature of banking itself: The taking on, and managing, of risks. In helping to establish FIRM, Frankfurt Main Finance initially acted as a central point for coordination, until the pivotal moment on 3 June 2009 when the "Society for Risk Management and Regulation" was legally registered, giving birth to the Frankfurt Institute for Risk Management and Regulation. Today, Frankfurt Main Finance and FIRM are "fraternal twins" with cross-representation at the board level.

In the five years since, FIRM has established itself as an essential pillar which supports Frankfurt as a vibrant financial centre. In no small part through its work, Frankfurt has built a pool of expertise in risk management and financial regulation which has come to be recognised as unique. And as the hosting city for the European Central Bank, the European Insurance and Occupational Pensions Authority, the European Systemic Risk Board and soon also the European banking supervisor, Frankfurt is the undisputed crossroads of the European infrastructure for financial market supervision. This concentration of European institutions, which are creating an entirely new financial oversight architecture largely based in Frankfurt, has been pivotal in establishing the image of Frankfurt as the key European centre for financial regulation, an image which will grow even stronger in the years ahead. In looking ahead to Frankfurt's bright future, attention must also be drawn to the Sustainable Architecture for Finance in Europe (SAFE) Center of Excellence at the Goethe University of Frankfurt which is, with its unique approach to research and education, becoming one of the leading centres of research for creating a sustainable European financial architecture.

A vital instrument for communicating the strengths of our city is the Frankfurt Finance Summit, an annual congress which Frankfurt Main Finance and FIRM have been jointly organising since March of 2011 and which, from its beginnings, has quickly become firmly established as an important meeting point for the world's risk and regulatory community. Each year, leading figures from central banks, from regulatory bodies supervisory authorities, from legislatures and governments, from academia and from industry assemble to exchange information and ideas on the most pressing current issues of financial market stability. Through this event in particular, the two partner organisations have done much to boost the position and visibility of Frankfurt as a centre for financial market stability and banking regulation, particularly in the eurozone. The Frankfurt Finance Summit has become an indispensable platform for discussion and interaction which plays no small part in driving the regulatory dialogue.

We hope that the close cooperation between Frankfurt Main Finance and FIRM has made a small contribution to a recent result of which we are extremely proud: In the recent Global Financial Centres Index (GFCI), the most respected ranking of the world's financial centres, Frankfurt has now risen into the top ten – and in fact, its ninth-place ranking is a direct result of its rise to eighth place in the "Government & Regulatory" sub-index. This is gratifying news indeed – and a powerful incentive to continue the fraternal and highly fruitful cooperation between our two organisations.

Author

Dr. Lutz Raettig, Spokesman of the Executive Committee Frankfurt Main Finance e.V., and Chairman of the Supervisory Board, Morgan Stanley Bank AG, Frankfurt

Jahrbuch 2014

FIRM

Frankfurter Institut für
Risikomanagement und Regulierung

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

das FIRM-Jahrbuch erscheint nun im dritten Jahr zum „Frankfurt Finance Summit“ und enthält wichtige Diskussionsbeiträge zum Risikomanagement und der Regulierung der Finanzmärkte.

Wie immer seit der Finanzmarktkrise war auch 2013 ein bewegtes Jahr. Mit der Beschlussfassung zur Einführung von Basel III in den USA und in der Europäischen Union (Single Rule Book: CRR und CRD IV) ist zukünftig weltweit der risikosensitive Ansatz mit erhöhtem Kernkapital-, Liquiditäts- und Leverage-Ratio von dem Bankensektor zu erfüllen. Zudem wurde der erste Schritt zur Einführung einer Bankenunion für die Länder der Eurozone mit Schaffung einer einheitlichen Bankenaufsicht unter dem Dach der EZB getan (Single Supervisory Mechanism, SSM); nach Bilanzprüfung und Stresstest übernimmt die EZB am 4. November 2014 die unmittelbare Aufsicht über die rund 130 größten Banken der Eurozone, auf die rund 85 Prozent aller Bank-Assets entfallen. Sie beaufsichtigt und steuert durch 18 nationale Aufseher und somit auch die Aufsicht der 6.000 kleineren Banken. Für eventuell notwendige Restrukturierungen und die Abwicklung von Banken wurden mit dem „Single Resolution Mechanism(SRM)“ ebenso die Weichen gestellt. Fast unbemerkt hat sich in diesem Zuge die „Solvabilitätsverordnung“, mit der Anfang 2007 in Deutschland Basel II eingeführt wurde, mit Ablauf des Jahres 2013 verabschiedet. In diesem Kontext wurde das Kreditwesengesetz (KWG) mit Wirkung vom 1. Januar 2014 komplett überarbeitet und stellt nun die deutsche Fassung des „Single Rule Book“ dar. Die Rahmenbedingungen für die Finanzindustrie ändern sich weltweit derzeit so schnell, dass Forschung und Lehre kaum noch hinterherkommen. Dabei ist doch die Forschung zu den Wirkungszusammenhängen so wichtig, damit politisch und regulatorisch nicht die falschen Impulse gesetzt und Folgeeffekte angemessen berücksichtigt werden.

Das Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) konnte deshalb zu keinem besseren Zeitpunkt als im Jahr 2009, das heißt kurz nach Ausbruch der Finanzmarktkrise, gegründet werden, um in Deutschland am Finanzplatz Frankfurt wichtige Impulse für Forschung und Lehre zu setzen. Mit der sich vor Ort formierenden EZB-Bankenaufsicht besteht zukünftig eine optimale Basis für den Gedankenaustausch. Zudem erhalten die europäischen Versicherer mit Solvency II ab 2016 ein dem Basel-Konzept vergleichbares Regelwerk. Auch die „Europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersversorgung“ (European Insurance and Occupational Pensions Authority, EIOPA) ist in Frankfurt beheimatet. Weiterhin große Defizite bestehen in der Überwachung der Schatten-Banken. Aber immerhin geht der „Financial Stability Board“ – in Zusammenarbeit mit der IAIS und der IOSCO – nun endlich auch die Erfassung der global systemrelevanten Versicherer und Schattenbanken an.

Die Systemrisiken bleiben groß. Allein in den Jahren 2002 bis 2012, das heißt in nur 10 Jahren, haben sich die Assets der Finanzintermediäre in den Industrieländern – auf die mehr als 90 Prozent aller Finanz-Assets entfielen – gemäß FSB-Studie fast verdreifacht. Auf Banken entfallen Ende 2012 insgesamt 136 Billionen US-Dollar Assets, die weltweit 50 größten Banken vereinnahmten hiervon mehr als die Hälfte. Und bei der zweitgrößten Gruppe, den Schatten-Banken (ohne Versicherer) waren es 71 Billionen US-Dollar, davon wiederum deutlicher mehr als die Hälfte bei den 50 größten Schattenbanken. Die Konzentration auf „Global Player“ ist somit beachtlich.
Von jedem einzelnen geht unverändert die latente Gefahr eines Crashs aus, wie er seinerzeit durch die Lehman-Pleite am 15. September 2009 ausgelöst wurde. Ein erneuter „Moral Hazard“ zu Lasten der Steuerzahler muss mit allen Kräften vermieden werden. Parallel muss aber auch die weltweite Leistungsfähigkeit der Finanzindustrie erhalten werden, denn ohne diese funktioniert das Wirtschaftsleben nun einmal nicht. Vor dieser Herausforderung stehen zum einen Politik, Regulierung und Aufsicht, zum anderen die Manager und die für die Corporate Governance verantwortlichen Aufsichts- und Verwaltungsräte der Finanzintermediäre. Die verschärfte Aufsicht durch EZB und nationale Aufseher ist spürbar, CRD IV und das neue KWG (siehe insbesondere die §§ 54 bis 60) sprechen hier eine deutliche Sprache.

Der fachkundige Dialog darf hierdurch aber nicht leiden. Unterschiedliche Ansichten und der Diskurs müssen bei der Suche nach „best practice“ weiterhin möglich sein. Die von FIRM initiierte und betriebene Suche nach guten und effizienten Lösungen mit Hilfe von Forschung und Lehre zu Risikomanagement und Regulierung der Finanzindustrie war sicher noch nie so wichtig wie heute. FIRM hat sich zum Ziel gesetzt, zu einem fachkundigen Dialog zwischen allen Beteiligten beizutragen. Die Basis hierfür ist für FIRM zum einen die Förderung einer praxisorientierte Forschung und zum anderen die Ausbildung eines kompetenten Nachwuchses für Risikomanagement und Regulierung.

Der Vorstand von FIRM ist sich seiner Verantwortung zum Ausbau des Instituts als Kompetenzzentrum der Finanzdienstleitungsbranche und zentraler Ansprechpartner für Politik und Regulatoren bewusst und freut sich, dass das Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung in der Diskussion um eine „bessere“ Regulierung und „good practice“ bzw. „best practice“ zunehmend eine wichtige Rolle spielt.

Die Kooperation mit der „Frankfurt School for Finance & Management“ und der „Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main“ bei der Lehre und der gezielten Förderung der Grundlagen- und anwendungsorientierten Forschung auf dem Gebiet des Risikomanagements und der Regulierung hat sich als sehr fruchtbar erwiesen. Wir bleiben aber auch zukünftig offen für die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen. Zudem wollen wir einen Beitrag zur Stärkung des Finanzplatzes Deutschland leisten und arbeiten deshalb eng mit Frankfurt Main Finance zusammen.

Das Jahrbuch 2014 von FIRM stellt eine wichtige Dokumentation dieser Aktivitäten dar. Die Inhalte wurden in zwei Rubriken aufgeteilt. Der erste Teil des Jahrbuchs ist eine Zusammenstellung von insgesamt zwanzig Fachartikeln zu aktuellen, aber höchst unterschiedlichen Themen des Risikomanagements und der Regulierung. Die Heterogenität der Beiträge spiegelt die Vielfalt der aktuellen Diskussion wider. Zum anderen wird der Anpassungsdruck spürbar, der mit der neuen Regulatorik einhergeht.

Es gehört wenig Phantasie zu der Annahme, dass mit der Fähigkeit einzelner Institute, sich in dem neuen regulatorischen Umfeld frei zu

schwimmen, wesentlich auch darüber entschieden wird, wer in den nächsten zehn Jahren zu den Gewinnern und wer zu den Verlieren gehören wird.

Die Fachaufsätze im Überblick

In dem einführenden Beitrag setzt sich der Verfasser dieser Zeilen, ***Wolfgang Hartmann*** (Vorstandsvorsitzender des Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung, FIRM) mit dem Thema ***„Die Risikotransparenz großer Banken in den USA und in Europa"*** auseinander. Motiviert durch die teils heftige Kritik an der Risikotransparenz großer systemrelevanter Banken, versucht der Beitrag eine Antwort auf die Frage zu geben, ob in den USA und Europa gleichermaßen Handlungsbedarf hinsichtlich Risikotransparenz besteht und ob es inzwischen objektivierbare Kriterien (quasi ein „best practice") für die Beurteilung der Risikoberichterstattung gibt. Das Ergebnis ist für die beiden exemplarisch ausgewählten systemrelevanten Großbanken der USA leider mehr als ernüchternd, deutlich besser schlagen sich die beiden ausgewählten europäischen Großbanken. Zweifellos besteht Handlungsbedarf bei der Risikotransparenz der zurzeit 29 globalen und systemrelevanten Banken (G-SIBs), die alle in der Risikotransparenz „best practice" sein sollten. Im Interesse der Finanzmarktstabilität wird empfohlen, die nationalen Aufseher von dem Financial Stability Board und dem Baseler Komitee für Bankenaufsicht stärker in die Pflicht zu nehmen.

Im Anschluss geht ***Dr. Stephan Bredt*** (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung) der Frage ***„Einheitlicher, harmonisierter oder koordinierter Finanzdienstleistungsbinnenmarkt?"*** nach. Seiner Ansicht nach können die im EU-Vertrag enthaltenen Regelungen für eine Koordination von Maßnahmen der Finanzmarktregulierung jenseits einer Vereinheitlichung und Harmonisierung zwar ein sinnvoller Rahmen sein, um Unterschiede in den Finanzsektoren der Mitgliedstaaten regulatorisch zu berücksichtigen und unterschiedliche Regulierungsansätze nebeneinander auf ihre Wirksamkeit zu testen. Er ist aber davon überzeugt, dass für die neue Legislaturperiode des Europa-Parlaments erhebliche Aufgaben bevorstehen, die bis hin zu einer Änderung der Europa-Verträge reichen können, um absehbar streitige Rechtsakte nicht auf die bisherigen Artikel 114 oder 352 AEUV stützen zu müssen. Es gilt eine bessere Basis für eine gemeinschaftliche Rechtsetzung im Finanzdienstleistungsbereich zu schaffen.

Prof. Dr. Rainer Baule (FernUniversität in Hagen) und ***Prof. Dr. Christian Tallau*** (Fachhochschule Münster) diskutieren in ihrem Beitrag ***„Neue Paradigmen in der Bankenaufsicht"*** das Diskussionspapier des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zu „The regulatory framework: balancing risk sensitivity, simplicity and comparability". Das Papier greift den Trade-Off zwischen (gewünschter) Risikosensitivität der Regulierungsvorschriften und deren (notwendiger) Komplexität auf. Implizit wird dabei die Adäquanz der in den letzten Jahren vorangetriebenen detaillierten Regelungen zur Berechnung buchwertorientierter Eigenkapitalquoten in Frage gestellt. Als expliziten Vorschlag nennt das Papier in diesem Zusammenhang eine zusätzliche Berücksichtigung marktwertorientierter Kennzahlen zur Beurteilung der Stabilität einer Bank.

Dr. Hennig Dankenbring und ***Dr. Matthias Mayer*** (beide KPMG) setzen sich in ihrem Beitrag mit dem Thema ***„Neue Regulatorik verändert Geschäfts- und Betriebsmodelle"*** auseinander. Basierend auf einer Studie, die KPMG in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband deutscher Banken und dem Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands erstellt hat, zeigen die Autoren auf, dass die Regulatorik das Banksystem zwar auf der einen Seite stabilisiert hat. Eine noch größere Herausforderung wird jedoch in der Umsetzung nachhaltig erfolgreicher Geschäftsmodelle gesehen. Wichtige Erfolgsfaktoren sind hierfür: ein geschäftsorientiertes Risikomanagement, eine beherrschbare Komplexität der Geschäfte, eine hohe Transparenz für Investoren sowie eine effiziente Architektur des Risiko- und des Finanzbereiches.

Bernd Loewen (KfW Bankengruppe) setzt sich in seinem Beitrag mit der ***„Steuerung der Kapitaladäquanz in Zeiten des aufsichtsrechtlichen Umbruchs"*** auseinander. Sein Blick richtet sich auf die Vielzahl anstehender neuer aufsichtsrechtlicher Anforderungen, deren Umsetzung eine verzahnte Kapital-, Risiko- und Ertragsplanung des Kreditinstituts im Rahmen der Gesamtbanksteuerung erfordert. So verlangt etwa die deutsche Bankenaufsicht im Rahmen der 4. Novellierung der MaRisk unter anderem erstmals explizit eine mehrjährige Planung und Steuerung der Kapitalausstattung, um potenzielle Kapitalengpässe frühzeitig identifizieren und Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Dies erfordert eine realistische Szenarioanalyse, das Verständnis der Wirkungszusammenhänge und eine nachvollziehbare Kommunikation der Ergebnisse durch das Management.

Marcus Kramer und ***Alexander Plenk*** (beide BayernLB) setzen sich mit ***„Bankkapital unter Basel III und Bail-In"*** auseinander. Für Gläubiger unbesicherter Bankanleihen wird es im Zuge neuer Bail-In-Vorschriften schwieriger, potenzielle Verluste abzuschätzen. Durch die erhöhten Kernkapitalquoten nach Basel III wird der Effekt einer Mindestverlustbeteiligung von acht Prozent auf das Tier-2-Kapital aber möglicherweise begrenzt. Man sieht weiterhin großen Bedarf für den Einsatz von Tier-2-Instrumenten zur Schließung der Kapitallücke im Zuge von Bilanzprüfung und Stresstest durch die EZB.

Prof. Tomas Mantecon (University of North Texas) skizziert in seinem Beitrag die Grundzüge der im Dezember 2013 vom US Regulator beschlossenen ***„Volcker-Regel"***. Diese Vorschrift, benannt nach Paul Volcker, dem früheren Chef der US-Notenbank, begrenzt den Eigenhandel der Banken massiv und verbietet den Geldhäusern ein Engagement in Hedgefonds oder Private-Equity-Fonds. Ursprünglich hatte Volcker ein komplettes Verbot des Eigenhandels vorgesehen. Probleme sieht er in der Schwierigkeit der Abgrenzung des Eigenhandels vom „Market Making" und dem „Hedging", der absehbaren Verschlechterung der Marktliquidität und einer nachteiligen Marktposition von US-Banken gegenüber Auslandsbanken. Aber auch in UK (Vickers Commission) und den EU (Liikanen Report) schlägt man ähnliche Wege ein. Allgemein nimmt hierdurch die Komplexität der Banksteuerung und -überwachung zu. Er sieht die Notwendigkeit der Einbeziehung der Schattenbanken in die neue Regulatorik und möglicherweise eine Zurückbesinnung auf den „Glass-Steagall"-Act.

Dr. Sebastian Wiechers und ***Prof. Dr. Arnd Wiedemann*** (Universität Siegen) setzen sich mit der ***„Steuerung heterogener Finanzkonzerne – Anspruch und Wirklichkeit"*** auseinander. Die Autoren beschreiben die Schwierigkeit, zwei Steuerungsmodelle in heterogenen Konzernen miteinander zu vereinen: So ist für kapitalmarktnahe kurzfristig dis-

ponierbare Geschäftstätigkeiten (beispielsweise von Investmentbanken) eine marktwertorientierte stichtagsbezogene Gesamtbanksteuerung zielführend, wogegen für kapitalmarktferne kundengeschäftsbezogene Geschäftstätigkeiten die bilanzorientierte periodische Primärsteuerung sinnvoll ist. Große Finanzinstitute setzen überwiegend wertorientierte, stichtagsbezogene Verfahren als primäres Steuerungsinstrument ein. Für die Konzernsteuerung sind hierdurch eine Vielzahl von Fragen zu lösen, die im Einzelnen beschrieben werden. Im Zuge der regulatorisch notwendigen Zusammenführung von Risiko- und Kapitalgrößen betrachten die Autoren die Zeiten einer weitreichenden dezentralen Steuerungsfreizügigkeit der verschiedenen Geschäftsfelder als beendet an.

Dr. Torsten Wegner (McKinsey & Company), ***Dr. Erik Lüders*** (McKinsey & Company), ***Dr. Valentin Ulrici*** (McKinsey & Company) sowie ***Dr. Thomas Poppensieker*** (Deutsche Bank) diskutieren in ihrem Beitrag ***„Aktuelle Trends im Bankenbilanz-Management"***. Die Basel-III-Regulierung hat für beide Seite der Bilanz erhebliche Auswirkungen. Auf der Aktivseite etwa durch die neuen Vorschriften zum Counterparty-Risk, für das Marktrisiko und den Liquiditätsstandard und auf der Passivseite beispielsweise durch die Net Stable Funding Ratio. Die verschärften Kapitalregeln und die neu eingeführte Leverage-Ratio beeinflussen Kapitalstruktur und -bedarf. Am stärksten bewertet man den Veränderungsbedarf für Banken mit Kapitalmarktgeschäft. Ein Engagement im Retail- und SME-Geschäft bewerten die Autoren hingegen als vorteilhaft. Für die Vielzahl strategischer Fragen müssen Lösungen im Bilanzmanagement gefunden werden. Das Positive daran ist, dass durch den Prozess der Neuorientierung der Bilanzsteuerung das Management einen tieferen Einblick in die Einflussfaktoren für den Geschäftserfolg identifizieren kann.

Prof. Dr. Natalie Packham und ***Nils Detering*** (beide Frankfurt School of Finance & Management) diskutieren in ihrem Beitrag das ***„Modellrisiko im Handelsbuch"*** und gehen hierbei der Frage nach, ob es möglich ist, das Modellrisiko mit dem Marktrisiko zu vergleichen. Inzwischen erwarten die Regulatoren, dass die Banken ihr Modellrisiko bewerten. Es wird dargestellt, dass man das Modellrisiko von Marktrisikomodellen dadurch messen kann, indem man das Marktrisiko durch Hedging eliminiert, wodurch die P&L-Verteilung des Modellrisikos transparent gemacht werden kann. Hierdurch wird auch ein Bewertungsmaßstab geschaffen, um die Qualität unterschiedlicher Risikomodelle zu vergleichen.

Prof. Dr. Andreas Pfingsten und ***Christian Domikowsky*** (beide Universität Münster) setzen sich mit potenziellen ***„Interessenkonflikte(n) in den Vorschriften zur Kreditrisikovorsorge"*** auseinander. Je nach Modell bestehen unterschiedliche diskretionäre Gestaltungsmöglichkeiten. Konservative Modelle erlauben eine großzügige Bildung von Wertberichtigung und damit die Reservelegung im Rahmen des Konjunkturzyklus, was zwar zu einem stabilen Bankensystem beiträgt, aber nicht dem Interesse des Fiskus und der Aktionäre an einem zeitnahen Ergebnisausweis entspricht. Im Übergang von IAS 39 auf IFRS 9 soll möglicherweise zukünftig für latente, schwer quantifizierbare Kreditereignisse keine Risikovorsorgebildung mehr erlaubt werden. Die Diskussion hierzu ist aber noch nicht abgeschlossen.

Dr. Hans-Joachim Massenberg (Bundesverband deutscher Banken) stellt in seinem Beitrag die ***„Sanierungsplanung als erweitertes Instrument des Risikomanagements"*** vor. Gemäß FSB haben systemrelevante Banken inzwischen Sanierungs- und Abwicklungspläne aufzustellen. So genannte „Bankentestamente" werden auch mit dem „Single Resolution Mechanism" der EU verlangt und sind inzwischen deutsches Recht. Die wesentlichen Elemente der Sanierungsplanung werden in Beitrag dargestellt.

Dr. Anja Guthoff, Sabine Schmax und ***Frank Westhoff*** (alle DZ BANK AG) zeigen in ihrem Beitrag ***„Die Herausforderungen des Niedrigzinsumfeldes"*** auf, dass die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank zwar auf der einen Seite eine Beruhigung der Staatsschulden-/Finanzkrise bewirkt hat. Auf der anderen Seite haben aber die niedrigen Zinsen bislang zu keiner Investitionsbelebung beigetragen. Für eine nachhaltige Konjunkturbelebung waren die Maßnahmen nur äußerst eingeschränkt wirksam. Die niedrigen Zinsen setzten aber die gesamte Finanzdienstleistungsbranche unter Druck. Das Ergebnis sind höhere Risiken in der Unternehmensfinanzierung durch Banken und schwächere Ergebnisse der Versicherungsgesellschaften aus Kapitalanlagen. Der Übergang von der Politik des billigen Geldes in den „Normalzustand" dürfte sich für die Zentralbanken als „Herkulesaufgabe" erweisen, so die Autoren.

Dr. Johannes-Jörg Riegler (NordLB, ab 4/2014 BayernLB), ***Christoph Wegener*** sowie ***Tobias Basse*** (beide NordLB) präsentieren eine empirische Untersuchung über Veränderungen im Zusammenhang zwischen deutschen und spanischen Zinsen. Gemäß den Ergebnissen der Studie hat der Markt begonnen, ***„Sovereign Credit Risk"*** auch am Markt für Staatsanleihen von Mitgliedsländern der Euro-Zone zu bepreisen. Es mag sogar gewisse Sorgen um ein mögliches Ende des Euro gegeben haben, so dass auch das „Redenomination Risk" – eine spezielle Form des Wechselkursänderungsrisikos – von den Banken beobachtet werden sollte.

Bernd Geilen und ***Tom Tschirner*** (beide ING DiBa) präsentieren ***„Eine Case Study: Die LCR-Steuerung der ING-DiBa AG"***. Für die tägliche Liquiditätssteuerung hat sich das Konzept eines „LCR Light" als hilfreich erwiesen, das seit Anfang 2013 offizieller Bestandteil des Market & Liquidity Risk Framework der ING Diba ist. Als Fazit skizzieren die Autoren drei wesentlich Erfolgsfaktoren für die tägliche Liquiditätssteuerung: Vermeidung von Silo- und Besitzstandsdenken, eine saubere Datengrundlage in Verbindung mit hinreichend performanten Systemen und Know-how in der Fachabteilung sowie Pragmatismus bei regulatorisch getriebenen Themen.

Dr. Daniel Sommer (TU München/KPMG) setzt sich mit der Frage ***„XVA – nur Tagesgespräch oder bleibende Herausforderung für das Derivategeschäft der Banken?"*** auseinander. Die in der Gesamtschau präsentierten Bewertungsanpassungen für Derivate, die ihre Wurzeln zunächst in dem Ziel haben, das Counterparty-Risk zu begrenzen, führen zu einem komplexen Steuerungs- und Optimierungsproblem für den Einsatz der Ressourcen Kapital und Liquidität im Derivategeschäft. Der Autor sieht eine große Herausforderung für die im Derivatehandel aktiven Banken darin, dass zu Beginn des Jahres 2014 viele der Marktteilnehmer noch nicht über eine befriedigende Infrastruktur zur Messung von „Counterparty Valuation Adjustments (CVA)" mittels Portfoliosimulation verfügen.

Joachim Pfeifer, René Bennewitz und ***Hans-Christoph Classen*** (Commerzbank) sowie ***Korbinian Ibel*** (bisher Commerzbank, ab Februar 2014 bei der Europäische Zentralbank, EZB) setzen sich mit dem

Thema *„Risikodatenaggregation und interne Risikoberichterstattung: Wie man aus Informationen Weisheit gewinnt“* auseinander und diskutieren in ihrem Beitrag die neue BCBS-Regulierung 239 durch das Baseler Komitee für Bankenaufsicht (veröffentlicht im Januar 2013). Die 14 Grundsätze der BCBS 239, die für Deutschland in die MaRisk eingearbeitet werden, stellen übergreifende, vertiefende und neue Anforderungen an die Fähigkeit zur Aggregation von Risikodaten und an die Risikoberichterstattung. Die Autoren skizzieren – am Beispiel der Commerzbank – ein übergeordnetes Anforderungsmodell und definieren kritische Datenobjekte als wichtiges Ordnungskriterium.

Jürgen Steffan (Bausparkasse Wüstenrot AG), *Jörg Erlebach* und *Dr. Wolfgang Dörner* (beide The Boston Consulting Group) beschäftigen sich mit dem Thema *„Innovativer Einsatz von Big Data zur Weiterentwicklung der Unternehmenssteuerung“*. Sie zeigen auf, dass Finanzinstituten immer größere Datenmengen(Big Data) zur Verfügung stehen, die jährliche Steigerungsrate beträgt 60 Prozent. Leider werden diese Daten häufig nur zu einem Bruchteil genutzt, obwohl durch eine umfassende Nutzung sich ein detaillierteres Kundenverständnis und eine zielgenauere Unternehmenssteuerung realisieren lassen. Aufgezeigt werden die Erfahrungen von Wüstenrot bei der Umsetzung ihres Big-Data-Projekts. Für ein erfolgreiches Big-Data-Projekt wird das Vorgehen entlang von sieben Hauptschritten empfohlen. Finanzinstitute können hierdurch eine Reduktion des Risikos und eine signifikante Verbesserung ihrer Ertragslage erreichen.

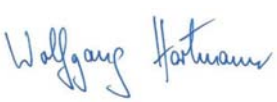
Frank Romeike (RiskNET GmbH) stellt in seinem Beitrag dar, dass *„Wargames“* bei der Analyse von Risiken – etwa im Bereich strategischer und operativer Risiken – ein effizientes Werkzeug darstellen. Ein Business Wargame vereint in sich Elemente aus Kreativitäts-, Szenario- und Simulationstechniken und ist damit eine erweiterte Form der Szenario- und Simulationstechnik unter Zuhilfenahme spielerischer Elemente und Interaktionsmustern.

Christoph Schwager (Airbus Group) diskutiert in seinem Beitrag *„Modernes Projekt-Risikomanagement bei Corporates als Beispiel für Banken“* einen neuen Ansatz für ganzheitliches Projekt-Risikomanagement, der bei Airbus entwickelt wurde und auch bei Banken erfolgreich eingesetzt werden kann. Das magische Dreieck „Time, Cost, Quality (TCQ)“ sollte insbesondere bei komplexen Projekten mit vielen Schnittstellen durch ein „Matrix-Projekt-Risikomanagement“ abgesichert werden.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen der einzelnen Fachaufsätze viel Vergnügen.

Frankfurt am Main, im April 2014

Ihr



Wolfgang Hartmann
Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für
Risikomanagement und Regulierung e. V.,
Frankfurt am Main

Risikotransparenz großer Banken in den USA und in Europa

Wolfgang Hartmann

Bei meinem Aufenthalt in den USA fiel mir die teils heftige Kritik an der Risikotransparenz großer systemrelevanter Banken auf, deren Solvenz für die Finanzmarktstabilität von entscheidender Bedeutung ist. Dies ist erstaunlich, da sich in den USA die großen Banken inzwischen wieder durchweg auf dem Niveau vor der Finanzmarktkrise bewegen. Die nachfolgenden Ausführungen gehen der Frage nach, ob in den USA und Europa gleichermaßen Handlungsbedarf hinsichtlich Risikotransparenz besteht und ob es inzwischen objektivierbare Kriterien (quasi eine „best practice") für die Beurteilung der Risikoberichterstattung gibt.

In der Zeitschrift ‚The Atlantic Monthly' vom Januar/Februar 2013 setzen sich Prof. Frank Partnoy und Jesse Eisinger in einem Essay „What`s Inside America`s Banks?" mit der Risikotransparenz US-amerikanischer Banken auseinander und kommen zu einem besorgniserregenden Urteil: „Ungefähr vier Jahre nach Ausbruch der Finanzkrise 2008 ist das öffentliche Vertrauen in Banken so gering wie eh und je. Erfahrene Investoren beschreiben die Großbanken als ‚Blackbox', die immer noch enorme Risiken bergen kann – und zwar die Art von Risiken, die schnell wieder zu wirtschaftlichen Verwerfungen führen könnte. Die Finanzausweise einer angeblich konservativen Bank [Wells Fargo] enthüllen nach genauer Prüfung den Grund für diese Besorgnis und machen damit einmal mehr deutlich, wie dringend notwendig Reformen sind."

Bemerkenswert ist auch das in dem Essay angeführte aktuelle Zitat von Don Young, der von 2005 bis 2008 Mitglied des Financial Accounting Standards Board war: „Nach meiner Tätigkeit für das Board [...] habe ich in die Buchführung der Banken kein Vertrauen mehr."

In einem Survey von Barclays Capital hat sich die Hälfte der institutionellen Investoren geäußert, dass sie der Risikobewertung von Banken bezüglich ihrer Assets kein Vertrauen mehr schenken. Am Beispiel der Bank mit der weltweit zurzeit höchsten Marktkapitalisierung, der als sehr konservativ eingeschätzten Wells Fargo, kommen Partnoy/Eisinger zu einer vernichtenden Einschätzung: „[...] Die aktuellen Disclosure-Pflichten bringen kein Licht in die Finanzausweise von Banken; stattdessen gestatten sie es den Instituten, weiter in der Dunkelheit zu operieren. Und in dieser Dunkelheit können alle möglichen unschönen Praktiken gedeihen."

Die Kritik der beiden an Wells Fargo richtet sich hierbei vor allem auf die Positionen des Handelsbuches und nimmt die Level-2- (basierend auf Marktschätzungen) und die Level-3-Assets (basierend auf Modellschätzungen) kritisch unter die Lupe. Aber auch die Freiheitsgrade, die Banken bei den Bewertungen ihres Kreditbuches haben, werden kritisch bewertet. Einige der Kritikpunkte gehen somit stärker in Richtung Acounting Standards als in Richtung Disclosure Standards.

Empfehlungen des Financial Stability Board

Aber auch die Ratingagentur Standard & Poor's setzt sich in einer Veröffentlichung vom 10. Dezember 2012 sehr kritisch mit dem Disclosure US-amerikanischer Banken auseinander: „[...] sind wir dennoch der Meinung, dass es den derzeitigen Offenlegungen an Vollständigkeit, Transparenz und Konsistenz fehlt [...]." In die gleiche Richtung äußert sich BlackRock als der weltgrößte Investmentfund in einer Veröffentlichung vom Februar 2013 zu „Enhanced Risk Disclosure by Banks": „Wir bei BlackRock sind davon überzeugt, dass Banken der Gesamtwirtschaft besser dienen können, wenn Investoren ein besseres Verständnis von den Bankrisiken und der Komplexität ihrer Geschäftsmodelle bekommen."

Sowohl Standard & Poor's als auch BlackRock machen sich für die Anwendung der von der „Enhanced Disclosure Task Force" (EDTF) des Financial Stability Board (FSB) aufgestellten Prinzipien stark, die diese am 29. Oktober 2012 in einem 132-seitigen Report zu „Enhancing the Risk Disclosures of Banks" veröffentlicht hat. An diesem Report haben 30 Vertreter namhafter internationaler Finanzinstitutionen mitgewirkt. Für die Praxisnähe der Empfehlungen spricht, dass es sich bei den Mitgliedern der EDTF größtenteils um Vertreter namhafter Banken, Versicherungen und Investmentfonds handelt. Am 21. August 2013 hat der FSB ergänzend mitgeteilt, dass nach 34 Prozent in 2011, in den 2012er Abschlüssen bereits 50 Prozent der Empfehlungen von den großen Banken umgesetzt wurden; und in den 2013er Abschlüssen gar 72 Prozent der Empfehlungen umgesetzt sein sollen. Das Papier hat somit einen wichtigen Anstoß zur Verbesserung der Risk Disclosure gegeben, wenngleich es zu seiner Umsetzung bisher keine regulatorische Verpflichtung gibt.

Aus meiner Sicht ist ein hoher Standard bei der Risikotransparenz von Banken aber nicht nur wichtig für eine richtige, sowie vertrauensbildende Markteinschätzung der Investoren; und damit für die Marktkapitalisierung (Price to Book Ratio) und die Möglichkeiten der Kapitalmarktfinanzierung durch Banken.

Risikobericht als Visitenkarte der Risikofunktion

Der Risikobericht im Geschäftsbericht ist quasi die Visitenkarte der Risikofunktion. Die Rückkoppelung in Richtung Bankmanagement und Risk Governance durch den Risikoausschuss sind nicht zu unterschätzen. Oder negativ ausgedrückt: Der Sand, den man den Investoren bezüglich der Risikolage der Bank gewollt oder ungewollt in die Augen streut, kann leicht zum Sand im eigenen Getriebe werden. Klarheit, Vollständigkeit, Konsistenz und Wesentlichkeit der Risikoberichterstattung wirken eben nicht nur nach außen, sondern

auch nach innen und helfen sowohl Investoren als auch Aufsichtsräten bei der Ausrichtung auf die relevanten Fragen; oder eben auch nicht.

Immerhin wurde in Europa im Rahmen der Basel-II-Umsetzung der EU wesentliche Impulse zur Markttransparenz (Säule 3) geschaffen, die für deutsche Institute in den §§ 319-337 der Solvabilitätsverordnung (SolvV) ihren Eingang fanden. Ich halte es für gut, dass immer mehr deutsche Institute davon abgehen, jährlich einen gesonderten Offenlegungsbericht zu erstellen und diesen stattdessen in den Risikobericht ihres Jahresabschlusses integrieren. Hierdurch entsteht eine Risikoberichterstattung aus einem Guss.

Was hat sich nun im Zuge der Verabschiedung von CRR (Capital Requirements Regulation) und CRD IV (Vierte Capital Requirements Directive) getan, die ab 1. Januar 2014 für alle Banken der Europäische Union wirksam sind? Zunächst einmal hat sich in Deutschland die Solvabilitätsverordnung zum 31. Dezember 2013 komplett erledigt. Im Gegenzug wurde der für die Offenlegung relevante §26a KWG komplett überarbeitet; er verweist zukünftig auf die Artikel 435-455 der EU-Verordnung Nr. 575/2013, das heißt auf die CRR.

Ich empfehle aber auch, die allgemeinen Grundsätze der CRR zu beachten, die unter Artikel 431 bis 434 veröffentlicht sind („Offenlegung durch Institute"). Immerhin steht in Artikel 432: „Die EBA gibt [...] bis zum 31. Dezember 2014 Leitlinien dazu heraus, wie Institute die Kriterien des Geschäftsgeheimnisses bzw. der Vertraulichkeit in Bezug auf die Offenlegungspflichten der Titel II und III [= Art. 435 ff.] anzuwenden haben." Hier wird noch einiges auf die Marktteilnehmer zukommen. In diesem Kontext ist nicht auszuschließen, dass sich die EBA an den Empfehlungen der EDTF orientiert, es lohnt sich auch deshalb, sich mit diesen im Detail zu beschäftigen.

Risk Disclosure in den USA versus Europa

Es stellt sich die Frage, ob die europäischen Banken bei der Risk Disclosure – in der Folge der regulatorischen Anstöße – weiter als die US-amerikanischen Wettbewerber sind? Auf den ersten Blick spricht einiges dafür. Basel II wurde schließlich in den USA nur halbherzig umgesetzt und Basel III beschäftigt sich überwiegend mit der ersten und zweiten Säule. Nachstehend möchte ich nun exemplarisch anhand von je zwei im Risikomanagement als führend angesehenen Institute aus den USA und aus Europa der Frage nachgehen, ob es tatsächlich bei großen internationalen Instituten über den Atlantik signifikante „Qualitätsunterschiede" in der Risikoberichterstattung gibt. Außerdem wird die Frage untersucht, wie weit die vier Institute von der durch die EDTF aufgezeigten „best practice" noch entfernt sind.

Bei der EDTF hat mit JPMorgan Chase nur eine amerikanische Bank mitgewirkt, aus Europa waren es immerhin sieben Banken. Insofern hatte ich für den transatlantischen Vergleich eine zweite US-Bank auszuwählen. Meine Wahl fiel auf Wells Fargo, die von der Marktkapitalisierung derzeit größte Bank weltweit. Die Bank weckte mein Interesse gerade auch mit Blick auf die kritische Auseinandersetzung mit diesem Institut durch Partnoy/Eisinger(siehe oben). JPMorgan Chase galt lange Zeit als die beste US-amerikanische Bank im Risikomanagement; allerdings hat das Institut durch seine jüngsten Verluste im Londoner Handel von rund sechs Mrd. US-Dollar und der Strafzahlung von 13 Mrd. US-Dollar wegen falscher Angabe zur Qualität von „Ramschhypotheken" an Ansehen eingebüßt. Andererseits ist JPMorgan Chase hochprofitabel und konnte die enormen Belastungen wegstecken. Alle vier Institute werden vom Financial Stability Board als „global systemrelevante Banken" (G-SIB) eingestuft. Wenn wir die Weltwirtschaft vor noch einer größtenteils durch Moral Hazard ausgelösten systemischen Krise bewahren wollen, müssen – davon bin ich fest überzeugt – die 29 designierten G-SIBs bei der Festlegung von „best practices" für die Risk Disclosure eine Vorreiterrolle übernehmen.

Länge der Risikoberichte sehr unterschiedlich

Gemessen an der Ertragskraft und der Stabilität können die beiden US-Institute im Risikomanagement in der Vergangenheit ja nicht alles falsch gemacht haben. Als europäische Vertreter habe ich die externen Risikoberichte der Deutschen Bank und der HSBC ausgewählt. Die Wahl fiel auf diese beiden Institute, da sie im Lead der EDTF mitgewirkt und insofern federführend an der Entwicklung einer „best practice" mitgearbeitet haben.

Schaut man sich zunächst die Länge der Risk Report (inklusive Capital Report) der Jahresabschlüsse 2012 und 2007 (vor der Finanzmarktkrise) an, so ergibt sich das in ▸ Tab. 01 zusammengefasste Bild.

Auffällig ist zum einen die starke Zunahme der Berichtslänge zu Risikomanagement-Fragen innerhalb der letzten fünf Jahre. Zum anderen aber auch der Längenunterschied, der bereits im Risikobericht des Jahres 2007 zwischen den US- und den europäischen Instituten bestand. Die Zunahme der Berichtslänge ist sicher eine Folge des wachsenden Erklärungsbedarfes im Zuge der Finanzmarktkrise. Dass aktuell die Berichtslänge der beiden europäischen drei bis viermal so lang ist wie die der US-amerikanischen Großbanken, sticht ins Auge und soll Gegenstand der weiteren Analyse sein.

Tab. 01: Seitenzahl des Risikoberichts im „Annual Report"

	2012	2007
JPMorgan Chase	71	39
Wells Fargo	69	18
Deutsche Bank	166	41
HSBC	288	94

Nun ist die Länge eines Berichtes sicher nicht das entscheidende Kriterium. Es kommt vielmehr auf die Qualität des Inhalts an. Aber die Länge des Risikoberichts ist wohl ein erster Indikator für die Intensität der Beschäftigung mit dem Thema Risikomanagement.

Für die inhaltliche Auseinandersetzung wird ein einheitlicher Maßstab benötigt. Hier lag es für mich nahe, die Orientierungshilfen der EDTF zu verwenden. Die Risk Disclosure soll gemäß EDTF folgenden sieben Prinzipien folgen:

1) „[...] sollte klar, ausgewogen und verständlich sein: für Investoren, Analysten und Stakeholder und mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen qualitativen und quantitativen Angaben [...];
2) [...] sollte umfassend sein und alle wesentlichen Aktivitäten und Risiken der Bank beinhalten: Die Bank sollte einen Überblick über ihre Aktivitäten und Hauptrisiken geben und wichtige Prozesse und Abläufe, einschließlich zugrunde liegender Kulturen, Sensitivitäts- bzw. Szenarioanalysen, informativ erläutern [...];
3) [...] sollte relevante Informationen beinhalten: Die Bank sollte ihr Geschäftsmodell erläutern, sich ausschließlich auf wesentliche Risiken konzentrieren und unterperiodisch Durchschnitts-, Höchst- und Niedrigstsalden liefern [...];
4) [...] sollte widerspiegeln, wie die Bank ihre Risiken steuert: Die Angaben sollten auf den Informationen basieren, die das Board und sein Risikoausschuss intern für den strategischen Entscheidungsprozess nutzen [...];
5) [...] sollte im Zeitablauf konsistent sein, damit Nutzer die Bewertung der Geschäfte der Bank, ihres Risikoprofils und ihrer Managementpraktiken verstehen können und so interperiodische Vergleiche möglich werden [...];
6) [...] sollte zwischen Banken vergleichbar sein: Die Angaben müssen hinreichend detailliert sein, damit Nutzer aussagekräftige Vergleiche zwischen den Geschäften und Risiken verschiedener Institute ziehen können – bei großen Banken sind dabei noch die verschiedenen nationalen Regulierungsregime zu berücksichtigen [...];
7) [...] sollte zeitnah zur Verfügung gestellt werden: Die Bank sollte alle relevanten und wichtigen Risikoinformationen zeitgleich veröffentlichen (beispielsweise Geschäftsbericht und Angaben der Säule 3) [...].“

Des Weiteren werden konkrete Hinweise, Beispiele und Musterformate zur Verbesserung der Berichterstattung über die Risk Governance, die Risk Management Strategies, das Business Model, die Capital Adequancy, die RWAs (Risikogewichtete Aktiven, risk weighted assets), der Liquidität und dem Funding sowie den diversen Risikoarten gegeben. Die praxisorientierten Hinweise sollten von den Risikofunktionen der Banken sorgfältig geprüft werden. Ich bin sicher, dass diese eine wahre Fundgrube zur Verbesserung der Risikoberichterstattung sind. Aber als Beurteilungskriterien für die Qualität der Risikoberichte von Banken waren mir sowohl die sieben Prinzipien als auch die konkreten Hinweise nicht griffig genug.

Qualitative und quantitative Beurteilungskriterien

Ich habe deshalb auf Basis der Empfehlungen der EDTF sechs qualitative und sechs quantitative Beurteilungskriterien mit dem Ziel herausgearbeitet. Diese sollten in ihrer Bedeutung in etwa gleichgewichtig sein. Dies ist zugegebenermaßen eine Ermessensentscheidung. Die vorgeschlagene Gewichtung sowie die konkreten Ziele basieren auf Basis eines langjährigen Expertenwissens. Für die Bewertung der zwölf Beurteilungskriterien muss ein adäquater Maßstab definiert werden. Basierend auf einem Scoringverfahren, habe ich mich entschieden, maximal drei Punkte pro Kriterium bei Vollerfüllung zu vergeben, zwei Punkte bei einer weitgehenden Erfüllung, ein Punkt bei einer teilweisen Erfüllung und o Punkte bei einer unzureichenden Erfüllung. Die maximal erreichbare Gesamtpunktzahl liegt somit bei 12 x 3 = 36 Punkten. Bei einer Ausweitung der Zahl der beurteilten Institute könnte auf dieser Basis dann ggf. auch der Frage nachgegangen werden, ob es eine positive Korrelation zwischen der Qualität des Risk Reports einer Bank und ihrer Performance (beispielsweise gemessen am „Price to Book Ratio“ oder der Rendite) gibt. Es wäre wünschenswert, wenn mit der Analyse ein Anstoß für eine weitergehende wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema gegeben würde.

A) Zur Beurteilung der Risikoberichte unterscheide ich folgende sechs qualitative Kriterien:

A1) Risikomanagement und Risiko-Governance

- Transparente Zusammenarbeit von Risikosteuerungseinheiten/-ausschüssen, unabhängige Risikofunktion bis hinauf zur Board-Ebene (Organigramme sind hilfreich);
- CRO-Funktion auf der höchsten Managementebene;
- starke, qualifizierte und unabhängige Leitung des Risikoausschusses (setzt meines Erachtens in erster Linie die funktionale Trennung zwischen Vorsitz des (Supervisory) Board und Risikoausschussvorsitz voraus);
- Beziehung zu den Aufsichtsbehörden (etwa in Deutschland Prüfungen nach § 44 KWG);
- gruppenweite Portfoliotransparenz;
- alle Einheiten müssen unter der Kontrolle der zentralen Risikosteuerungsfunktion stehen;
- Transparenz bezüglich der Zweckgesellschaften sowie
- Stresstestmethoden und Maßnahmenpläne.

A2) Gesamtrisikoposition basierend auf Marktstruktur und Geschäftsmodell

- Beschreibung der wichtigsten Geschäftsaktivitäten nach Segmenten und Regionen basierend auf den zentralen Risikoparametern;
- Erläuterung und Darstellung der zentralen Risikotreiber unter den aktuellen und künftigen wirtschaftlichen Gegebenheiten (makroprudenzielles Risiko);
- geplante versus realisierte Risikoergebnisse (aggregiert sowie aufgeschlüsselt);
- Erläuterung der verwendeten Risikomodelle sowie Instrumente und Parameter und
- Steuerung von Tail-Risiken.

A3) Regulatorisches und ökonomisches Kapitalmanagement

- Inanspruchnahme/Ziele basierend auf internen und regulatorischen Risikolimiten/Zielwerten;
- Struktur der Kapitalbasis (Tiers) und Inanspruchnahme über verschiedene Risikoarten hinweg;
- Marktkapitalisierung versus Buchwert;

- Kapitalmarktfähigkeit;
- Einsatz interner Steuerungsmechanismen und
- Leverage Ratio.

A4) Risiko – Steuerung, Strategie, Politik und Appetit

- Ist die Gesamtrisikostrategie transparent und operational anwendbar?
- Wurde der Planungs- und Entscheidungsprozess dargelegt? Welches sind die Zielsegmente (Produkte, Kunden), und was sind die „No-Gos"?
- Informationen über Risikoappetit, Warnbereiche und kritische Positionen;
- Stresstestanalyse mit Ergebnissen basierend auf (historischen oder hypothetischen) Szenarien, Risikomodellen/-instrumenten/-parametern und regulatorischen Ansätzen;
- Risikokonzentrationen und deren vorausschauende Steuerung (nach Produkt, Segment, Region, Land sowie innerhalb einer Risikoart oder über mehrere Risikoarten hinweg);
- Enterprise Risk Management;
- Liquiditäts- und Finanzierungsrisikomanagement und
- Notfallpläne.

A5) Risikokultur

- Vorbildverhalten der Führungsspitze zur Generierung der gewünschten Risikoergebnisse auf allen Managementebenen;
- Risikobewusstsein und Eigenverantwortung;
- effizientes Konfliktmanagement und wirksame Eskalationsverfahren, Grundsätze für gutes Risikomanagement;
- Zusammenwirken von Markt- und Risikofunktionen;
- Schulung von Führungskräften/Mitarbeitern, interne Kommunikation (aufgeschlossen, risikoorientiert und rechtzeitig) und
- Richtlinien für die wichtigsten Rechnungslegungsgrundsätze.

A6) Aussichten, Entwicklungen und Herausforderungen

- Erkenntnisse, Anpassungen zur Erfüllung der neuen Regulierungsanforderungen;
- Projekte zur Verbesserung der Risikosteuerungsfunktion, Risikoverfahren und Risiko-Governance und
- welche großen Herausforderungen stehen bevor (wesentliche und absehbare Risiken)?

B) Für die quantitativen Risikoanalyse zunächst einige allgemeine Hinweise:

In einem vom raschen Wandel geprägten Umfeld ist ein Verständnis der dahinterstehenden Dynamik und der stattfindenden Veränderungen für Investoren wichtig, um zu erkennen, ob sich die Dinge zum Besseren oder Schlechteren entwickeln. Aus diesem Grund sollte eine Bank für die einzelnen Parameter nicht nur aktuelle Werte zur Verfügung stellen, sondern auch die jeweils entsprechenden Vorjahres- und Veränderungswerte.

Sofern es verschiedene Möglichkeiten der Risikobeschreibung gibt, kann sich die Unterteilung eines Parameters in Subparameter oder die unterschiedliche Darstellung von Sensitivitäten als hilfreich erweisen. Eine Umsetzung in diese Richtung könnte ich mir beispielsweise bei der Diskussion um das regulatorische versus ökonomische Eigenkapital oder in Bezug auf das Zinsrisiko im Bankbuch (messbar anhand von Sensitivitäts- oder VaR-Analysen) vorstellen. In diesem Fall sollte die Bank das Risiko jeweils auf der Grundlage beider Ansätze offenlegen.

Für die richtige Führung einer Bank ist es wichtig zu verstehen, wie sich die Determinanten ihrer Risikoparameter bankintern verteilen – oder anders ausgedrückt: von welchen Faktoren die Risikoparameter getrieben werden. Das regulatorische Kapital einer Bank etwa wird beeinflusst von den verschiedenen Risikoarten des Instituts, den Aktivitäten der einzelnen Geschäftssegmente, den geografischen Regionen, in denen die Bank operiert, ihren Risikomodellen, neuen Regulierungsvorschriften, Entwicklungen des makroprudenziellen Risikos, die wiederum Einfluss auf das Pricing und die Ratings haben, usw. Auch Investoren können nur dann erkennen, wo die wichtigsten Risikotreiber einer Bank zu finden sind – und auch nur dann einigermaßen sicher sein, dass die relevanten Parameter aktiv zu Risikosteuerungszwecken verwendet werden (beispielsweise Definition der Risikostrategie durch Festlegung von Warnbereichen oder Limiten) – wenn die Bank diese Risikoparameter berechnet und ihre Verteilung deutlich sichtbar ausweist.

Es ist notwendig, das Kreditrisiko in die zwei allgemeinen Kategorien „klassisches Kreditrisiko" (Kreditvergabe) und „Kontrahentenrisiko" zu unterteilen. Diese repräsentieren – wie ich aus eigener Erfahrung weiß – nach wie vor die vorherrschenden Risiken in einem Bankeninstitut, auch wenn in den letzten Jahren andere Risikoarten zunehmend an Beachtung und Bedeutung gewonnen haben. Unter dem Basel-III-Regime dient die Anforderung an das regulatorische Kernkapital als verbindliche Begrenzung der Bilanzsumme und damit des Wachstums einer Bank, wobei diese Berechnung sehr stark von der Portfolioverteilung über die von der Bank verwendeten Risikokategorien (Rating, Ausfallwahrscheinlichkeit) beeinflusst wird. In puncto notleidende Kredite (NPL) besteht bei unzureichender Rückstellung die Gefahr, dass diese zu 100 Prozent von den regulatorischen Eigenmitteln abgezogen werden. Ich habe den Problemkrediten deshalb eine eigene Kategorie gewidmet.

Zweifelsohne gibt es eine ganze Reihe weiterer Risiken – etwa die Einkommensvolatilität, das Reputationsrisiko, das Anlagerisiko, das Personal- (Kultur, Ausbildung, Fluktuation, Rente) und Corporate-Governance-Risiko – die auch eine ständig zunehmende Rolle spielen. Da es hier jedoch an allgemein anerkannten Metriken zur quantitativen Messung fehlt, lassen sich diese Risiken nur im qualitativen Teil des Risikoberichts erörtern.

Zu den sechs quantitativen Kriterien im Einzelnen:

B1) Offenlegung des regulatorischen und ökonomischen Eigenkapitals für die gesamte Bankengruppe

- Aktuelle Werte, Ziele, Adäquanz, Zusammensetzung gemäß Kapitalquoten (Kapitalflussrechnung);
- Kapitalinanspruchnahme nach Risikoart, Segment und Region;
- Analyse der RWA und der Inanspruchnahme von regulatorischem Kapital unter Verwendung verschiedener Methoden und Ansätze (standardisiert, Basis, fortgeschritten) und
- Stresstestergebnisse basierend auf Szenarioanalysen.

B2) Offenlegung des Liquiditäts- und Refinanzierungsrisikos

- Durch Fälligkeitsanalyse der Aktiva und Passiva, die speziell auch die Risikostruktur der externen Refinanzierung aufzeigt (beispielsweise Retail versus Wholesale) und
- durch Aufzeigen der Struktur der Liquiditätsreserven, einschl. Stressanalyse.

B3) Offenlegung des Marktrisikos

- Basierend auf dem VaR für die gesamte Gruppe, jeweils mit Durchschnitts-, Höchst- und Niedrigstwert;
- VaR strukturiert nach relevanten Risikofaktoren (beispielsweise Aktienkurse, Zinsen, FX, Rohstoffpreise, Währung), inkl. Stresstestergebnisse;
- Zinsrisiko im Bankbuch unter Einsatz von Sensitivitätsanalysen (beispielsweise -100 Bp., +100 Bp.) und VaR-Analysen (Durchschnitt, Minimum, Maximum);
- Offenlegung der Struktur des Derivate- und ABS-Portfolios der Bank;
- weitergehende Analyse des Derivategeschäfts der Bank (nach Instrument und OTC versus Clearingstelle);
- Buchwerte der Derivatekontrakte, inkl. Nominalbeträge;
- Marktwerte der Derivatekontrakte, gegliedert in die Stufen 1, 2 und 3 sowie nach Produktart (beispielsweise Aktien, Zinsen, FX, Rohstoffe) und
- ABS-Portfolio der Bank, gegliedert nach Ratingkategorie, zugrunde liegendem Geschäft, Art und Haltekategorie (Originator, Sponsor, Investor), einschl. Repo-Geschäfte und Beschreibung des Sicherheitenmanagements.

B4) Kredit- und Kontrahentenrisiko des intakten (bzw. gesamten) Kreditportfolios

- Offenlegung der Portfoliostruktur unter Verwendung relevanter Parameter (etwa EaD, RWA, PD, LGD, EL/UL) für Segmente, Regionen und Branchen sowie von Modellansätzen, inkl. Struktur des Kreditportfolios nach PD (Ausfallwahrscheinlichkeit)-Klassen (gebunden an externe Ratingkategorien);

Tab. 02: Beurteilung der Risk Disclosure basierend auf zwölf Einzelkriterien (maximal 3 Punkte in jeder Kategorie)

Kategorie	JPMorgan Chase	Wells Fargo	Deutsche Bank	HSBC	alle
A1) Mgmt./Gov.	1,5	0,5	2,0	2,5	6,5
A2) Gesamtrisiko	1,0	0,0	2,0	3,0	6,0
A3) Kapitalmgmt.	2,0	0,5	2,0	2,0	6,5
A4) Risikostrategie	1,0	0,5	2,5	2,5	6,5
A5) Risikokultur	1,0	0,5	1,5	1,5	4,5
A6) Aussichten	0,0	0,5	1,0	2,0	3,5
Zwischensumme qualitativ	6,5	2,5	11,0	13,5	33,5
B1) Kapital	1,5	1,0	2,0	2,5	7,0
B2) Liquidität	1,0	0,0	2,0	2,0	5,0
B3) Marktrisiko	1,5	1,0	1,5	2,0	6,0
B4) Kreditrisiko	1,0	1,0	2,5	3,0	7,5
B5) Kredit NPL	1,5	1,5	2,5	2,5	8,0
B6) OpR	0,0	0,0	1,0	1,5	2,5
Zwischensumme quantitativ	6,5	4,5	11,5	13,5	36,0
Gesamtsumme	13,0	7,0	22,5	27,0	69,5
Max. möglich	36,0	36,0	36,0	36,0	144,0
Erreicht in %	36%	19%	63%	75%	48%

- Struktur des Kreditportfolios (beispielsweise gegliedert nach Fälligkeit, Besicherung, ungenutzten Limiten, vorrangig versus nachrangig);
- Kontrahentenrisiko;
- Beteiligungen und
- Ausweis der wesentlichen Risikokonzentrationen.

B5) Kredit- und Kontrahentenrisiko des notleidenden Kreditportfolios

- Wertgeminderte/gefährdete Kredite, ausgewiesen nach Gesamtsumme;
- Ausweis der gehaltenen Sicherheiten und in Anspruch genommenen Rückstellungen (Asset-Analyse);
- Netto-Risikovorsorge (LLP), die die aktuelle Ertragslage der Bank belastet, nach Segment, Region und Branche sowie Änderungen in der Rückstellung der Bank für erwartete Verluste (EL), das heißt neue oder aufgelöste LLP und
- Abschreibungen und Wertberichtigungen sowie LLP auf aggregierter und Einzelebene.

B6) Offenlegung des operationellen Risikos (inkl. Rechtsrisiko)

- Erwarteter Verlust (EL) und Standardabweichung für verschiedene Risikoarten (beispielsweise Rechts-, Betrugs-, Störungs-, IT-, Versicherungs-, Outsourcing-, Compliance- und Regulierungsrisiko) und für Kernsegmente, inkl. realisiertes OpR (ebenso nach Risikoart und Segment) und
- Vergleich von EL und realisiertem OpR nach Risikoart und Segment – oder besser noch: Differenzierung zwischen EL und UL (unerwarteten Verlusten).

Ergebnisse der Analyse

Anhand der Risikoberichte in ihren Geschäftsberichten 2012 wurden die vier Beispielbanken wie in ▸ Tab. 02 zusammenfassend dargestellt bewertet (▸ Tab. 02 zeigt die Punkte, die für jedes der zwölf Einzelkriterien zur Beurteilung der Risk Disclosure vergeben wurden, sowie die jeweilige Punktesumme).

Es war nicht einfach, die Risikoberichte nach diesen zwölf Kriterien zu analysieren, zumal die Informationen sich qualitativ und strukturell stark unterscheiden und häufig nur verteilt in den Berichten zu finden sind. Insofern kommt der Scoringbewertung zweifellos Subjektivität zu. Eine alternative Bewertung würde sicherlich zu geringfügig abweichenden Ergebnissen kommen. Aber in der Tendenzaussage dürfte auch ein Dritter zu keiner anderen Bewertung kommen. Die Bewertungen der beiden US-Institute fallen doch gegenüber den beiden europäischen Banken sowohl in ihrer Gesamtheit als auch bezüglich aller zwölf Einzelkategorien mehr oder weniger deutlich ab. Hierbei liefert Wells Fargo von allen vier Instituten mit Abstand den schwächsten Risikobericht ab und erreicht nur 19 Prozent der möglichen Gesamtpunktzahl. JPMorgan Chase liegt mit immerhin 36 Prozent zwar deutlich besser als Wells Fargo, die Grabenbreite zu den 63 Prozent der Deutschen Bank bzw. den 75 Prozent der HSBC ist aber groß. Ich vergreife mich sicher nicht in der Wortwahl, wenn ich sage, dass zwischen der Qualität der Risikoberichterstattung der beiden US-amerikanischen Banken und den beiden europäischen Marktteilnehmern „Welten liegen“. Die beiden europäischen Institute haben, wie sie eingangs ihrer Risk Reports ausführten, sich auch an den Empfehlungen der EDTF orientiert und zugesagt an weiteren Verbesserungen zu arbeiten. Diesen Hinweis vermisse ich in den Risikoberichten der beiden US-Institute.

Fazit und Ausblick

Obwohl die Risk Reports der beiden US-Institute ohnehin deutlich kürzer sind, bleiben viele Darstellungen doch recht allgemein, haben Lehrbuchcharakter und sagen über die Risikolage und das Risikomanagement des Instituts wenig aus. Das gilt insbesondere für Wells Fargo. Aber auch bei den europäischen Instituten sehe ich weiteren Verbesserungsbedarf. Etwas dürftig sind ebenfalls die Ausführungen zur Etablierung einer leistungsfähigen Risikokultur und die quantitativen Aussagen zum Thema operationelle Risiken. Auffällig ist aber auch hier, dass es seitens der beiden US-Institute praktisch keine Zahlen zu operationellen Risiken gibt. Dies ist erstaunlich, da es zumindest bei JPMorgan Chase (siehe die Ertragsbelastungen der jüngsten Vergangenheit) in diesem Bereich große Schwächen gab. Als Bestandteil von operationellen Risiken scheinen Rechtsrisiken und Compliance-Risiken allgemein im Zuge der wachsenden regulatorischen Vorgaben und der höheren Strafen bei Verstößen an Bedeutung zuzunehmen. Insofern wären detaillierte qualitative wie quantitative Aussagen zu den beiden Risiken zu wünschen.

Einheitliche Gliederungs-Standards und Anforderungen an die Mindestberichterstattung wären für Analysten und institutionelle Investoren sicher gleichermaßen hilfreich, um zu einer vergleichenden Bewertung der Institute zu kommen. Diese ist auf der aktuellen Basis nur rudimentär möglich.

Insbesondere in den USA sehe ich somit den Regulator gefordert, durch Vorgaben die Risikoberichterstattung der großen Banken deutlich zu verbessern. Denn einen „Blindflug“ in eine erneute Finanzmarktkrise können wir uns alle nicht erlauben. Und die internationalen Ratingagenturen sollten nicht vergessen, dass die jüngste Finanzmarktkrise ihren Ursprung aus den USA genommen hat. Für Europa scheinen wir aktuell auf einem deutlich besseren Weg zu sein. Soweit die EBA die Hinweise der EDTF konsequent für Mindeststandards nutzt, erhalten die Banken weitere Impulse. Und ich bin sicher, dass die Investoren langfristig dies mit besseren „Price to Book Ratios“ der europäischen Banken honorieren werden. Bezogen auf deutsche Banken haben Prof. Hartmann-Wendels und andere kürzlich eine Analyse zu „Die Risikoberichterstattung deutscher Banken: Erhebung des Branchenstandards, Mai 2013“ veröffentlicht. Auch hier stellt man eine allgemeine Verbesserung der Berichtsstandards seit 2007 bei allerdings weiterhin großen Unterschieden zwischen den Banken fest. Es bleibt somit national wie international viel zu tun. Was den „einfachen“ privaten Aktionär angeht, kann ich nur sagen: Banken sind und bleiben „undurchsichtige und komplexe“ Adressen, deren Risiken nur schwer zu durchschauen sind. Wer sich dennoch engagiert, muss wissen, dass es sich hier um ein hochriskantes Investment handelt.

Autor

Wolfgang Hartmann, Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e. V., Frankfurt am Main

Einheitlicher, harmonisierter oder koordinierter Finanzdienstleistungsbinnenmarkt?

Stephan Bredt

Der EU-Binnenmarkt für Finanzdienstleistungen soll durch stärker vereinheitlichte Regelungen Rechtssicherheit, Transparenz und Wachstum ermöglichen. Gleichzeitig musste in der Legislaturperiode des Europäischen Parlaments von 2009 bis 2014 der aktuellen Krisenbekämpfung und künftigen Krisenvermeidung Rechnung getragen werden. In einer Bilanz suchten sich Gesetzgebung und die sie umsetzenden Institutionen als Folge der neuartigen Herausforderungen und Regelungsinhalte auch neue Handlungswege.

Anders ausgedrückt kommen die in den Verträgen vorgesehenen Zuständigkeiten und Verfahren in dieser Situation an den Rand ihrer Anwendbarkeit. Gründe für diese Entwicklung sind insbesondere das Auseinanderfallen von Eurozone und Binnenmarkt, Unklarheiten über die Reichweite bestimmter Rechtsgrundlagen und Differenzen über den erforderlichen Grad und die Intensität der Vereinheitlichung von Regulierung.

Neben Maßnahmen der Norm-Vereinheitlichung und Harmonisierung, auch auf Grundlage allgemeiner Ermächtigungsnormen für die Binnenmarktharmonisierung wie Art. 114 AEUV, wurde zuletzt im steigenden Maße von den Instrumenten der verstärkten Zusammenarbeit nach Art. 326 ff. AEUV und der intergouvernementalen Zusammenarbeit Gebrauch gemacht. Auf die subsidiäre Ermächtigungsgrundlage des Art. 352 AEUV, der letzten Möglichkeit gemeinschaftlichen Handelns vor einem Wechsel zu intergouvernementalem Handeln und zur verstärkten Zusammenarbeit, wurde nicht zurückgegriffen.

Diese Entwicklung wirft die Frage auf, welchen Spielraum die Kompetenznormen der Verträge bereitstellen und welche Leitlinien für eine effektive Gestaltung des Regulierungsrahmens verfolgt werden sollten, wenn die Ziele eines einheitlichen Regulierungsraums und EU-weit einheitlichen Handelns vorerst nicht erreichbar sind.

Regulierung in der Legislaturperiode der EU 2009 bis 2014

In den Jahren seit 2009 entstand die wesentliche EU-weit einheitliche Regulierung, etwa mit den CRR, MiFIR- und EMIR-Verordnungen und Maßnahmen der Harmonisierung nationaler Gesetzgebung auf vertraglicher Zuständigkeit der EU, etwa durch Richtlinien wie der CRD IV oder der MiFID. Dabei enthält allerdings auch die vereinheitlichende EU-Regulierung in zentralen Punkten Spielraum für Sonderregeln, etwa die mitgliedstaatlich verschärfbaren Kapitalanforderungen in der CRR oder im Vorschlag für eine Verordnung über strukturelle Maßnahmen zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit von Kreditinstituten in der Union vom 29.01.2014, nach der bestehende mitgliedstaatliche Regelungen fortbestehen können.

Neben diesen traditionellen Instrumenten entsteht zum ersten Male zentrale Regulierung im Wege der verstärkten Zusammenarbeit nach Art. 326 ff. AEUV, einem politischen Mechanismus, der eine abgestufte Integration auf der Ebene des Sekundärrechts erlaubt, etwa der Initiative für eine Transaktionssteuer. Dem hohen Entwicklungstempo geschuldet ist, dass zentrale Vorhaben auf eher hilfsweise Vorgaben gestützt werden – die Einführung der EZB-Bankenaufsicht auf Art. 127 Abs. 6 AEUV und die Verordnung betreffend Bankenabwicklung auf der Harmonisierungsnorm des Art. 114 AEUV. Der ESM hat sogar eine rein intergouvernementale Grundlage. Gleiches könnte für den künftigen Bankenrettungsfonds gelten, wenn sich der Rat gegenüber dem Europäischen Parlament in den Trilogverhandlungen zu diesem Punkt durchsetzen sollte.

Neu im Bereich der Finanzmarktregulierung sind Klagen gegen mit qualifizierter Mehrheit gefasste Beschlüsse des Rats, etwa gegen die Bonusregulierung in der CRD IV und Art. 28 der Leerverkaufsverbotsverordnung durch das Vereinigte Königreich. Dies ist auch auf die neue Entwicklung zurückzuführen, dass im Rahmen der CRD IV mit qualifizierter Mehrheit gegen die Stimme des Vereinigten Königreichs im Finanzmarktbereich eine wesentliche Regelung durchgesetzt wurde. Im Ergebnis könnte damit bei verstärkter Nutzung das Instrument der qualifizierten Mehrheit im Rat ausgehöhlt werden. Auch in institutioneller Hinsicht kommt es zunehmend zu einem Auseinanderfallen von Euroraum und dem übrigen Binnenmarkt der EU. Mit der EZB-Bankenunion zeigt sich eine zunehmend ausdifferenzierte institutionelle Ausgestaltung durch EZB-Bankenaufsicht und dem in Beratung befindlichen Legislativ-Vorschlag für einen einheitlichen Bankenabwicklungsmechanismus, an der nicht alle EU-Mitgliedstaaten teilnehmen werden.

Mögliche Leitlinien eines koordinierte Binnenmarktes

Regeln und Leitlinien für solch einen differenzierten Binnenmarkt können den Rahmen für einen zwar nicht vereinheitlichten oder harmonisierten, aber koordinierten Binnenmarkt im Finanzsektor vorgeben. Die dafür relevanten Regeln werden daher teilweise jetzt zum ersten Mal politisch und rechtlich getestet, etwa die Reichweite von Art. 114 AEUV für die Harmonisierung von Regeln durch die EU oder die Berücksichtigung der Vorgaben über die verstärkte Zusammenarbeit im Rahmen der Transaktionssteuerinitiative gem. Art. 326 ff. AEUV. Schließlich sollte dem Subsidiaritätsprinzip nach

Art. 5 EUV auch im Rahmen einer engeren Finanzmarktregulierung weiter Beachtung eingeräumt werden.

Ungeklärt bleibt, in welchem Umfang Art. 352 AEUV als Grundlage für gemeinsame Maßnahmen der Finanzmarktregulierung dienen kann. Dagegen spricht wohl, dass Maßnahmen auf dieser Grundlage ebenso wie solche des Auffangtatbestandes nach Art. 114 AEUV leicht streitbefangen werden können und dies bei streitigen Finanzmarkteingriffen nicht der Fall sein sollte. Zudem erfordern Maßnahmen nach Art. 352 AEUV Einstimmigkeit der Mitgliedstaaten im Rat und auch zwischen den EU-Institutionen ist ein stärkeres Einvernehmen erforderlich, das gerade im Finanzmarktbereich zuletzt schwieriger zu erreichen war.

Für den Bereich des intergouvernementalen Handelns bestehen keine bindenden Vorgaben. Dieser Weg ohne formelle Einbindung des EU-Parlaments wurde für die Errichtung des ESM, des Bankenrettungsfonds, gewählt. Er ersetzt auch zuletzt verstärkt Maßnahmen zur Erneuerung bzw. Vertiefung der Wirtschafts- und Währungsunion durch bilaterale Vereinbarungen zwischen Mitgliedstaaten zur Durchführung von Strukturmaßnahmen.

Maßstäbe im Bereich materieller Regelungen

Das EU-Recht enthält mit Art. 326 ff. AEUV die Vorgabe, dass Integrationsschritte im Rahmen der verstärkten Zusammenarbeit den Binnenmarkt und die Rechte der anderen Mitgliedstaaten sowie Wettbewerb und Binnenmarkt nicht einschränken dürfen. Diese Vorgaben wurden bisher aber kaum getestet. Ein generelles Verständnis für deren Reichweite muss erst noch gefunden werden. Das Vereinigte Königreich hat eine Klage diesbezüglich gegen die Initiative für eine Transaktionssteuer im Wege der verstärkten Zusammenarbeit eingebracht. Während der Rechtsdienst des Rates im September 2013 zum Schluss kam, die Besteuerung eines außerhalb der beteiligten Mitgliedstaaten ansässigen Transaktionspartners nach dem Vorschlag der Kommission verstoße gegen die Steuerhoheit der anderen Mitgliedstaaten, sei diskriminierend und verletze den Binnenmarkt, hält der Rechtsdienst der Kommission den Vorschlag für rechtmäßig. Hier muss ein Ausgleich zwischen der Möglichkeit vertiefter Integration einiger Mitgliedstaaten und der Entwicklung des Binnenmarkts gefunden werden. Maßstab sollte hier sein, dass Initiativen der verstärkten Zusammenarbeit für eine Vereinbarkeit mit Art. 326 ff. AEUV mehr Integration und binnenmarktstärkende als beeinträchtigende Regelungen enthalten.

Das in Art. 5 EUV verankerte Subsidiaritätsprinzip enthält Maßstäbe für die Abschichtung der Aufgaben- und Regelungsübertragung auf die europäische Ebene. Sie soll nur erfolgen, wenn Aufgaben besser auf europäischer als auf mitgliedstaatlicher Ebene wahrgenommen werden können. Für die Finanzmarktregulierung wird dies grundsätzlich angenommen. Allerdings stellt sich hier die Frage, in welchen Fällen mitgliedstaatliche Besonderheiten doch berücksichtigt werden sollten. In der CRR sind bspw. auch auf Drängen der deutschen Seite für Kredite an Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 50 Mio. Euro die Mittelstandsprivilegierungen aus Basel II für drei Jahre fortgeschrieben worden. Die EBA wird nach drei Jahren prüfen müssen, ob auch angesichts sehr unterschiedlicher Mittelstandsstrukturen in den Mitgliedstaaten solche Erleichterungen fortgeschrieben werden können. Es spricht viel dafür, auch künftig bei stärkerer Vereinheitlichung funktionierende Strukturen zu berücksichtigen. Zugleich erscheinen EU-Mindestvorgaben mit mitgliedstaatlichem Spielraum dort sinnvoll, wo dadurch die Möglichkeit zu stärker stabilisierenden Maßnahmen eröffnet wird. Auch hier gilt, dass bei binnenmarktbeeinträchtigenden Effekten davon abgesehen werden sollte. Die CRR enthält beispielsweise aufgrund britischer Forderung zugleich die Möglichkeit, auf mitgliedstaatlicher Ebene höhere Eigenkapitalvorgaben zu fordern. Die höheren Anforderungen außerhalb der EU, etwa in der Schweiz, zeigen aber, dass in diesem Bereich trotz intensiven internationalen Wettbewerbs Differenzierungen möglich sind.

Institutionelle Parallelentwicklung

Der regulatorischen Ausdifferenzierung entspricht eine institutionelle Vervielfältigung: Mit ESM auf Grundlage eines intergouvernementalen Vertrags wie auch bei dem geplanten Banken-Abwicklungsfonds findet eine partielle Abkehr von der Gemeinschaftsmethode statt. Eine weitere Ausdifferenzierung ist die Errichtung der EZB-Bankenaufsicht auf Grundlage Art. 127 Abs. 6 AEUV. Diese tritt neben die auf Grundlage der Binnenmarktharmonisierungsgrundlage (Art.114 AEUV) errichteten drei mikroprudentiellen Aufsichten hinzu. Die derzeit in Abstimmung befindlichen Regeln eines Abwicklungsmechanismus beruhen auf Art. 114 AEUV, der Banken-Abwicklungsfonds auf intergouvernementaler Vereinbarung.

Diese institutionelle Entwicklung spiegelt sich in der Rechtsprechung des EuGH zur Frage möglicher Kompetenzübertragungen und der Gesetzgebungsdebatte über die Reichweite von Harmonisierungsmaßnahmen der EU wider. Der EuGH hat mit Urteil vom 22.01.2014 betreffend die Rechtmäßigkeit der EU-Verordnung für Leerverkaufsverbote seine Rechtsprechung zur Übertragung von Ermessensentscheidungen auf EU-Institutionen so fortentwickelt, dass hier künftig mehr Spielraum besteht. Bisher war eine Übertragung solcher Befugnisse aufgrund der sogenannten Meroni-Rechtsprechung des EUGH enger verstanden worden. Mit diesem Urteil des EuGH ist klargestellt, dass die EU auf Grundlage des Art. 114 AEUV aufgrund eines Gesetzgebungsaktes ausreichend präzisierte und begrenzte Ermessensentscheidungsbefugnisse auf europäische Agenturen mit entsprechendem Fachwissen übertragen kann. Die Frage der Befugnisse europäischer Agenturen, insbesondere im Hinblick auf Ermessensentscheidungen, wurde in sämtlichen Legislativverfahren zur Finanzmarktaufsicht in den vergangenen Jahren vor dem Hintergrund dieser früheren EuGH-Rechtsprechung strittig diskutiert.

Art. 114 AEUV wurde beispielsweise auch für den sich derzeit im Legislativprozess befindlichen Verordnungsvorschlag für einen einheitlichen Abwicklungsmechanismus für Banken als Ermächtigungsgrundlage herangezogen. Hier stellt sich u. a. die Frage, ob Artikel 114 AEUV als hinreichende Harmonisierungsnorm für den Abwicklungsmechanismus und den Abwicklungsfonds tragfähig ist. Die Bundesregierung hält dafür eine Vertragsänderung für erforderlich. Um diesen Bedenken zu begegnen, sieht der Kompromiss des Ecofin-Rats zum Verordnungsvorschlag im Rahmen der allgemeinen Ausrichtung vom 18.12.2013 vor, dass der Abwicklungsfonds auf Basis eines intergouvernementalen Vertrags errichtet werden soll. Die subsidiäre Ermächtigungsgrundlage des Art. 352 AEUV hätte auch als Grundlage dienen können, erfordert aber im Rat Einstimmigkeit, während im Verfahren nach Art. 114 AEUV mit qualifizierter Mehrheit entschieden wird.

Die im Februar 2014 erfolgte Vorlage des Bundesverfassungsgerichts an den EuGH betreffend die Vereinbarkeit des OMT-Programms der EZB mit dem AEUV zeigt, dass auch das Handeln der Institutionen selbst sich in einem Bereich abspielt, in dem die Zuständigkeiten und Kompetenzen zumindest offiziell kritisch hinterfragt werden.

Ausblick

Die im EU-Vertrag enthaltenen Regelungen für eine Koordination von Maßnahmen der Finanzmarktregulierung jenseits einer Vereinheitlichung und Harmonisierung können ein sinnvoller Rahmen sein, um Unterschiede in den Finanzsektoren der Mitgliedstaaten regulatorisch zu berücksichtigen und unterschiedliche Regulierungsansätze nebeneinander auf ihre Wirksamkeit zu testen. Allerdings sollten die bestehenden Regeln etwa in Art. 326 ff. AEUV bezüglich der Beeinträchtigung eines harmonisierten Binnenmarktes, so ausgelegt werden, dass sie den Schutz des Binnenmarktes auch wirklich leisten können. Der koordinierende Ansatz aus Art. 326 ff. AEUV und intergouvernementale Schritte sollte nicht dem Ziel der Vereinheitlichung und Harmonisierung nach Art. 114 AEUV entgegenwirken. Zu Gunsten der Rechtssicherheit ist es nachvollziehbar, absehbar streitige Rechtsakte nicht auf die derzeit in ihrer Reichweite nicht geklärten Art. 114 oder 352 AEUV zu stützen. Hier würde es sicher einen Vorteil für die gemeinschaftliche Rechtsetzung bringen, wenn es zu einer solchen Klärung käme. Eine grundsätzliche Aufgabe wird es bleiben, den Subsidiaritätsanspruch mit Leben zu erfüllen. Wenn dieser auch künftig in vereinheitlichter Rechtsetzung wie der CRR zur Anwendung kommt, kann das eine belebende Wirkung für den Binnenmarkt haben, wenn die Spielräume nur in Richtung des erwünschten Ziels, etwa Finanzmarktstabilität, eingeräumt werden. Für die neue Legislaturperiode stehen damit erhebliche Aufgaben bevor, die bis hin zu einer Änderung der Verträge reichen können, um die angesprochenen Klärungen der Reichweite gemeinschaftlicher Rechtsetzung im Finanzdienstleistungsbereich zu erreichen.

Autor

Dr. Stephan Bredt, Abteilungsleiter Wirtschaftsordnung, Finanzdienstleistungen, Börsen, Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung, Wiesbaden

Neue Paradigmen in der Bankenaufsicht?

Rainer Baule | Christian Tallau

Im Juli 2013 hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht ein beachtenswertes Diskussionspapier zu grundsätzlichen Fragestellungen der Regulierung veröffentlicht. Das Papier greift den Trade-Off zwischen (gewünschter) Risikosensitivität der Regulierungsvorschriften und deren (notwendiger) Komplexität auf. Zumindest implizit wird dabei die Adäquanz der in den letzten Jahren vorangetriebenen detaillierten Regelungen zur Berechnung buchwertorientierter Eigenkapitalquoten in Frage gestellt. Als expliziten Vorschlag nennt das Papier in diesem Zusammenhang eine zusätzliche Berücksichtigung marktwertorientierter Kennzahlen zur Beurteilung der Stabilität einer Bank. Der vorliegende Beitrag greift diese Idee auf und analysiert die Entwicklung der bestehenden Eigenkapitalquoten sowie geeigneter marktwertorientierter Alternativen.

Das Diskussionspapier des Baseler Ausschusses [vgl. Basel Committee on Banking Supervision 2013 sowie Tallau 2013] ist insofern bemerkenswert, als in mindestens zweifacher Hinsicht ein Paradigmenwechsel nicht für ausgeschlossen erachtet wird: Zum einen wird die im Rahmen von Basel II und Basel III vorangetriebene Ausdifferenzierung und Komplexität der Regulierungsvorschriften kritisch gesehen und erstmals „Einfachheit" als eigenständiges Ziel der Bankenaufsicht genannt – gleichgewichtig zu den Zielgrößen Risikosensitivität und Vergleichbarkeit. Zum anderen wird die primäre Orientierung am Solvabilitätskoeffizienten, in dessen Zähler der Buchwert des Eigenkapitals steht, zumindest dahingehend hinterfragt, dass alternative bzw. ergänzende Messgrößen vorgeschlagen werden. Dieser Vorschlag kann zunächst als Weiterentwicklung von Basel III gesehen werden, in dessen Rahmen mit der Leverage Ratio, der Liquidity Coverage Ratio und der Net Stable Funding Ratio bereits zusätzliche Kennzahlen eingeführt wurden. Die im Konsultationspapier diskutierten weiteren Größen wie marktwertbasierte Eigenkapitalquoten, Kurs-Buchwert-Verhältnisse oder von der Aktienkursvolatilität abgeleitete Risikomessgrößen sind jedoch insofern von einer anderen Qualität, als dass sie nicht ausschließlich aus dem Rechnungswesen stammen, sondern zusätzlich eine marktwertorientierte Komponente aufweisen.

Marktwertorientierung als neues Paradigma?

Sind marktwertorientierte Kennzahlen potenziell besser zur Einschätzung der Solvabilität einer Bank geeignet als die bisher verwendeten bilanzorientierten Eigenkapitalquoten? Ohne Zweifel weisen Letztere zwei gravierende Nachteile auf: Zum einen können Schieflagen einer Bank nur mit zeitlicher Verzögerung erkannt werden, da sich eintrübende Ertragsaussichten nicht unmittelbar in der (vergangenheitsorientierten) Bilanz niederschlagen. Zum anderen bleiben bilanzielle Daten anfällig für Bewertungsspielräume.

Aus diesen Gründen wird auch von Seiten der Wissenschaft für die Bankenregulierung eine Abkehr vom Buchwertparadigma propagiert [Flannery 2014]. So wird die Gefahr eines Bank Runs aufgrund eines Vertrauensverlustes in die betreffende Bank skizziert, welche sich in bilanziellen Größen nicht rechtzeitig widerspiegelt. Im klassischen Modell von Diamond/Dybvig [vgl. Diamond/Dybvig 1983] ist der Buchwert des Eigenkapitals solange unverändert, bis es zu unvorhergesehenen Abzügen der Einleger kommt. Dann aber ist es in der Regel für eine Reaktion bereits zu spät – es bleibt kurzfristig allenfalls das Mittel staatlicher Garantien zu Lasten der Steuerzahler. Hingegen kann der Markt sich andeutende Probleme potenziell früher identifizieren, sodass der Marktwert des Eigenkapitals und damit marktwertorientierte Solvabilitätskennzahlen frühzeitig mit einem Rückgang reagieren. Dies ermöglicht die Vorbereitung von Gegenmaßnahmen, etwa in Form einer Stärkung der Eigenkapitalbasis, um einen Bank Run zu verhindern.

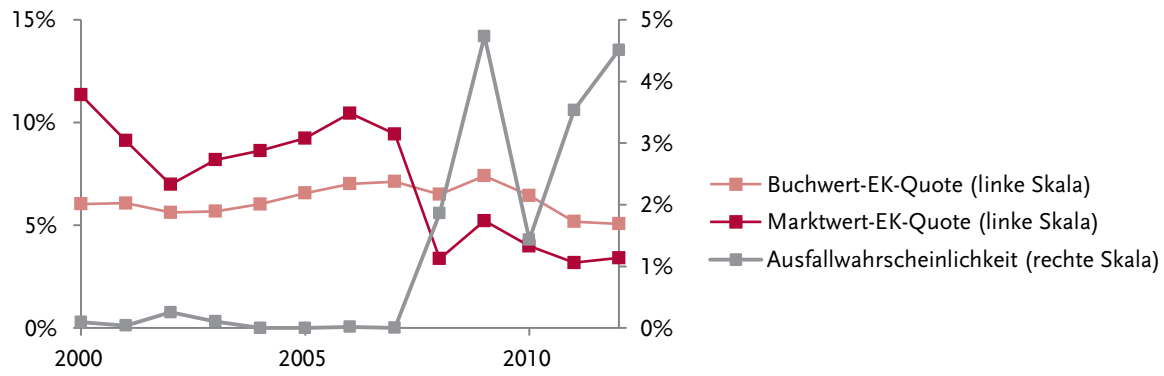
Kennzahlenentwicklung in der Krise

Abb. 01 zeigt die Entwicklung der mittleren Eigenkapitalquote zu Buchwerten sowie zu Markwerten der 50 größten europäischen Banken seit 2000. Betrachtet man zunächst die buchwertorientierte Kenngröße (hellrote Kurve – der Verlauf der regulatorisch relevanten risikogewichteten EK-Quote ist qualitativ sehr ähnlich und daher aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht eingetragen), so ist die Krise 2007/2008 nicht erkennbar. Erst im Nachgang bzw. im Übergang der globalen Finanzkrise in die europäische Staatsschuldenkrise ab 2010/2011 gehen die Werte zurück.

Im Gegensatz dazu reagiert die marktwertorientierte EK-Quote (dunkelrote Kurve) unmittelbar mit Beginn der Krise und fällt innerhalb eines Jahres von 9,4 Prozent in 2007 um mehr als die Hälfte auf 3,4 Prozent in 2008. Parallel dazu steigt die mittlere einjährige Ausfallwahrscheinlichkeit (graue Kurve in ▸ Abb. 01) von nahezu null auf 1,9 % an. Die einjährige (risikoneutrale) Ausfallwahrscheinlichkeit wurde hier für jede der 50 Banken auf Basis eines Unternehmenswertmodells nach Merton [vgl. Merton 1973] ermittelt – zu Details siehe beispielsweise Ronn/Verma [vgl. Ronn/Verma 1983].

Die Höhe der mittleren Ausfallwahrscheinlichkeit, welche auch in den Folgejahren nicht zurückgeht, sondern zwischen 1,4 Prozent und 4,7 Prozent schwankt, ist insofern beachtlich, als dass diese um ein Vielfaches über dem vom Baseler Ausschuss intendierten maximalen Wert von 0,1 Prozent [vgl. Gordy/Howells 2006] liegt.

Abb. 01: Entwicklung von Stabilitätsindikatoren seit 2000, gemittelt über die 50 größten europäischen Banken



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Flannery 2014.

Ausfallwahrscheinlichkeiten weit über Zielwert

Mithilfe der buchwertorientierten Solvabilitätskoeffizienten, wie sie der aktuellen Bankenregulierung zugrunde liegen, wird also das selbst gesteckte Ziel hinsichtlich des Ausfallrisikos dramatisch verfehlt. Nimmt man dieses Ziel ernst, wäre eine deutliche Stärkung der Eigenkapitalbasis der europäischen Banken dringend notwendig, liegt doch deren Ausfallwahrscheinlichkeit auch 2012 um das Vierzigfache über dem angestrebten Wert. (Die Zahl mag mit Verweis auf Probleme des Merton-Modells und der Risikoneutralität nicht exakt sein – die Überschreitung der Schwelle von 0,1 Prozent, wohlgemerkt im Mittel über 50 Banken, ist jedoch evident.) Marktwertorientierte Solvabilitätskennzahlen könnten nun dazu beitragen, die angestrebte Ziel-Ausfallwahrscheinlichkeit nachhaltig zu erreichen bzw. präventiv zu unterschreiten. Hierzu kämen beispielsweise direkt eine modellorientierte Ausfallwahrscheinlichkeit oder wie im Konsultationspapier diskutiert (indirekt) eine marktwertorientierte Eigenkapitalquote in Frage. Bei Über- bzw. Unterschreiten eines Schwellenwertes müsste die Eigenkapitalbasis zeitnah gestärkt werden. Eine Möglichkeit, dies zu gewährleisten, stellen hybride Finanzierungsinstrumente, wie die derzeit diskutierten Contingent Convertible Bonds dar. Gleichzeitig wäre mit einem solchen regulatorischen Vorgehen das Ziel der Einfachheit erreicht, da an die Stelle einer komplexen (bankinternen) Ermittlung risikogewichteter Aktiva die objektive Einschätzung des Risikos durch den Markt treten würde. Die Analyse der Kennzahlen wirft die provokante Schlussfolgerung auf, dass die betrachteten Banken derzeit massiv unterkapitalisiert sind. Ist die Konsequenz, Verschuldungsquoten deutlich zurückzufahren, überhaupt vorstellbar? Für viele Bankenvertreter erscheint die Vision eines Bankensektors mit Eigenkapitalquoten von zehn Prozent oder mehr vermutlich undenkbar. Woher sollte dieses Eigenkapital kommen? Dabei ist allerdings zu bedenken, dass bei einer reduzierten Verschuldungsquote – abseits (impliziter) staatlicher Garantien – das Eigenkapital selbst auch deutlich sicherer und damit potenziell für neue Investorengruppen interessant wird. So ist nicht auszuschließen, dass gewöhnliche Einleger zumindest einen Teil ihrer Einlagen bei einem vertretbaren Risiko und einer attraktiven Rendite in eigenkapitalähnliche Instrumente umzuwandeln bereit sind – der Genossenschaftssektor lebt dieses Prinzip seit 150 Jahren erfolgreich vor.

Marktwertparadigma kein Allheilmittel

Sicherlich wirft ein Paradigmenwechsel hin zu einer marktorientierten Bankenaufsicht neue Fragen auf. Wie ist etwa der Großteil der nicht börsennotierten Banken zu behandeln? Die Anwendung des Prinzips ausschließlich auf börsennotierte Banken wäre eine Antwort, bringt aber das Problem der Ungleichbehandlung mit sich. Des Weiteren muss vor einer zu leichtfertigen „Marktgläubigkeit" gewarnt werden. Beim bekanntesten Beispiel eines Bank Runs der jüngeren Geschichte, dem Fall „Northern Rock", erfolgte die Marktwertkorrektur erst am Tag des Ansturms und nicht auch nur einen Tag vorher. Dennoch erscheint der Vorschlag des Baseler Ausschusses so vielversprechend, dass er zumindest einer intensiven Diskussion in Wissenschaft und Praxis würdig ist.

Literatur

Basel Committee on Banking Supervision [2013]: The regulatory framework: balancing risk sensitivity, simplicity and comparability, Basel, 7/2013.

Diamond, D. W./Douglas, P. H. [1983]: Bank runs, deposit insurance, and liquidity, in: The Journal of Political Economy 3/1983, S. 401–419.

Flannery, M. J. [2014]: Maintaining adequate bank capital, in: Journal of Money, Credit, and Banking 1/2014, S. 157–180.

Gordy, M. B./Howells, B. [2006]: Procyclicality in Basel II: Can we treat the disease without killing the patient? in: Journal of Financial Intermediation 3/2006, S. 395–417.

Merton, R. C. [1974]: On the pricing of corporate debt: The risk structure of interest rates, in: Journal of Finance 2/1974, S. 449–470.

Ronn E. I./Verma, A. [1986]: Pricing-risk-adjusted deposit insurance: an option-based model, in: Journal of Finance 4/1986, S. 871–895.

Tallau, C. [2013]: Bankenregulierung im Spannungsfeld von Komplexität, Risikosensitivität und Vergleichbarkeit – Paradigmenwechsel in Basel? in: RISIKO MANAGER 25-26/2013, S. 17–21.

Autoren

Prof. Dr. Rainer Baule, Inhaber des Lehrstuhls für Bank- und Finanzwirtschaft an der FernUniversität in Hagen und Mitglied der Forschergruppe „Risk Governance" an der Universität Siegen

Prof. Dr. Christian Tallau, Professor für Finanzwirtschaft an der Fachhochschule Münster und Geschäftsführer der Quantil Consulting GmbH

Neue Regulatorik verändert Geschäfts- und Betriebsmodelle

Henning Dankenbring | Matthias Mayer

In der Finanzkrise ging das allgemeine Vertrauen darauf verloren, dass Geld seinen Wert nicht verändert, unabhängig davon, ob es als Einlage bei einer Bank, als Bargeld oder als Guthaben bei der Zentralbank gehalten wird. Dieses Misstrauen verbreitete sich wegen der starken Vernetzung im Finanzsystem rasch über die gesamte Bankenwelt. Es drohten wirtschaftliche Schäden, die weit über die individuellen Verluste der jeweiligen Gläubiger hinausgehen. Um das gefährdete Gleichgewicht des allgemeinen Vertrauens zu stützen, ergriffen Staaten und Zentralbanken bekanntlich weitreichende und für die Steuerzahler teure Maßnahmen.

Als Reaktion auf die Stützungsmaßnahmen der letzten Jahre haben Regierungen die Bankenaufsicht weltweit deutlich verschärft.Die steigenden regulatorischen Anforderungen haben wesentliche Auswirkungen auf das Bankgeschäft. Um hierüber Transparenz zu schaffen, hat KPMG in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband deutscher Banken und dem Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands eine Studie zu „Auswirkungen regulatorischer Anforderungen“ auf Kreditinstitute in Deutschland durchgeführt. Unter den an dieser Studie teilnehmenden 20 Banken, die im Jahr 2013 von KPMG befragt wurden, befinden sich sowohl Großbanken als auch Regional- und Privatbanken. Die Studienteilnehmer repräsentieren etwa 60 Prozent der Bilanzsumme aller deutschen Finanzinstitute.

Die Studie zeigt, dass wichtige Ziele der Regulatoren erreicht wurden: Kreditinstitute verfügen heute über erheblich mehr Kapital- und Liquiditätsreserven zur Krisenprävention als vor der Finanzmarktkrise. Sie konzentrieren sich wieder stärker auf ihre Dienstleisterrolle und setzen demgegenüber riskanten Geschäften engere Grenzen. Insbesondere fällt auf, dass der weit überwiegende Teil der Institute im Firmenkunden- und Privatkundengeschäft das größte Wachstumspotenzial sieht (vgl. ▸ Abb. 01). Dies birgt jedoch neben den Gefahren von künftigen Klumpenrisiken durch den Gleichlauf von regulatorisch attraktiven Geschäften auch Herausforderungen an die Rentabilität im Hinblick auf die durchsetzbaren Konditionen. Noch sind allerdings diese Effekte im aktuellen gesamtwirtschaftlichen Umfeld einer anhaltenden Niedrigzinspolitik der Zentralbanken sowie der immer noch relativ schwachen Kreditnachfrage kaum spürbar.

Die Harmonisierung von Profitabilität und Compliance wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für das Bankgeschäft der Zukunft. Regulatorische Compliance liegt deshalb nicht mehr nur in den Unterstützungsbereichen der Banken. Sie betrifft das gesamte Unternehmen, insbesondere hinsichtlich der zentralen Aspekte Unternehmenskultur, Strategie und Infrastruktur. Erstere kann in ihrer Bedeutung kaum überbewertet werden. Sie gibt vor, was als angemessenes Verhalten anzusehen ist, wie rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen in Geschäftsstrukturen zu reflektieren sind, in welchem Maße Risiken eingegangen und Gewinnmaximierung betrieben werden sollen [vgl. auch FSB 2013].

Die Umsetzung und Anwendung der Regulierungsmaßnahmen ist allerdings aufwändig: Die direkten Kosten aus der Regulierung werden von den Studienteilnehmern im Zeitraum von 2010 bis 2015 auf etwa zwei Milliarden Euro jährlich geschätzt. Darüber hinaus ergeben sich indirekte Kosten dadurch, dass Kreditinstitute nicht nur Einbußen bei ehemals lukrativen Geschäftsfeldern verkraften, sondern auch höhere Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen erfüllen müssen. Auf Basis der vorgelegten Angaben der Institute bewegen sich die von den Kreditinstituten aufzubringenden Gesamtkosten der Regulierung in der Größenordnung von insgesamt 9 Milliarden Euro jährlich. Die Eigenkapitalrendite sinkt infolge dessen um geschätzte 2,5 Prozent pro Jahr. Die Studienteilnehmer betrachten die Implementierung neuer aufsichtlicher Regeln als die mittelfristig größte Herausforderung.

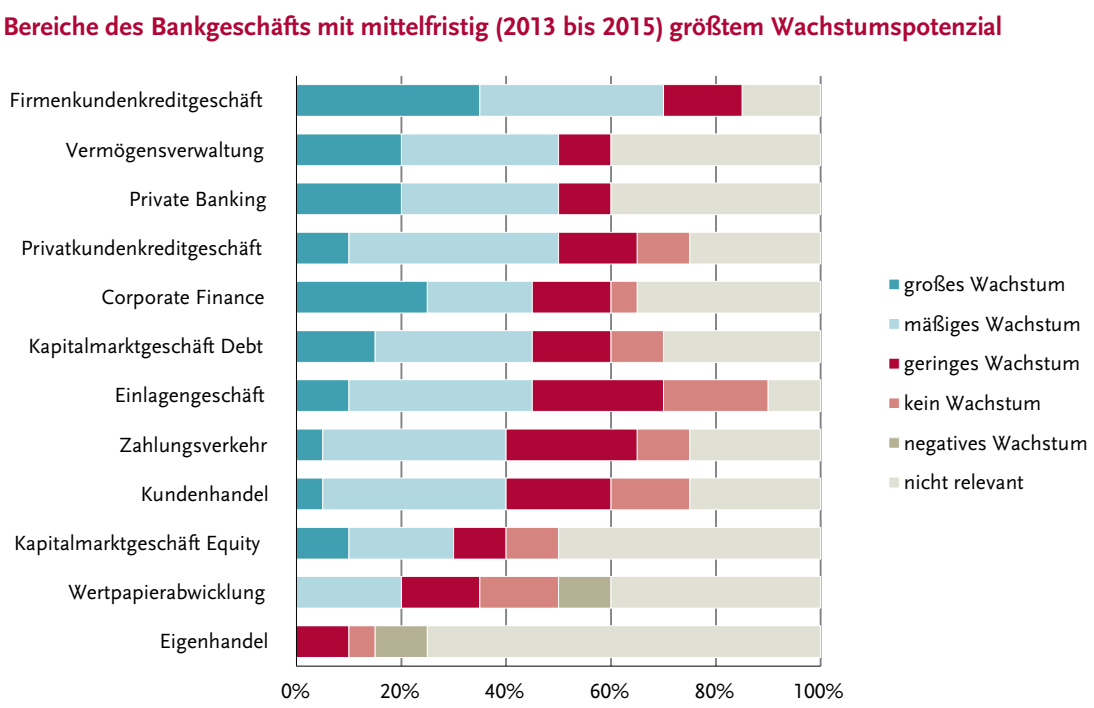
Die Studie zeigt, dass diese Effekte angesichts weiterer regulatorischer Neuerungen in den nächsten drei Jahren nicht abklingen werden. Inzwischen haben sich zwei regulatorische Trends deutlich weiter konkretisiert, deren strategische und operative Auswirkungen auf das Bankgeschäft signifikant sind: Die Regelungen für die Abwicklung (Resolution) – insbesondere zur Minderung des „Too-big-to-fail“-Problems – und zur Aggregation der Risikodaten (RDA, Risk Dat Aggregation).

Resolution

In einer marktwirtschaftlichen Gesellschaftsordnung sind Marktaustritte und damit nicht erfolgreiche Geschäftsmodelle integraler Bestandteil der ökonomischen Entwicklung. Aufgrund systemischer Risiken ist es von besonderer Bedeutung, einen glaubwürdigen rechtlichen Rahmen für die Abwicklung von Banken zu schaffen, ohne dass in der Folge erhebliche Verwerfungen auf den Finanzmärkten entstehen. Dieser Rahmen wird relevant, falls eine Rettung aus eigener Kraft nicht mehr möglich ist. In diesem Prozess ist die Verbesserung der Kapitalbasis einer Bank durch Kürzung oder Umwandlung von Verbindlichkeiten in Eigenkapital („Bail-In“) die erste verfügbare Maßnahme.

Zwar erstellen die nationalen Aufsichtsbehörden die Abwicklungspläne für sogenannte systemrelevante Institute, die nicht im Rahmen einer normalen Insolvenz geschlossen werden können. Dennoch

Abb. 01: Bereiche des Bankgeschäfts mit den mittelfristig größten Wachstumspotenzialen



Quelle: Auswirkungen regulatorischer Anforderungen, Pukropski et al. (2013).

müssen hierfür die Institute selbst erhebliche Maßnahmen ergreifen. Dies betrifft nicht nur die Informationsbereitstelllung und Dokumentation. Wesentlich ist vielmehr eine institutsspezifische Abwicklungsstrategie, die im Wesentlichen drei Dimensionen umfassen muss:

1. die rechtliche Kontrolle im Sinne eines wirksamen Durchgriffs auf die Institutsbestandteile in unterschiedlichen Jurisdiktionen,
2. die ausreichende Kapital- und Liquiditätsausstattung der einzelnen Institutsteile sowie
3. die Sicherstellung der operativen Stabilität für alle Institutsteile.

Das Abwicklungsregime erfordert also, ggf. auf aufsichtliche Anforderung, die Anpassung von Strategien und des Betriebsmodells.

Aufgrund der weitreichenden Implikationen für die Geschäftsmodelle der Institute sind die Anforderungen der Abwicklungsplanung in den Ländern, in denen die Regulierung bereits weiter fortgeschritten ist, eines der Top-Themen auf der Agenda der CEOs.

Risk Data Aggregation

Das wesentliche aufsichtliche Instrument zur Herstellung der hohen Transparenz sind die Anforderungen zur Risk Data Aggregation (BCBS, Guideline 239 und Fortschrittsbericht BCBS 268). International systemrelevante Institute müssen mit der Umsetzung unmittelbar mit der Veröffentlichung im Januar 2013 mit der Umsetzung beginnen. Ab 2016 werden die Anforderungen für alle Banken in Deutschland verpflichtend. Ziel ist es, die Datenhaltung sowie die Reporting-Systeme – als wesentliche Voraussetzungen für ein effektives Risikomanagement – zu verbessern. Hierzu gehört die Erhöhung der Granularität für die Gruppe, die Sicherstellung eines zeitnahen Überblicks über die Risikosituation, eine konzernweit hohe Automatisierung in der Risikodatenaggregation und bessere Abstimmbarkeit von Daten aus dem Risiko- und dem Finanzbereich. Die Umsetzung dieser Anforderungen stellt für die Banken eine große Chance dar, da erhebliche Kosten für (übermäßige) Kapital- und der Liquiditätspuffer eingespart, eine deutlich schnellere Verfügbarkeit interner Risikodaten und damit einer im Vergleich zum Markt schnelleren Reaktion ermöglicht werden. Derartige Strukturen können aber nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie als Element der Gesamtbanksteuerung von allen Bereichen der Bank und insbesondere durch den Gesamtvorstand unterstützt werden.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Regulatorik das Banksystem stabilisiert hat, auch wenn hierdurch schmerzhafte Aufwendungen entstanden sind. Die weitere Umsetzung erfolgreicher Geschäftsmodelle wird für Banken herausfordernder. Wichtige Erfolgsfaktoren hierfür sind ein geschäftsorientiertes Risikomanagement, beherrschbare Komplexität der Geschäfte, hohe Transparenz für Investoren und eine effiziente Architektur des Risiko- und des Finanzbereiches.

Literatur

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) [2013]: Principles for effective risk data aggregation and risk reporting, Januar 2013.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) [2013]: Progress in adopting the principles for effective risk data aggregation and risk reporting, Dezember 2013.

European Parliament and Council [2013] Proposal for a Directive establishing a framework for the recovery and resolution of credit institutions and investment firms (BRRD), Dezember 2013.

Financial Stability Board (FSB) [2013]: Increasing the Intensity and Effectiveness of Supervision, Consultative Document, Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, November 2013.

Pukropski, Ulrich/Mayer, Matthias/Sommer, Daniel/Wiechens, Gero/von Zanthier, Ulrich [2013]: Auswirkungen regulatorischer Anforderungen, Dezember 2013.

o. V. [2013]: Gesetz zur Abschirmung von Risiken und Planung der Sanierung und Abwicklung von Finanzgruppen, August 2013.

Autoren

Dr. Henning Dankenbring, Partner, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main

Dr. Matthias Mayer, Partner, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

Steuerung der Kapitaladäquanz in Zeiten des aufsichtsrechtlichen Umbruchs

Bernd Loewen

Als Folge der in 2008 ausgebrochenen Finanzkrise hat die internationale Bankenaufsicht einen ganzen Instrumentenkasten entwickelt, um eine Wiederholung derartiger Finanzkrisen mit ihren negativen Auswirkungen auf die Realwirtschaft zu vermeiden. Dieser Prozess ist bis dato nicht abgeschlossen und wird die Bankenlandschaft auch zukünftig weiter beschäftigen. Im Zentrum der Überlegungen stand und steht die Verbesserung der Verlustabsorptionsfähigkeit der Banken durch die Stärkung ihrer Kapitalausstattung. Im Rahmen der 4. Novellierung der MaRisk verlangt die deutsche Bankenaufsicht unter anderem erstmals explizit eine mehrjährige Planung und Steuerung der Kapitalausstattung, um potenzielle Kapitalengpässe frühzeitig identifizieren und Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Für viele Banken dürfte der Kapitalplanungsprozess insbesondere mit Blick auf die Vielzahl anstehender neuer, aufsichtsrechtlicher Anforderungen substanzielle Herausforderungen mit sich bringen.

Aufsichtsrechtliche Anforderungen

Der Kapitalplanungsprozess ist eine stärker zukunftsbezogene Ergänzung des Risikotragfähigkeitskonzepts der Säule II. Die Aufsicht erwartet neben der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit auch eine Überwachung der Einhaltung der Mindest-Kapitalquoten gemäß Säule I (Going-Concern-Prinzip). Somit umfasst der Kapitalplanungsprozess mindestens eine Prognose des Kapitals (Risikodeckungspotenzial, Eigenmittel) und der Risiken (ökonomischer Kapitalbedarf, RWA) über mehrere Jahre. Dabei sind Veränderungen der eigenen Geschäftstätigkeit (beispielsweise Produkt- und Vertriebsausrichtung, Entwicklung des Anlage- und Handelsbuchs), der strategischen Ziele (beispielsweise Rendite, Gewinnausschüttung) sowie des wirtschaftlichen Umfelds (beispielsweise BIP, Zinsen, Währungen und Credit Spreads) zu berücksichtigen. Potenziellen adversen Entwicklungen ist bei der Kapitalplanung angemessen Rechnung zu tragen. Sofern ein Kapitalengpass identifiziert wurde, sind operative Maßnahmen zur Kapitalstärkung oder Risikoreduktion einzuleiten.

Die genannten Anforderungen lassen bereits erahnen, dass – abhängig von Größe und Komplexität eines Instituts – hohe konzeptionelle und prozessuale Herausforderungen bei der Umsetzung des Kapitalplanungsprozesses bestehen.

Wesentliche Herausforderungen

- In der Regel wird der **Zeithorizont für die Kapitalplanung** im Einklang mit der Geschäftsplanung zwischen 3 und 5 Jahren liegen. Dieser lange Zeitraum stellt hohe Anforderungen an die verfügbaren Daten, die Prognose- und Bewertungsmethoden und an alle Prozessbeteiligte. Mit zunehmender Länge des Zeithorizonts nimmt die Prognosegüte deutlich ab. Dies gilt insbesondere für die Vielzahl von Parametern, die Eingang in die Risikomessung finden. Zudem erweist sich eine längerfristige Prognose für kurzfristig steuerbare Risiken (beispielsweise die Zinsposition) als herausfordernd, da gegebenenfalls auch Managementinterventionen Rechnung zu tragen ist.
- Die konkrete **Höhe der künftig im Rahmen von Basel III geltenden Mindestanforderungen an die aufsichtsrechtlichen Kapitalquoten** steht noch nicht fest. In Abhängigkeit von der Festlegung des institutsspezifischen antizyklischen Kapitalpuffers, der Puffer für global und national systemrelevante Institute sowie des Systemrisikopuffers können die Kapitalisierungsanforderungen an ein Institut stark variieren. Institute geraten im Rahmen des Kapitalplanungsprozesses nahezu zwangsläufig in den Zielkonflikt zwischen einer möglichst „sicheren" und damit hohen Kapitalausstattung und dem Anspruch einer hohen oder zumindest noch akzeptablen Eigenkapitalrendite. Sie müssen folglich für sich ein angemessenes Zielniveau für die Kapitaladäquanz festlegen, um auf dieser Basis ihr Geschäftsmodell überprüfen und notwendige Maßnahmen ergreifen zu können, mit denen das „magische Dreieck" aus Erträgen – Kosten – Risiken mittelfristig strukturell und belastbar ausbalanciert wird. In der aktuellen Phase hoher Überliquidität und niedriger Zinsen kommt dabei dem Kosten- und Risikomanagement eine überproportionale Bedeutung zu, bis hin zu signifikanten Anpassungen am Geschäftsmodell.
- Eine weitere zentrale Fragestellung bei der Kapitalplanung, die den Druck der realwirtschaftlichen Verhältnisse noch einmal potenziert, ist die **Behandlung anstehender Neuerungen im Aufsichtsrecht und in den Bilanzierungsregelungen**. Exemplarisch seien hier die zurzeit diskutierten Themen „Prudent Valuation", „Fundamental Review of the Trading Book", die Verschärfung der Kapitalanforderungen für Verbriefungen (Basel 3.5), die Umsetzung von IFRS 9 und zukünftige Risikogewichte für alle Staatsanleihen genannt. Alle diese Maßnahmen wirken größtenteils prozyklisch und kapitalbelastend, ohne dass dies – zumindest kurz- bis mittelfristig – zu kompensierenden Spreadausweitungen der betroffenen Produktkategorien führt. Erschwerend kommt hinzu, dass diese anstehenden Neuerungen bis dato noch nicht ausreichend klar inhaltlich und rechtlich fixiert sind und die Institute somit nur eingeschränkt belastbare Auswirkungsanalysen durchführen können. Daher können diese Effekte lediglich qualitativ bei der Ableitung von zukünftig möglichen Handlungsbedarfen einfließen,

für ein aktives Produkt-, Portfolio- und Kapitalmanagement dürfte die Informationsbasis jedoch noch nicht hinreichend abgesichert sein.

- Um methodisch sinnvolle Handlungsempfehlungen aus dem Kapitalplanungsprozess ableiten zu können, stellt eine **konsistente und verzahnte Kapital-, Risiko- und Ertragsplanung** eine zentrale Voraussetzung dar. Ein Beispiel verdeutlicht die Komplexität: So führt ein Rezessionsszenario mit Rating-Downgrades in verschiedenen Sektoren auf der Kapitalseite zu Ergebniseffekten durch Einzel- und Portfoliowertberichtigungen sowie durch Marktwertverluste bei Derivaten oder Wertpapieren (die zu Ergebnisbelastungen oder stillen Lasten führen können). Auf der Risikoseite ergeben sich parallel – je nach Wahl des Kreditportfoliomodells und des aufsichtsrechtlichen Ansatzes – Auswirkungen auf den Kapitalbedarf für Kredit- und Marktpreisrisiken. Ferner müssen vorhandene Interdependenzen auch im Zeitablauf konsistent berücksichtigt werden: Beispielsweise führt die geplante (Teil-)Schließung einer barwertig gesteuerten Zinsposition als mögliches Instrument zur Entlastung beim Kapitalbedarf in den Folgejahren vermutlich zu einer Verschlechterung der Ertragslage und somit strukturellem Druck auf Kapitalwachstum und Risikotragfähigkeit. Obwohl Kapitalausstattung und Risikotragfähigkeit die Ausgangsgrößen des Prozesses sind, muss die intelligente Verzahnung sicherstellen, dass Ertrags-, Kosten- und Risikochancen auch weiterhin genutzt und realisiert werden können. Risiken müssen im Prozess optimiert, dürfen aber nicht einseitig minimiert werden.
- Die Risikotragfähigkeit (Säule I und II) steht zwar im Mittelpunkt der Kapitalplanung. Es gibt jedoch **weitere aufsichtsrechtliche Größen**, die vom Eigenkapital abhängen und grundsätzlich mit betrachtet werden sollten, beispielsweise die Leverage Ratio, der zinsinduzierte Barwertschock, die Net Stable Funding Ratio (NSFR) und die Großkreditgrenzen. Eine entsprechende Erweiterung der Kapitalplanung ist angebracht, jedoch auch mit deutlich erhöhten Anforderungen an die Datenverarbeitung und Ergebnisinterpretation verbunden.
- Neben dem erwarteten Szenario (Normal Case) sind bei der Kapitalplanung auch **adverse Entwicklungen** zu berücksichtigen. Bei der Wahl der (Stress-)Szenarien sollte sich jedes Kreditinstitut auf seine individuellen Konzentrationsrisiken fokussieren und diese konservativ, aber realistisch kalibrieren.

Prinzipien für einen erfolgreichen Kapitalplanungsprozess

Die folgenden Prinzipien tragen dazu bei, den komplexen Kapitalplanungsprozess in einem wirtschaftlich wie aufsichtsrechtlich unsicherem Umfeld erfolgreich zu gestalten:

- Zur Sicherstellung einer konsistenten und effizienten Kapitalplanung ist deren **Integration in den konzernweiten operativen Planungsprozess** unter Einbindung aller relevanten Bereiche, neben den Usual Suspects (Strategie, Finanzen, Controlling, Meldewesen und Risikocontrolling) insbesondere auch der Marktbereiche, unabdingbar. Nur wenn auch die Marktbereiche den Kapitalplanungsprozess mit seinen wesentlichen Steuerungsgrößen, Interdependenzen und Wechselwirkungen verstehen, können sie anfangen, das Geschäft proaktiv daran auszurichten.
- Aufgrund der dem gesamten Kapitalplanungsprozess immanenten Unsicherheit sowie zur Schaffung größtmöglicher Akzeptanz sollten insbesondere bei der komplexen Prognose des Kapitalbedarfs für die verschiedenen Risikoarten möglichst **einfache, robuste und nachvollziehbare Verfahren** gewählt werden. Dieses Vorgehen erleichtert zudem die Umsetzung eines umfassenderen Scopes (das heißt die Betrachtung aller für die Kapitalplanung relevanten Steuerungsgrößen).
- Einfache Prognose- und Simulationsverfahren sind zudem erforderlich, um die nötige **Flexibilität** in der Kapitalplanung zu erhalten. Die Möglichkeit, auch ad-hoc neue (Geschäfts-)Strategien im Hinblick auf deren Auswirkung auf die zukünftige Kapitaladäquanz zeitnah analysieren und bewerten zu können, trägt deutlich zur Etablierung des Kapitalplanungsprozesses im Management bei.
- Es empfiehlt sich eine Fokussierung auf **wenige relevante (adverse) Szenarien** unter Berücksichtigung des institutsspezifischen Gesamtrisikoprofils, um das Management nicht durch „Zahlenfriedhöfe" zu überlasten und den Blick für die zentralen institutsspezifischen Herausforderungen zu schärfen.
- Die in der Kapitalplanung zu erwartenden Abweichungen zwischen PLAN und IST sollten regelmäßig analysiert werden, um die Prognosegüte stetig zu verbessern („**lessons learned**").
- Letztlich ist es das Ziel des Kapitalplanungsprozesses, bereits bestehende oder zukünftig mögliche Handlungsbedarfe zu identifizieren und notwendige Maßnahmen zu initiieren oder konzeptionell vorzubereiten. Die hohe Unsicherheit in der Kapitalplanung erfordert jedoch eine vorsichtige Interpretation der Prognosen. Daher ist insgesamt ein starkes Augenmerk auf eine hohe Transparenz und **nachvollziehbare Kommunikation** der Ergebnisse durch das Management zu legen. Nur so wird die Organisation den Prozess flächendeckend verinnerlichen und leben.

Fazit und Ausblick

Nachdem die Institute einen stabilen, konsistenten und gut dokumentierten Kapitalplanungsprozess aufgesetzt haben, wird der nachhaltige Erfolg dieses Instrumentes vor allem von der Akzeptanz im Management abhängen. Nur wenn es gelingt, den Kapitalplanungsprozess als ein flexibles und transparentes Instrument der Gesamtbanksteuerung zu etablieren und seinen praktischen und proaktiven Nutzen zu verdeutlichen, werden sich die Kosten für die Implementierung und operative Durchführung amortisieren.

Unabhängig davon hat die systematische Auseinandersetzung mit den Wirkungszusammenhängen zwischen Kapital-, Profitabilitäts- und Risikoseite sowie zwischen den einzelnen Produkt- und Risikoarten deutliche Erkenntnisgewinne zur Folge. Damit einher geht eine Sensibilisierung für das knappe Gut Eigenkapital, da die Kapitalplanung alle für die Gesamtbanksteuerung relevanten Bereiche einbezieht. Perspektivisch sollte eine gelungene und gelebte Kapitalplanung die Steuerung der Kapitaladäquanz der Institute insgesamt spürbar verbessern und so zur Stabilität des Finanzsystems beitragen.

Dies erfordert jedoch auch in der aufsichtsrechtlichen Einwertung der Kapitalplanungen Maß und Mitte: Der Grenznutzen zusätzlichen Kapitals für zukünftig mögliche, aber nicht hinreichend wahrscheinliche Stressszenarien kann dann leicht negativ werden, wenn dadurch ein aktuell auskömmlich profitables Geschäftsmodell in Frage gestellt wird.

Autor

Bernd Loewen, Mitglied des Vorstandes, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

Bankkapital unter Basel III und Bail-In

Marcus Kramer | Alexander Plenk

Die neuen Eigenkapitalvorschriften für Banken (CRR/CRD IV) sehen eine Einführungsphase bis 2019 vor, und die derzeit von den Banken berichteten Proforma-Zahlen liegen bereits jetzt über dem oder nah am neuen regulatorischen Minimum. Das Thema ist damit jedoch keineswegs abgehakt. Erstens werden die vom Markt geforderten Quoten über der Mindestanforderung liegen und zweitens wird das Erfordernis eines Minimums an Bail-In-fähigen Instrumenten unter der Abwicklungsdirektive BRRD zu einer Beschleunigung der Kapitalquotenerhöhung führen. Hinzu kommen die Prüfung der EZB und der Stress-Test der EBA. Die Situation europäischer Banken wird 2014 also noch stärker als in den vergangenen Jahren von regulatorischen und politischen Entscheidungen abhängen. Die Systemstabilität wird weiter gestärkt, die Position unbesicherter erstrangiger Gläubiger hingegen geschwächt.

Die neuen Mindestkapitalanforderungen in Theorie und Praxis

Unter Basel III bzw. CRR/CRD IV steigen die qualitativen und quantitativen Kapitalanforderungen an Banken deutlich, worauf sich die betroffenen Institute bereits seit längerem vorbereiten. Mittlerweile werden auch die nach dem neuen Regime berechneten Quoten veröffentlicht, wobei zwischen der Einführungsphase und der vollen Umsetzung ab 2019 unterschieden wird.

In der Praxis werden sich verschiedene Anforderungen an die Aktienkapitalquote (Common Equity Tier 1), die Kernkapitalquote (Tier 1) und die Gesamtkapitalquote (Total Capital) ergeben. Für alle Banken gilt das Minimum von 4,5 Prozent plus 2,5 Prozent Kapitalerhaltungspuffer. Hinzu kommt der idiosynkratische Puffer für die Systemrelevanz von bis zu 3,5 Prozent. Darüber hinaus können der antizyklische (0-2,5 Prozent) sowie der Systemrisiko-Puffer (bis zu 5 Prozent unter Anrechnung des idiosynkratischen Puffers) angesetzt werden. Während kleinere Institute also sieben Prozent werden vorhalten müssen, wird das regulatorische Minimum für große Banken bei bis zu zehn Prozent und teilweise darüber liegen.

Um den Marktanforderungen gerecht zu werden, wird, wie bereits in der Vergangenheit, ein Zuschlag von zwei bis drei Prozentpunkten notwendig sein, sodass die CET1-Benchmark für größere Banken unseres Erachtens zukünftig zwölf Prozent betragen wird.

In ihrer Quartalsberichterstattung veröffentlichen viele Banken bereits Proforma-Quoten nach CRR/CRD IV, wobei zwischen der Einführungsphase (Regeln 2014 berechnet auf aktuelle Zahlen) und der vollen Einführung (Regeln 2019 berechnet auf aktuelle Zahlen) unterschieden wird. Bei den großen Instituten zeigt sich ein differenziertes Bild:

- Kaum eine Bank verfügt über eine CET1-Quote von zwölf Prozent unter Annahme der vollen Umsetzung und ca. die Hälfte erfüllt die geschätzte regulatorische Mindestanforderung nicht oder nur knapp.
- Zum Erreichen des, unserer Ansicht nach, vom Markt geforderten Mindestwerts von zwölf Prozent fehlen über 100 Mrd. Euro, wobei dieser Betrag neben Thesaurierungen und Kapitalerhöhungen auch durch eine entsprechende Reduzierung der RWA beigebracht werden kann.
- Der Grund für die teilweise großen Abweichungen (bis zu fünf Pp) zwischen der CET1-Quote in und nach der Einführungsphase liegt in der graduellen Einführung verschiedener Kapitalabzüge (Goodwill, latente Steuern, Finanzinstitutsbeteiligungen) sowie der Aberkennung alter Hybridinstrumente, während die Anpassung der risikogewichteten Aktiva nicht ins Gewicht fällt.

Aktueller Stand der Bail-In-Regelung

Am 27. Juni 2013 einigten sich die EU-Finanzminister auf einen gemeinsamen Richtlinienentwurf zur Abwicklung und Sanierung von Banken (Bank Recovery and Resolution Directive, BRRD); weitere Details wurden Mitte Dezember geklärt. Die Direktive befindet sich derzeit im Verhandlungsstatus mit dem EU-Parlament, soll noch in der laufenden Legislaturperiode verabschiedet werden, und am 1. Januar 2016 in Kraft treten; die Regelungen über die Verlustbeteiligung von Gläubigern (Bail-In) ist nun ebenfalls ab 2016 geplant. Die Richtlinie gibt den Aufsichtsbehörden in Bezug auf Prävention, frühzeitige Intervention und Abwicklung einheitliche Instrumente an die Hand, um potenzielle Bankenkrisen zu vermeiden. Allerdings lässt sie viele Hintertüren für Ausnahmen beim Umgang mit Bankgläubigern offen.

Grundsätzlich ist vorgesehen, dass primär Investoren und Gläubiger (mit bestimmten Ausnahmen, beispielsweise gesicherte Einlagen und Covered Bonds) im Falle einer Bankensanierung oder -abwicklung die anfallenden Verluste schultern müssen. In Ausnahmefällen, unter anderem dem öffentlichen Interesse der Stabilisierung der Finanzmärkte, dürfen jedoch auch weiterhin öffentliche Mittel verwendet werden. Vertreter von EU-Parlament, EU-Kommission und Ministerrat haben sich auf die Details des Bankenabwicklungsmechanismus geeinigt. Der Kompromiss sieht eine Auslösung des Abwicklungsprozesses durch die EZB sowie einen beschleunigten Aufbau des Abwicklungsfonds durch die Banken vor (Volumen: 55 Mrd. Euro, Aufbau in 8 Jahren statt bisher 10 Jahre, raschere Vergemeinschaftung der Fondsmittel). Zudem erhält der Fonds v.a. in der Aufbauphase die Möglichkeit

Kapital am Markt aufzunehmen, um dadurch fehlende Eigenmittel zu kompensieren. Hierfür gibt es allerdings keine öffentlichen Garantien. Vielmehr dienen die künftigen Einzahlungen der Banken als Sicherheiten.

Für Gläubiger unbesicherter Bankanleihen wird es in Zukunft schwerer werden, potenzielle Verluste abzuschätzen. Zum Einen ist nicht klar, wie hoch die Ausfallwahrscheinlichkeit in den einzelnen Mitgliedstaaten einzuschätzen ist, dass heißt wie strikt Regierungen tatsächlich die neuen Abwicklungsinstrumente anwenden werden. Zum anderen ist aus den Bankbilanzen nicht ersichtlich, wie stark die Subordination ist, das heißt welcher Anteil der Bankeinlagen auf vorrangige Einleger (nach den neuen Regeln) entfällt. Damit bleibt unklar, wie hoch die Verlustquote („Loss-Given Default") für unbesicherte Anleihegläubiger tatsächlich ausfallen dürfte.

In diesem Zusammenhang ist auch noch zu klären, ob die im Entwurf vorgebrachte unterschiedliche Berechnungsgrundlage für die Mindestverlustbeteiligung (acht Prozent der Bilanzsumme) und die angedachte Mindestanforderung an Bail-In-fähige Instrumente (ein noch festzusetzender Anteil der Bilanzsumme abzüglich der Derivate) erhalten bleibt. Unabhängig von Mindestanforderung und Berechnungsgrundlage haben Banken zur Optimierung ihrer Senior-Fundingkosten den Anreiz, T2-Kapital zu emittieren. Im Gegensatz zur Erwartungshaltung nach Vorlage des Basel-III-Regelwerks benötigt von EU-Banken begebenes T2 keinen Wandlungs- oder Abschreibungsmechanismus. Kupons müssen im Going Concern verpflichtend gezahlt werden, und die Wahrscheinlichkeit eines Bail-In sinkt durch die Erhöhung der CET1-Quoten. Die Struktur ist also der von altem Lower-Tier-2-Kapital sehr ähnlich, was zur Akzeptanz durch Investoren führt.

Eine Analyse der Bilanzstruktur großer EU-Banken bzgl. der Acht-Prozent-Ausnahmeregel (bezogen auf die Bilanzsumme) und die Mindestanforderung (von uns angenommene acht Prozent bezogen auf die Bilanzsumme abzüglich Derivaten) zeigt folgendes Bild, wenn keine erstrangigen Instrumente in die Rechnung einbezogen werden:

- Hauptsächlich Retail-orientierte Institute liegen bei acht bis zehn Prozent bezogen auf die Bilanzsumme und zwischen neun und elf Prozent bezogen auf die Bilanzsumme ohne Derivate.
- Würde eine Mindestquote von acht Prozent auf die Bilanzsumme ohne Derivate eingeführt, so bestünde bei Banken mit stärkerem Fokus auf das Kapitalmarktgeschäft eine Lücke von über 100 Mrd. Euro; berechnet auf acht Prozent der Bilanzsumme ist die Lücke fast doppelt so hoch.
- Durch Schließung der CET1-Kapitallücke (auf zwölf Prozent der risikogewichteten Aktiva berechnet) reduziert sich der Bedarf etwas, bleibt aber signifikant.
- Die verbleibende Differenz kann durch entsprechende T2-Emissionen oder eine Verkleinerung der Bilanzsumme geschlossen werden; alternativ können Banken natürlich erstrangige Instrumente in die Mindestquote einfließen lassen, was sich allerdings nachteilig auf die Emissionskosten auswirken würde.

Fazit

Aufgrund der neuen gesetzlichen Vorgaben werden die kommenden Jahre weiterhin im Zeichen des Kapitalauf- und Risikoabbaus stehen. Dies bedeutet eine Fokussierung auf die Thesaurierung c.p. fallender Gewinne. 2014 wird dieses Thema verstärkt im Rampenlicht stehen, da die „umfangreiche Überprüfung" der Bankbilanzen vor Übergang der Aufsicht auf die EZB sowie der anschließende Stress-Test der EBA durchgeführt werden. Die Maßnahmen per se stärken die Position von unbesicherten Bankgläubigern, werden deren Schwächung durch den Wegfall der impliziten Unterstützung (bzw. deren explizites Verbot), die gesetzliche sowie die strukturelle Subordination durch mehr gedecktes Funding jedoch nicht ausgleichen können.

Dies wird Auswirkungen auf die Langfrist-Ratings der Kreditinstitute haben, da diese weiterhin in verschiedener Intensität vom impliziten Unterstützungsfaktor getrieben werden. Zwar hat dessen Bedeutung seit der Vorkrisen-Inflationierung abgenommen, hebt aber immer noch viele Banken auf ein höheres Niveau, beispielsweise in Deutschland vom Bereich BBB in den Bereich A. Bislang agieren die Agenturen bzgl. Anpassungen sehr zurückhaltend, da lediglich ein Entwurf vorliegt, der ab 2016 gelten soll. Insofern ist mindestens bis zur Verabschiedung der neuen EU-Direktive mit keiner wesentlichen Veränderung zu rechnen. Deutschland stellt beim Thema Bail-In aus zwei Gründen einen Sonderfall dar, der dazu führen könnte, dass die Langfrist-Ratings zumindest teilweise auch nach 2016 vom impliziten Unterstützungsfaktor profitieren werden. Erstens existiert seit 2011 das Gesetz zur Reorganisation von Kreditinstituten (KredReorgG), zweitens geht der Einlagenschutz für alle drei Banksäulen weit über das EU-Minimum von 100.000 Euro pro Einleger hinaus bzw. ist diesem in zwei Banksäulen ein Institutsschutz vorgeschaltet. Es bleibt abzuwarten, wie das KredReorgG nach Verabschiedung der neuen EU-Vorschriften adjustiert wird, und ob der Institutsschutz, wie derzeit im KredReorgG und im EU-Entwurf vorgesehen, Bail-In-Ausnahmen zulässt, die größere Teile der Verbindlichkeiten betreffen als auf den ersten Blick ersichtlich. So lange dies ungeklärt bleibt, werden sich die Ratingagenturen damit zurückhalten, den stärker als in anderen Ländern ausgeprägten Unterstützungsfaktor zu adjustieren.

Autoren

Marcus Kramer, Chief Risk Officer, Mitglied des Vorstands, Bayerische Landesbank, München

Alexander Plenk, CFA, Head of Investment Research, Bayerische Landesbank, München

Anmerkung: Die Ausführungen basieren auf dem Diskussionsstand von Mitte Dezember 2013.

Die Volcker-Regel

Tomas Mantecon

Die jüngste Finanzkrise hat eine Flut neuer Regulierungen hervorgerufen. Am 10. Dezember 2013 segneten die zuständigen Aufsichtsbehörden in den USA die „Volcker Rule" ab, mit dem Ziel, das exzessive Eingehen von Risiken durch Einlageninstitute zu begrenzen.

Die wichtigsten Bestimmungen der Regel lauten:

1. Banken dürfen keinen Eigenhandel betreiben, wobei langfristige Positionen ausgenommen sind. Zu den weiteren Ausnahmen gehören unter anderem
   - der Handel auf eigenes Risiko mit US-Staatsanleihen, Kommunalanleihen sowie Obligationen von staatsnahen Unternehmen;
   - Underwriting-Aktivitäten, sofern diese die vernünftigerweise zu erwartenden kurzfristigen Forderungen von Kunden beziehungsweise Kontrahenten dem Wert nach nicht übersteigen;
   - Marktpflegeaktivitäten, die im guten Glauben zur Bereitstellung von Liquidität getätigt werden und
   - Absicherungsgeschäfte, durch die spezifische, identifizierbare Risiken reduziert werden.
2. Banken dürfen sogenannte „Covered Funds", das heißt Hedgefonds und Private-Equity-Fonds, nicht mehr sponsern oder daran beteiligt sein. Solche Covered Funds umfassen in der Regel Kapitalanlagegesellschaften sowie Vehikel, über die Wertpapierverbriefungen (Kreditverbriefungen sind ausgenommen) vertrieben werden, als Emittenten.
3. Es dürfen keine Vergütungsvereinbarungen getroffen werden, die dem Eingehen von Eigenrisiken Vorschub leisten.

Das Compliance-Programm ist folgendermaßen abgestuft: Banken mit Aktiva von 10 Milliarden US-Dollar oder weniger sind von den detaillierten Berichtspflichten generell befreit, während jene, deren weltweite Handelsaktiva und -passiva 50 Milliarden US-Dollar und mehr betragen, sieben Kennzahlen melden müssen. Diese sollen neben der Regelkonformität auch den Nachweis dafür liefern, dass die Banken keinen hochriskanten Handelsgeschäften nachgehen. Für diese größeren Institute endet die Compliance-Frist im Juli 2015.

Kurzeinschätzung zur Volcker-Regel

Bezüglich der Umsetzung der Regel herrschen folgende Bedenken:

1. Die Schwierigkeit der Unterscheidung zwischen Eigenhandel und Market-Making beziehungsweise Hedging öffnet die Tür für Regelmissbräuche.
2. Die Vorschrift könnte zu einer Beeinträchtigung der Marktliquidität führen.
3. US-Banken könnten gegenüber der ausländischen Konkurrenz eine Benachteiligung erfahren.

Angesichts dieser Vorbehalte wird eine faire Bewertung der Regel nicht möglich sein, solange nicht Näheres zu ihrer effektiven Umsetzung bekannt ist. Inzwischen könnten wir eine Einschätzung basierend auf der Prämisse wagen, dass die bisherigen Informationen und die daraus resultierende Marktpreisentwicklung Aufschluss über die künftigen Konsequenzen der Regel geben. Am 21. Januar 2010, als Präsident Obama die Volcker-Regel ankündigte, büßten die Finanzschwergewichte durchschnittlich 4,23 Prozent ihrer Marktkapitalisierung ein. Die endgültige Vorschrift, die am 10. Dezember 2013 verabschiedet wurde, ist weniger restriktiv als der ursprüngliche Vorschlag und wurde daher positiver vom Markt aufgenommen. Erklären lässt sich die negative Marktreaktion mit den Einnahmen, auf die die Banken wegen der untersagten Aktivitäten künftig verzichten müssen, sowie den Kosten, die im Zuge der Implementierung anfallen werden. Verluste entstanden im Vorfeld jedoch nicht nur auf Seiten des Finanzsektors. So verzeichneten die Aktionäre von Nichtfinanzunternehmen in den USA einen durchschnittlichen Vermögensrückgang von 1,82 Prozent, was einem Verlust von insgesamt 209 Milliarden US-Dollar entspricht. Als Grund dafür lässt sich anführen, dass als Konsequenz aus den negativen Auswirkungen der Regel auf die Liquidität steigende Kapitalkosten sowie Beschränkungen bei der Kreditvergabe erwartet werden. Die Regulierer sehen die Liquidität indes nicht gefährdet, da das Market-Making ausgenommen ist und Liquidität auch von Nichtbanken bereitgestellt werden kann; gleichzeitig sind aber auch staatsnahe Anleihen und Kommunalobligationen von der Regel befreit.

Große europäische Banken erlitten am Tag der Volcker-Ankündigung ebenfalls beträchtliche Einbußen. Die oben genannten Gründe dürften eine Teilerklärung für diese Verluste liefern insofern, als die Regel auch ausländische Banken betrifft, die unter der Aufsicht von US-Bundesbehörden stehen. Ein paar wichtige Ausnahmen gibt es jedoch. So dürfen Nicht-US-Banken Eigenhandel betreiben, sofern das Handelsrisiko und die Entscheidungsfassung außerhalb der USA angesiedelt sind. Ferner ist es diesen Instituten gestattet, Schuldtitel zu handeln, die von ausländischen Regierungen ausgegeben oder garantiert sind.

Die negative Stimmung, die den europäischen Banken nach der ersten Ankündigung zur Volcker-Regel entgegenschlug, hängt vielleicht auch mit Erwartungen zusammen, dass in Europa ein ähnliches Regulierungsvorhaben realisiert werden könnte. Bislang hat Europa jedoch langsamer und weniger rigoros reagiert. In Großbritannien etwa kam seitens der Vickers-Kommission der Vorschlag, das Geschäftsbanking beziehungsweise Privat- und Firmenkundengeschäft vom Investmentbanking organisatorisch zu trennen. Auch Deutschland hat Gesetze beschlossen, die eine Abtrennung („Ring-Fencing") risikoreicher Aktivitäten wie Hochfrequenzhandel oder Hedgefonds-Finanzierung vom klassischen Kundengeschäft vorsehen. Diese verschiedenen einzelstaatlichen Ansätze in Europa will EU-Binnenmarktkommissar Michel Barnier nun unter ein Dach bringen. Die anstehende Regulierung dürfte dabei vom Geist des Liikanen-Berichts geprägt sein, der sich für eine rechtliche Trennung riskanter Finanzgeschäfte von den Einlagen der Kunden ausspricht. Ziel dieser funktionalen Trennung ist es, das Privatkundengeschäft und den Steuerzahler vor den Risiken des Investmentbankings abzuschirmen, während gleichzeitig die Vorteile des Universalbankings erhalten bleiben sollen. Die Umsetzung dieses Kompromisses könnte sich als schwierig erweisen. Bedenken bestehen beispielsweise dahingehend, dass unter einem Ring-Fencing-Regime die verschiedenen funktionalen Aktivitäten immer noch unter demselben Dach konsolidiert würden. Reputationseffekte beim Investmentbanking dürften sich daher auch auf den

Privatkundenbereich übertragen und so dazu verleiten, die „virtuellen Mauern“ zu durchbrechen.

Schlussanmerkungen und Fazit

Wie eingangs erwähnt, besteht das oberste Ziel der Volcker-Regel darin, das exzessive Eingehen von Risiken durch Einlageninstitute zu begrenzen. Um die Vorteile dieser Regel richtig einschätzen zu können, muss man die Wurzel des Problems verstehen. Zunächst einmal legt die Notwendigkeit einer solchen Vorschrift nahe, dass die bestehenden Anreizsysteme und Marktkontrollmechanismen nicht ausgereicht haben, um die Risikoneigung der Banken auf ein vertretbares Maß zu reduzieren. Laut herrschender Auffassung profitierten die Bankverantwortlichen von den Risikoaktivitäten, die schließlich zu der Krise führten. Dabei nutzten sie Schwächen in der internen Governance aus. Um Agency-Probleme im Rahmen der Corporate Governance und die übermäßige Risikofreude der Banken einzudämmen, schreibt nun die Volcker-Regel den Instituten die Etablierung von Programmen vor, die die Sicherstellung der Compliance gewährleisten. Deutschland erwägt sogar, hochrangige Bankmanager bei Verletzung wesentlicher Pflichten im Risikomanagement mit bis zu fünf Jahren Haft zu bestrafen. In den USA ist es allerdings so, dass die Banken-CEOs im Zuge der schwachen Performance ihrer Unternehmen einen beträchtlichen Teil ihres Vermögens verloren haben. Studien zeigen dabei, dass sich Institute mit einer aktienorientierten CEO-Vergütung während der Krise besonders schlecht entwickelten. Demnach gibt es für die hohe Risikoaktivität im Vorfeld der Krise eine plausiblere Erklärung als Agency-Probleme: Die Bankverantwortlichen haben aufgrund von Selbstüberschätzung und/oder unvollständigen Informationen die Risiken schlicht unterschätzt.

Das Fehlen adäquater Informationen auf Topmanagement-Ebene lässt sich dadurch erklären, dass die Aktivitäten im Investmentbanking zunehmend komplexer werden. Diese Komplexität erhöht die Kosten für die Weitergabe von Informationen an das Management und wirkt so der Implementierung effektiver Risikokontrollprogramme entgegen. Komplexität kann außerdem zu einer verzerrten Wahrnehmung durch Marktintermediäre und Investoren führen, die sich mit der Ermittlung von Werten und der Identifizierung exzessiver Risikoengagements entsprechend schwertun. Wenn die zunehmende Komplexität im Investmentgeschäft als Hauptursache für das jüngste Versagen interner und externer Kontrollmechanismen zu sehen ist, ist anzunehmen, dass eben dieser Faktor auch die Wirksamkeit staatlicher Regulierungen untergraben wird. Wenn die mit der internen Kontrolle und der externen Regulierung verbundenen Kosten im Zuge einer sich unaufhaltsam steigernden Komplexität weiter eskalieren, werden die Regulierer vielleicht nochmals Gesetze nach der Art von Glass-Steagall in Betracht ziehen müssen. Die Banken könnten derweil erwägen, ihre riskanteren Geschäfte auszugliedern, um so die operative Kontrolle über ihre Risiken zurückzuerlangen. Doch selbst wenn die riskantesten Aktivitäten vom kommerziellen Bankgeschäft faktisch getrennt wären, würde es immer noch der internationalen Kooperation bedürfen, um den globalen Handel im Banken- und Schattenbankensystem und dessen systematische Auswirkungen auf die Weltwirtschaft effektiv zu kontrollieren.

Autor

Tomas Mantecon, College of Business, University of North Texas

Tab. 01: Marktreaktion am 21. Januar 2010 und am 10. Dezember 2013

	Veränd. Kurs (%)	Veränd. Handelsvol. (%)	Veränd. Marktkap. (Mio. USD)	Veränd. Kurs (%)	Veränd. Handelsvol. (%)	Veränd. Marktkap. (Mio. USD)
	21. Januar 2010 (Ankündigung Obama)			10. Dezember 2013 (Billigung durch Regulatoren)		
Bank of America Corp	-6,01%	90,93%	-8.563,74	0,26%	34,52%	431,13
Barclays PLC	-4,61%	85,42%	-2.510,64	-0,40%	27,69%	-280,00
BNP Paribas	-3,58%	29,98%	-2.358,71	-0,43%	9,35%	-276,00
Citigroup Inc	-5,22%	100,16%	-5.126,99	-0,40%	20,25%	-636,07
Credit Suisse Group AG	-3,64%	37,86%	-2.092,89	-0,20%	-13,88%	-96,00
Deutsche Bank AG	-3,93%	123,85%	-1.662,07	-0,22%	32,73%	-92,92
Goldman Sachs Inc	-4,97%	481,73%	-4.569,53	1,11%	63,35%	842,95
HSBC Holdings plc	-2,06%	-21,48%	-3.962,50	0,07%	20,88%	147,12
JP Morgan Chase & Co	-5,81%	244,43%	-9.854,90	0,37%	14,39%	798,83
Morgan Stanley Dean Witter	-3,14%	167,82%	-1.292,57	0,89%	56,11%	532,99
UBS AG	-3,55%	65,27%	-1.901,10	-0,16%	-29,37%	-114,00
Average	-4,23%	127,82%	-3.990,51	0,08%	21,46%	114,37
Median	-3,93%	90,93%	-2.510,64	-0,16%	20,88%	-92,92
S&P 500	-1,95%	42,90%	-276.846,88	-0,28%	-4,43%	-28.205,68

Steuerung heterogener Finanzkonzerne – Anspruch und Wirklichkeit

Sebastian Wiechers | Arnd Wiedemann

Die Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise führte allen Akteuren eindrucksvoll vor Augen, welche Bedeutung der Forderung einer jederzeitigen und vollumfänglichen privatwirtschaftlichen Haftung privatwirtschaftlich agierender Kreditinstitute zukommt. Diesen Anspruch zu erfüllen, stellt speziell Konzerne und hier im besonderen Maß heterogene Finanzkonzerne („Allfinanzkonzerne") vor große Herausforderungen. Durch ihre enge rechtliche und wirtschaftliche Verflechtung bilden die verschiedenen Konzerngesellschaften eine gemeinsame Wirtschafts- und Risikoeinheit. Die Pflicht zur Absicherung der Risikotragfähigkeit im Konzern und der ökonomische Wunsch einer integrierenden rendite-/risikoadjustierten Kapitalsteuerung bilden eine wesentliche Planungs- und Führungsaufgabe der Konzernleitung.

Abbildung heterogener Geschäftsmodelle in der Konzernsteuerung

Die Regulatorik räumt Kreditinstituten eine weitreichende Methodenfreiheit bei der Gestaltung ihres Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) ein [MaRisk AT 4.1]. Methodisch konsistent stehen zwei Grundkonzepte zur internen Steuerung der Risikotragfähigkeit zur Auswahl: Going-Concern-Modelle auf Basis bilanzorientierter Methodiken und Gone-Concern-Modelle auf Basis wertorientierter Methodiken [vgl. Deutsche Bundesbank 2013; BaFin 2011; Wiechers, S./Wiedemann, A. 2014].

Die praktische Umsetzung einer zentralen Konzernsteuerung steht vor der Herausforderung, einerseits ein methodisch konsistentes Steuerungskalkül im Konzern zu implementieren und andererseits unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Steuerungsanforderungen in den einzelnen Konzerngesellschaften gerecht zu werden. Gerade für Allfinanzkonzerne ist ein hohes Maß an Heterogenität typisch, da sie Konzernunternehmen mit äußerst unterschiedlichen Geschäftsmodellen sowie Finanz- und Versicherungsleistungen vereinen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die ökonomisch anzustrebende Steuerungsmethodik für jedes Konzernunternehmen aus der jeweils dominierenden Geschäftstätigkeit individuell abzuleiten. Zwei generische Formen konsistenter Geschäfts- und Steuerungsmodelle sind unterscheidbar: Wertorientierte Gone-Concern-Geschäftsmodelle adressieren kurzfristig disponierbare, kapitalmarktnahe Geschäftstätigkeiten (beispielsweise Zentralinstitute, Investmentbanken, Anlagegesellschaften). In Bezug auf ihre ökonomische Aussagekraft und Zielerreichung ist grundsätzlich eine wertorientierte, stichtagsbezogene Gesamtbanksteuerung zielführend, die von bilanzorientierten und aufsichtsrechtlichen Steuerungskreisen flankiert wird. Bilanzorientierte Going-Concern-Geschäftsmodelle sind auf endfällig angelegte, kapitalmarktferne resp. kundengeschäftsbezogene Geschäftstätigkeiten ausgelegt (beispielsweise Bausparkassen, Versicherungen, Hypothekenbanken). Hier ist eine bilanzorientierte, periodische Primärsteuerung ökonomisch sinnvoll, flankiert von wertorientierten und aufsichtsrechtlichen Steuerungskreisen [vgl. Wiechers, S./Wiedemann, A. 2014].

In heterogenen Finanzkonzernen sind regelmäßig beide Geschäftsmodelltypen im Steuerungskonzept zu integrieren. Vor diesem Hintergrund muss das Management folgende Fragen beantworten:

(1) Soll die Ausgestaltung der Konzernsteuerung wert- oder bilanzorientiert erfolgen?
(2) Überwiegt der Nutzen einer weitgehenden Vereinheitlichung der zentralen Bewertungs- und Steuerungsmethodik im Konzern die Nachteile einer mangelnden Berücksichtigung geschäftsartenspezifischer Anforderungen in den betroffenen Konzernunternehmen?

Vereinheitlichung versus Methodenpluralismus

Aus Konzernsicht ist für die Effektivität und Effizienz einer zentralen Konzernsteuerung eine weitreichende Vereinheitlichung der innerhalb eines Konzerns angewendeten Bewertungs- und Steuerungsmethoden anzustreben. Eine valide rendite-/risikoadjustierte Risiko- und Kapitalsteuerung unter Ausnutzung konzernweiter Diversifikationseffekte setzt eine hinreichend transparente wie gleichartige Risiko- und Performanceanalyse in allen Steuerungseinheiten voraus. Eine methodische Vereinheitlichung ist zudem für die Evaluation und die operative Umsetzung zentraler Steuerungsimpulse im Konzern praktisch unabdingbar.

Mit einer zentralisierten Konzernsteuerung geht allerdings die Gefahr einher, dass eine als „Einheitsmodell" standardisierte konzernweite Risiko- und Kapitalsteuerung die geschäftsspezifischen Steuerungskonzepte der einzelnen Konzernunternehmen überschreibt. In der Konzernsteuerung kann in der Folge eine inadäquate Bewertung der Kapital- und Risikosituation geschäftsartenspezifischer Tochtergesellschaften drohen. Den betroffenen dezentralen Steuerungseinheiten können aus ihrer Sicht betriebswirtschaftlich ineffiziente Steuerungskonzepte aufgezwungen werden [vgl. Wiechers, S./Wiedemann A. 2014].

Im fachlichen Diskurs hat sich für die ökonomische Steuerungsperspektive das wertorientierte Kalkül als zentrale Steuerungsgröße und primärer Impulsgeber etabliert, flankiert von subsidiären bilanz-

orientierten und regulatorischen Steuerungskreisen als (strenge) Nebenbedingungen. In der Praxis setzen insbesondere größere und/oder kapitalmarktorientierte Institute resp. Konzerne wertorientierte (Gone Concern-)Verfahren als primäres Steuerungsinstrument ein [vgl. Deutsche Bundesbank 2010]. Ihre Funktionalität und Aussagekraft steht allerdings unter dem Vorbehalt, dass alle Geschäfts- und Risikopositionen grundsätzlich kapitalmarktnah bewertet und gesteuert werden können.

Die Hierarchisierung der genannten Steuerungskonzepte folgt vermeintlich generalisierbaren ökonomischen Stärken und Schwächen der jeweiligen Ansätze. Diese Annahme ist aber methodisch wie praktisch falsch. Die jeweiligen Vorteile und Nachteile einer wertorientierten oder bilanzorientierten Steuerung sind vielmehr variable Größen, die in Abhängigkeit eines spezifischen Geschäfts(modells) zu bewerten und zu hierarchisieren sind. Häufig fehlt ein strukturierter Prozess, der die qualitativen und quantitativen Vor- und Nachteile der Steuerungsansätze in Abhängigkeit einer spezifischen Geschäftstätigkeit oder eines bestimmten Geschäftsmodells ordnet.

Allerdings implizieren heterogene Geschäftsmodelle innerhalb eines Konzerns einen Steuerungskonflikt, da wertorientierte Gone-Concern- und bilanzorientierte Going-Concern-Geschäftsmodelle sachlogisch einer abweichenden Steuerungsordnung folgen können. In heterogenen Finanzkonzernen ist daher der Zentralisierungsnutzen aus Transparenz, Risikodiversifikationseffekten und zentraler Kapitalallokation gegen die Kosten abzuwägen, die in Folge eines geschäftsartenspezifisch inadäquaten Steuerungsparadigmas in den Konzerngesellschaften anfallen können.

Leitfragen zur Entwicklung einer Konzernsteuerung

Im Kontext einer grundsätzlich wertorientierten Konzernsteuerung sind hinsichtlich der Integration bilanzorientierter Geschäftsmodelle folgende Fragen zu evaluieren [vgl. Nöll, B./Wiechers, S./Wiedemann, A. 2013]:

- Inwieweit ist der stichtagsbezogene Ansatz wertorientierter Risikodeckungspotenziale und temporärer Risiken aus kapitalmarktfernen und/oder nicht-realisierbaren Geschäftspositionen aussagekräftig?
- Stehen die Annahmen und Ziele einer wertorientierten Konzernsteuerung in einem potenziellen Widerspruch zu den Normen und Zielen allgemeiner oder geschäftsspezifischer Regulierungen (beispielsweise bausparkassen-, pfandbrief- oder versicherungsrelevanten Gesetzen und Verordnungen)?
- Droht durch den wertorientierten Ansatz temporärer Zeitwertrisiken eine systematische „Risikoüberlastung“ und Abwertung kapitalmarktferner, langfristig orientierter (Kunden-)Geschäftsaktivitäten?
- Welche negativen Trade Offs treten zwischen einer wertorientierten und einer bilanzorientierten Steuerung auf?
- Welche Kosten und Risiken können wertorientierte Steuerungsimpulse in bilanzorientierten Geschäftsmodellen auslösen?
- Verstärkt eine wertorientierte Konzernsteuerung die Zyklizität der laufenden, periodischen Erträge?

Opportunitätskosten der Konzernsteuerung

Friktionen und Opportunitätskosten einer Konzernsteuerung entstehen, wenn das im Konzern priorisierte Steuerungskalkül im Widerstreit zu den geschäftsmodellspezifisch priorisierten Steuerungskalkülen einzelner Tochterunternehmen steht.

In heterogenen Finanzkonzernen kumulieren sich, im Besonderen aus bilanzorientierten Geschäftsmodellen, regelmäßig kapitalmarktferne Geschäftsaktivitäten in erheblichem Umfang. Generell ist auch für diese Positionen eine wertorientierte Abbildung auf Basis modellgestützter Barwertrechnungen „technisch“ darstellbar und zulässig. Die Disponierbarkeit und die im wertorientierten Deckungskonzept implizite Liquidationsannahme (Realisationszeitpunkt und -ertrag) sind für diese Positionen jedoch kritisch zu hinterfragen. Insbesondere „gebundene Spezialkonstrukte“ (Deckungsstöcke, Bauspar- und Versicherungskollektive etc.) entziehen sich aus sachlogischen Steuerungszwängen und gesetzlichen Vorschriften faktisch einer zentralen wertorientierten Disposition. Regelmäßig muss für kapitalmarktferne Geschäftspositionen eine praktisch stark begrenzte Deckungsfähigkeit im wertorientierten Verständnis festgestellt werden.

Darüber hinaus erweist sich auch der intendierte ökonomische Vorteil einer wertorientierten Kapital- und Risikosteuerung (Entlastung des barwertigen Risikos resp. Risikokapitalbedarfs, gezielte Risiko- und Kapitaldisposition im Konzern) für viele langfristig angelegte, kapitalmarktferne Geschäfte (Kundenkreditgeschäfte, Beteiligungen etc.) und spezifische Geschäftsaktivitäten (Bauspargeschäft, Versicherungskollektiv etc.) praktisch häufig als gegenstandslos, weil die Positionen de facto nicht kurzfristig disponierbar sind, temporäre Zeitwertschwankungen (Chancen wie Risiken) per se nicht realisierbar sind oder nicht realisiert werden sollen und sich spezifische temporäre Zeitwertschwankungen im Zeitablauf ohnehin überdauern.

Bei einer eng gefassten wertorientierten Konzernsteuerung stehen einem praktisch nicht realisierbaren Nutzen potenziell zusätzliche Opportunitätskosten in den bilanzorientierten Konzernunternehmen gegenüber, die auf differierende Steuerungsziele und methodische Unterschiede zwischen unterschiedlichen zentralen und dezentralen Steuerungsphilosophien zurückzuführen sind.

Ein wertorientierter Risikomaßstab in der Konzernsteuerung kann aus der Sicht bilanzorientiert steuernder Konzerntöchter zu einer abweichenden, negativen Beurteilung der Performance- und Risikosituation der eigenen Geschäftsaktivitäten führen. Durch den Ansatz von Risikokapitalkosten auf nicht rechnungslegungswirksame, temporäre Zeitwertrisiken drohen langfristige, kapitalmarktferne Geschäftsaktivitäten in einer wertorientierten Konzernentwicklung systematisch abgewertet bzw. „aus dem Markt“ kalkuliert zu werden.

Konkrete periodische Transaktions- und Risikokosten fallen in den betroffenen Konzernunternehmen dann an, wenn durch zentrale Steuerungsentscheide die eigenen Geschäftsaktivitäten eingeschränkt werden und/oder zentrale wertorientierte Steuerungsimpulse für das eigene periodische Geschäfts- und Risikokalkül einen negativen „Steuerungs-Trade Off“ implizieren. Hierunter sind aus Konzernperspektive zielgerechte Steuerungsmaßnahmen zu verstehen, die im internen Steuerungskalkül des betroffenen Konzernunternehmens jedoch keinen Effekt auf die interne Risikosituation haben oder gar zu einer Verschlechterung der spezifischen Ertrags- und Risikosituation führen. Zum einen fallen bei einer fortlaufenden wertorientierten Aus- und Nachsteuerung methodisch höhere Transaktionskosten und ggf. zusätzliche Markteinstandskosten an. Zum anderen begründen

wertorientierte Sicherungsgeschäfte konzeptionell offene GuV-Risiken. Ggf. sind die Konzerneinheiten gezwungen, entgegen einer langfristigen Haltestrategie temporäre Zeitwertverluste zu realisieren. In der Folge droht eine Belastung und höhere Volatilität der periodischen Erträge im Konzern, ohne signifikante und realisierbare barwertige Risikoeffekte zu generieren [Wiechers, S./Wiedemann, A. 2014].

Die Effekte werden am Beispiel einer fortlaufenden wertorientierten Aussteuerung zinsinduzierter Zeitwertrisiken im festverzinslichen Anlagebestand einer bilanzorientierten Konzerngesellschaft sichtbar. Im Konzernmodell reduziert sich in Folge der laufenden Steuerungsaktionen das wertorientierte Zinsänderungsrisiko, wodurch sich die Risikotragfähigkeit des Konzerns insgesamt verbessert. In der bilanzorientierten Steuerungsperspektive des betroffenen Konzernunternehmens impliziert der auf ein variables Zinsrisikoexposure ausgesteuerte Anlagebestand aber zusätzliche periodische Zinsergebnisrisiken. Die Absicherung gegen temporäre Marktwertverluste ist demgegenüber auf Grund der Dauerhalteabsicht des Tochterunternehmens regelmäßig gegenstandslos, da diese in Folge der Restlaufzeitverkürzung gegen Laufzeitende deterministisch aufgeholt werden. Im Ergebnis verschlechtern sich für das Tochterunternehmen die Ergebnisaussichten in Folge der realisierten Transaktionskosten sowie potenzieller periodischer Zinsergebnisrisiken aus den wertorientierten Sicherungsgeschäften. Diese Opportunitätskosten der Konzernsteuerung gehen in letzter Konsequenz wiederum zu Lasten des Konzerns insgesamt.

Fazit: Entwicklungen in der Konzernsteuerung

Die Zeiten einer weitreichenden dezentralen Steuerungsfreizügigkeit und einer eher naiven Zusammenführung von Risiko- und Kapitalgrößen innerhalb von Finanzkonzernen sind vorüber. Konsistente, konzernweite Konzepte zur integrierten Risiko- und Kapitalsteuerung versprechen signifikante Verbesserungen in der kumulierten Risikotragfähigkeit und der risikoadjustierten Kapitalallokation. Hierbei müssen allerdings die unterschiedlichen Anforderungen wert- und bilanzorientierter Geschäftsaktivitäten innerhalb eines heterogenen Finanzkonzerns erkannt und in einem betriebswirtschaftlich sinnvollen Kompromiss berücksichtigt werden.

Eine praxisnahe und effiziente Lösung ist, eine methodisch konsistente wertorientierte Risiko- und Kapitalsteuerung innerhalb hinreichend großer Risikokapitalpuffer zu implementieren. Diese sind so zu gestalten, dass im Regelfall eine geschäftsspezifische Steuerung innerhalb der betroffenen Tochtergesellschaften möglich bleibt und nur bei Auslastung der eingeräumten Spielräume wertorientierte Impulse aus der Konzernsteuerung ausgelöst werden. Den Kosten doppelter Steuerungskalküle und einer latenten Unterauslastung der Kapitallimite ist der Nutzen aus der zusätzlichen Risikosicherung, der Vermeidung latenter Opportunitätskosten, der Verstetigung der periodischen Ertragskraft im Konzernverbund und der Bewahrung geschäftsspezifisch etablierter Steuerungslogiken gegenzurechnen.

Denkbar ist auch eine Entwicklung hin zu bilanzorientierten Going-Concern-Steuerungskonzepten in heterogenen Finanzkonzernen. Diese könnten auf Basis ihrer nach Rechnungslegungskategorien differenzierten Ansatz- und Bewertungsvorschriften eine sachgerechtere Abbildung heterogener Geschäftstätigkeiten und eine zielgerechtere Berücksichtigung geschäftsmodellspezifischer Steuerungslogiken ermöglichen. Hier ist auch eine Harmonisierung und Rückkopplung der ökonomischen Steuerung mit dem strategischen Fokus der Aufsicht zu berücksichtigen. Dies gilt zum einen für den in das Risikotragfähigkeitskonzept einzubettenden Kapitalplanungsprozess und betrifft zum anderen ganz generell den verstärkten regulatorischen Fokus auf nachhaltige Geschäftsstrategien und die Sicherung der nachhaltigen Ertragskraft von Kreditinstituten. Alles in allem ein spannendes und forderndes Forschungsfeld mit viel Potenzial.

Literatur

BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) [2011]: Aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte, Rundschreiben 07.12.2011.

Deutsche Bundesbank [2010]: "Range of Practice" zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit bei deutschen Kreditinstituten, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank [2013]: Bankinterne Methoden zur Ermittlung und Sicherstellung der Risikotragfähigkeit und ihre bankaufsichtliche Bedeutung, in: Deutsche Bundesbank: Monatsbericht März 2013, S. 31-45.

Nöll, B./Wiechers, S./Wiedemann, A. [2013]: Leitlinien für die zentrale Steuerung von Allfinanzkonzernen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 22/2013, S. 1133-1137.

Wiechers, S./Wiedemann, A. [2014]: Risikotragfähigkeit von Finanzkonzernen – Herausforderungen heterogener Konzernstrukturen (forthcoming).

Autoren

Dr. Sebastian Wiechers, ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement der Universität Siegen

Prof. Dr. Arnd Wiedemann, Inhaber des Lehrstuhls für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen und Mitglied der Forschergruppe „Risk Governance" an der Universität Siegen

Aktuelle Trends im Bankbilanz-Management

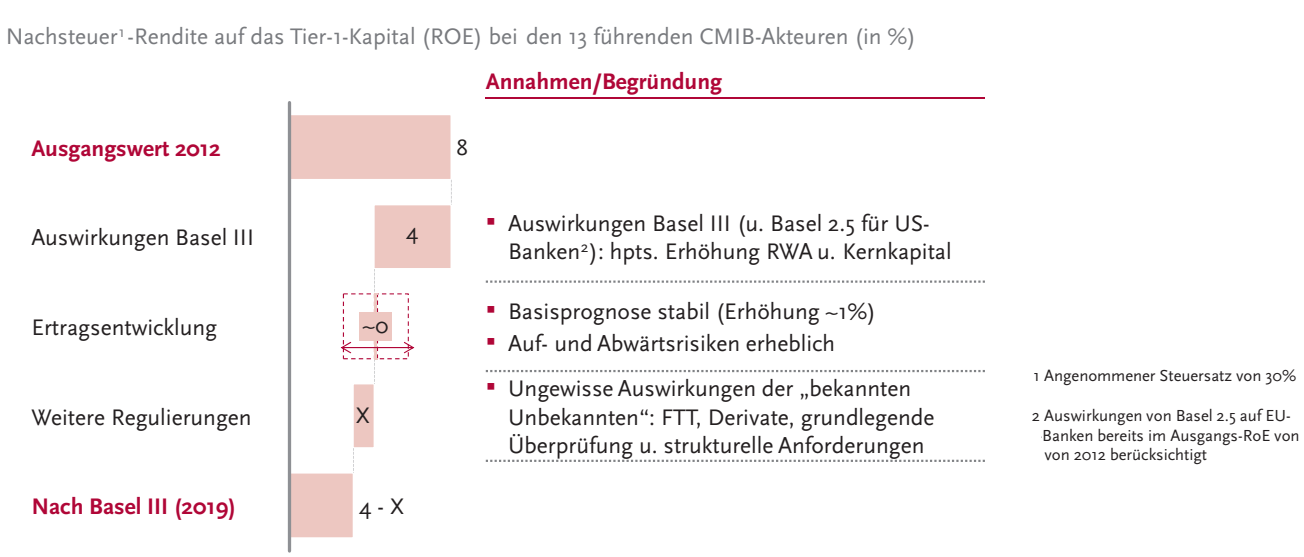
Torsten Wegner | Erik Lüders | Valentin Ulrici | Thomas Poppensieker

Seit dem Ausbruch der Finanzkrise 2007/08 wurden Banken auf jeder Ebene – sprich lokal, regional und global – mit einer Welle regulatorischer Reformen konfrontiert. Zu den bekannteren neuen Maßnahmen zählen die Regelwerke Basel 2.5 und Basel III, der Dodd-Frank Act in den USA, der Liikanen-Vorschlag, die Finanzmarktrichtlinie MiFID und die Derivateverordnung EMIR.

Die Kombination dieser regulatorischen Änderungen führt zu erheblichen Interdependenzen zwischen den verschiedenen Regulierungsanforderungen. Obwohl viele der neuen Vorschriften noch finalisiert werden müssen – so wurde beispielsweise die endgültige Definition für die Berechnung der Leverage Ratio erst im Januar 2014 veröffentlicht, außerdem soll die Sanierungs- und Abwicklungsplanung noch auf ein verändertes Rahmenwerk gestellt werden – schenken die Interessengruppen den Auswirkungen, die sich aus diesen Regularien für die Branche und ihre verschiedenen Akteure ergeben dürften, schon jetzt große Beachtung. Für die Banken bedeutet dies, dass sie auf erhebliche Einschränkungen reagieren müssen, die ihre Bilanzen und damit auch ihren Geschäftsmix betreffen. Dabei genügt es nicht, wenn die Institute die Performance ihrer Geschäfte ausschließlich im Kontext der neuen regulatorischen Anforderungen verstehen. Vielmehr müssen sie einen Schritt weiter gehen und auch die permanenten Marktanpassungen und Reaktionen der Konkurrenz berücksichtigen, wenn sie die richtigen Schlüsse für ihre Bilanzstruktur und den Geschäftsmix ziehen wollen. Die strategischen Planungsprozesse bedürfen folglich einer Korrektur und müssen dabei angesichts eines zunehmend dynamischen Umfelds mehr technische, regulatorische und strategische Überlegungen miteinander verbinden. Insbesondere Basel III wirkt sich erheblich auf die Aktiv- und Passivseite der Bankbilanzen aus. Auf der Aktivseite beziehen sich die wohl wichtigsten Änderungen auf das Kontrahentenrisiko, einen neuen Marktrisiko- und Verbriefungsrahmen sowie die Einführung eines globalen kurzfristigen Liquiditätsstandards. Auf der Passivseite soll die strukturelle Liquiditätsquote (Net Stable Funding Ratio) dafür sorgen, dass Liquiditätsinkongruenzen ausgeglichen werden. Die Leverage Ratio wurde als Pflichtkennzahl zur Kapitalstruktur einer Bank eingeführt. Zudem muss die Quote für das harte Kernkapital von 2 auf 4,5 Prozent erhöht werden, und neben einer Reihe weiterer Maßnahmen ist ein neuer antizyklischer Puffer an zusätzlichem hartem Kernkapital vorgesehen. Von den neuen Maßnahmen und Regeln sind alle Arten von Banken betroffen. Die größten Auswirkungen ergeben sich allerdings für jene Institute, die Kapitalmarktgeschäfte betreiben [vgl. McKinsey 2013a, McKinsey 2013b, McKinsey 2012].

Die neuen Vorschriften und Standards, die in den kommenden Jahren schrittweise eingeführt werden, zwingen die große Mehrheit der Banken zur Anpassung ihrer Bilanzen und Geschäftsmodelle, um einerseits die neuen Kriterien zu erfüllen und andererseits profitabel zu bleiben und weiterhin die Kapitalkosten erwirtschaften zu können. Die nachstehende Abbildung zeigt eine aktuelle Analyse zur Auswirkung auf das Kapital-

Abb. 01: Regulatorische Änderungen mit erheblichen Auswirkungen auf Profitabilität von Banken und deren Geschäftsmodelle (Nachsteuer-ROE der 13 führenden CMIB-Banken dürfte sich im Zuge niedrigerer Eigenkapitalrenditen mehr als halbieren)



Quelle: McKinsey.

marktgeschäft und Investmentbanking (Capital Markets and Investment Banking, CMIB) [vgl. McKinsey 2013a] (▶ Abb. 01).

Reaktionen auf drei Ebenen

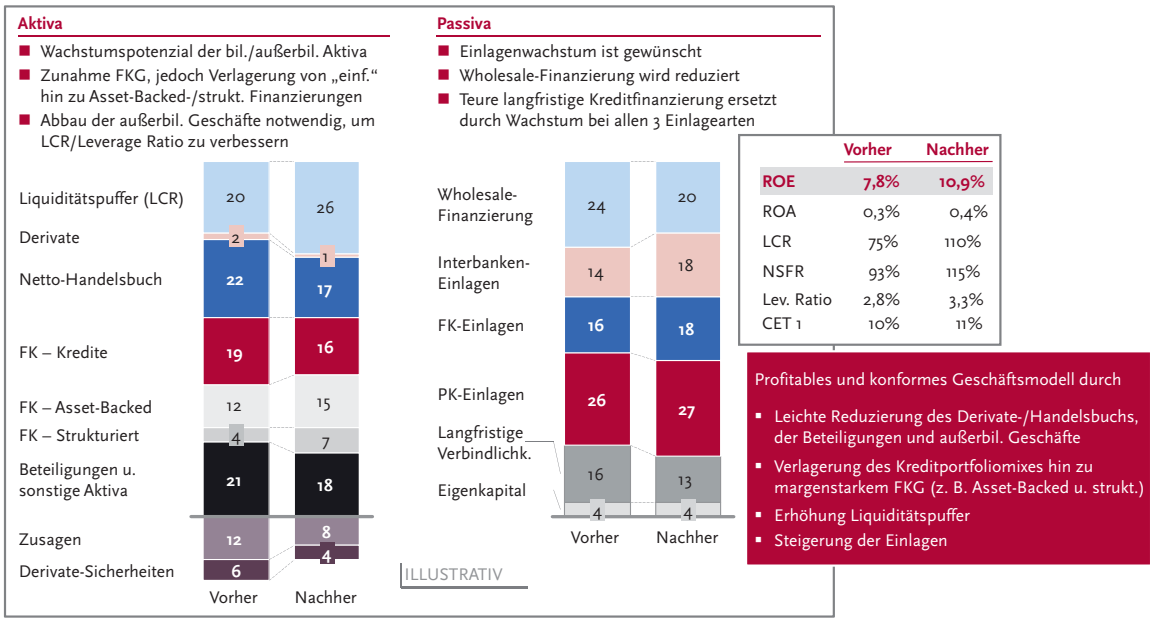
Ausgehend von unseren Beobachtungen können wir feststellen, dass zahlreiche Banken auf diese Herausforderungen bereits auf drei Ebenen reagiert haben. Die erste Ebene ist technischer Art, das heißt, hier geht es beispielsweise um eine Verbesserung der Datenqualität, um zu verhindern, dass die risikogewichteten Aktiva (RWA), die Liquidität oder das Leverage Exposure aufgrund von Fehlberechnungen falsch angesetzt werden. Diese technischen Hebel sind üblicherweise auf jeweils eine regulatorische Beschränkung gerichtet. Die zweite Ebene ist taktischer Art. Der Fokus liegt dabei erneut auf einer einzelnen Beschränkung, wobei aber die getroffenen Maßnahmen in der Regel auch andere Beschränkungen beeinflussen werden: Absicherungsaktivitäten etwa wirken sich gleichzeitig und häufig entgegengesetzt auf das Marktrisiko, das Kontrahentenrisiko und die Finanzierung aus. Am ambitioniertesten schließlich ist die dritte, die strategische Ebene. Die hier ergriffenen Maßnahmen zielen auf eine Veränderung der Bilanzstruktur ab, indem etwa der Geschäfts- und/oder Finanzierungsmix entsprechend angepasst wird. Jede dieser Maßnahmen wirkt sich in der Regel gleichzeitig auf alle Beschränkungen aus. Die beste ROE-Wirkung lässt sich erfahrungsgemäß dann erzielen, wenn alle drei Ebenen richtig angegangen werden. Viele Banken müssen sogar auf allen drei Ebenen tätig werden, um auch künftig ihre Kapitalkosten erwirtschaften zu können. Eine einfache Aufgabe wird dies jedoch nicht sein. Zurzeit können wir feststellen, dass die meisten Institute schon zahlreiche technische Hebel erfolgreich implementieren konnten (vielfach im Rahmen anderer Initiativen, wie beispielsweise der RWA-Optimierung), sich aufgrund der Komplexität aber nach wie vor damit schwertun, taktische und strategische Optimierungen wirksam umzusetzen. Dabei geht es vor allem auch darum, wie die Interdependenzen, die zwischen den einzelnen regulatorischen Beschränkungen bestehen, richtig einzubeziehen sind. Der Branchentrend geht momentan dahin, dass sich die Banken zunehmend taktischen und strategischen Ansätzen zuwenden. Dabei werden sie beachten müssen, dass die neuen Kennzahlen Interdependenzen und Komplexitäten erzeugen, die sich nicht sequenziell steuern lassen. Das Verständnis dieser Interdependenzen und Komplexitäten sowie deren Steuerung müssen vielmehr synchron unter Berücksichtigung aller Beschränkungen erfolgen, um am Ende den besten Kompromiss zu finden. Jedes Institut sollte daher untersuchen, welche unterschiedlichen Auswirkungen die neuen regulatorischen Anforderungen auf bestimmte Geschäftsmodelle und Produkte haben. In einem ersten Schritt muss Transparenz dahingehend geschaffen werden, welche Beiträge die einzelnen Geschäftsbereiche zu knappen regulatorischen Ressourcen (Kapital, Finanzierung und Liquidität) leisten und wie diese Ressourcen verbraucht werden. Das allein ist schon eine schwierige Aufgabe, die nicht unterschätzt werden sollte. In der Regel kommt noch hinzu, dass einige der vorgeschriebenen Metriken in den bestehenden IT-Systemen noch in keiner konsistenten, sofort nutzbaren Form vorliegen.

Detaillierte Analyse der Bilanzstruktur

Bei einigen Bereichen wie dem Privatkundengeschäft gestaltet sich die Identifizierung der wichtigsten Geschäftstreiber vergleichsweise einfach, obgleich hier die Implementierung aufgrund entsprechender Konditionenanpassungen längerfristig zu sehen ist. Bei anderen Geschäftsfeldern, wie etwa den Kapitalmärkten, kann sich dieses Unterfangen schon deutlich komplexer gestalten. So hält das neue Regulierungsregime die Banken faktisch dazu an, eine detaillierte Analyse des Handelsbuchs vorzunehmen und dabei Interaktionen sowie die Folgen von Schwerpunktverlagerungen zu untersuchen. Die risikogewichteten Aktiva und das Leverage Exposure etwa sind in ihrer aktuellen Begriffsbestimmung in vielerlei Aspekten noch nicht aufeinander abgestimmt (beispielsweise bezüglich der Berücksichtigung von Sicherheiten), sodass Maßnahmen, die auf eine Reduzierung der RWA und Verbesserung der Kapitalquoten abzielen, gleichzeitig auch zu einer Erhöhung des Leverage Exposure

Abb. 02: Beispiel einer typischen Universalbank – tragfähiges Geschäftsmodell ist erreichbar

Illustratives Beispiel – ganzheitl. Bilanzoptimierung kann ROE/ROA verbessern, bei gleichzeitiger Erreichung regulatorischer Konformität



Quelle: McKinsey.

sowie zu unbeabsichtigten zusätzlichen Kapitalanforderungen (beispielsweise Besicherung von Derivatepositionen) führen können. Um die Bilanz auf Konzernebene vollständig zu verstehen, müssen Banken in der Lage sein, die Gesamtwirkung von divisionalen und produktspezifischen Besonderheiten zu quantifizieren – nur so lässt sich herausfinden, wie die Bilanz und das Geschäftsmodell für eine optimale Performance anzupassen sind. Um diese komplexe Herausforderung zu bewältigen und die sich abzeichnenden Markttrends besser zu verstehen, haben mehrere führende Banken damit begonnen, moderne Modellierungs- und Optimierungsansätze zu verfolgen. ▸ Abb. 02 zeigt beispielhaft, zu welchem Ergebnis Bilanzanpassungen bei einer Universalbank führen können. Aus diesen Überlegungen lassen sich bereits ein paar allgemeine Regeln für die ideale Bilanzstruktur ableiten. So wäre in den meisten Märkten eine Steigerung des Kreditgeschäfts mit Privatkunden und KMUs von Vorteil. Die Privatkundeneinlagen bedürfen einer sorgfältigen Steuerung, um zu verhindern, dass die Liquiditätsziele überschritten und teure Anforderungen an den Liquiditätspuffer geschaffen werden. Häufig erscheint es zudem sinnvoll, das außerbilanzielle Geschäft zu reduzieren, da die bestehende Preispolitik die Kosten der Regulierung noch nicht vollständig widerspiegelt. Das Handels- und Derivategeschäft scheint sich oft nur für wenige Banken langfristig zu lohnen. Wie sich schließlich das Geschäft mit Großfirmenkunden und Handelsfinanzierungen weiter entwickeln wird, hängt sehr stark von der jeweiligen Marktposition ab.

Notwendigkeit einer ganzheitlichen und strukturierten Auseinandersetzung

Bilanzstrukturen, die im Anschluss an eine Modellierungsübung optimiert wurden, werden dann in der Regel von strategischen Gesamtüberlegungen wie erwartete Markttrends, Wettbewerber-Reaktionen und Geschäftsvorgaben flankiert, um am Ende die von der Bank angestrebte Bilanz zu erreichen. Dieser Prozess ist üblicherweise interaktiv insofern, als die strategische Ausrichtung und der Geschäftsmix die Modellierungsparameter bestimmen und das Modell helfen kann, die Realisierbarkeit und die Konsequenzen einer gewählten strategischen Ausrichtung zu quantifizieren. Unsere Beobachtungen zeigen allerdings, dass viele Banken hinsichtlich ihrer Organisation und ihrer Prozesse noch nicht optimal aufgestellt sind, um diese ganzheitliche Diskussion strukturiert zu führen. Häufig erstreckt sich das Problem nach wie vor über mehrere funktionale Silos, zwischen denen es keine ausreichende Kommunikation gibt. Noch weiter erhöht sich die Koordinationskomplexität für internationale Bankkonzerne, die sich mit dem Management der Tochterinstitute auseinandersetzen und daneben noch die Einschränkungen berücksichtigen müssen, die auf lokaler Regulierungsebene sowie auf Konzernebene gelten. Um dieses neue Koordinationsniveau zu erreichen, bedarf es bei den meisten Banken einer Erweiterung der Planungsprozesse. Sobald die Ziel-Bilanzstruktur festgesetzt wurde, erfolgt die Implementierung. Diese stützt sich in der Regel auf drei Elemente: die interne Steuerung und Planung, Tools für die schnelle Anpassung der Bücher und Überlegungen bezüglich möglicher Auswirkungen auf die Wettbewerbssituation der Bank.

Fazit

Für Banken, die sich für all diese Herausforderungen als am besten gewappnet erweisen, sehen wir verschiedene Möglichkeiten, um sicherzustellen, dass für jeden Geschäftsbereich die richtigen Anreize zur bilanziellen Anpassung existieren. Erstens können Ziele so formuliert werden, dass die Mitarbeiter sie verstehen und danach handeln. Zweitens können Einzelziele so aufeinander abgestimmt werden, dass die angestrebte Gesamtbilanz naturgemäß erreicht wird. Drittens schließlich können die MIS- und KPI-Systeme um weitere, neue Kennzahlen ergänzt werden. Die neuen Key Performance Indicators bzw. Leistungskennzahlen sollten dabei flexibel genug sein, um im Zuge weiterer Regulierungsänderungen leicht angepasst werden zu können. Auf Einzelbereichsebene erfolgt die Anpassung der Bücher üblicherweise im Wege der Neubepreisung, wobei sich Änderungen je nach Produkt unterschiedlich schnell umsetzen lassen. Das Volumen von Spar- und Giroeinlagen etwa kann recht schnell angepasst werden, während die Bücher mit Privathypotheken eine deutlich längere Reaktionszeit haben. Selbst wenn für die ersten zwei der drei erwähnten Elemente hinreichend gesorgt ist, hängt deren Effektivität immer noch von der aktuellen Marktposition der Bank ab. Entscheidend ist dabei unter anderen, wie die Konkurrenz auf aggressive Preisänderungen reagiert. Die vielleicht wichtigste Botschaft an Banken lautet, dass sie keineswegs machtlos sind, wenn es darum geht, die scheinbar niederdrückende Fülle regulatorischer Änderungen zu meistern. Sobald die Voraussetzungen geschaffen sind, kann ein ganzheitlicher Bilanzumbau überraschend eindeutige Vorteile bringen – und sei es nur, dass das Senior Management ein weit tieferes Verständnis für die einzelnen fundamentalen Geschäftstreiber und die Marktentwicklungen erlangt. Anstatt also die neuen Kennzahlen und Metriken als limitierende Faktoren zu betrachten, sollten Banken sie eher als Chance wahrnehmen. Chance deshalb, weil sie den Instituten erlauben, eine Vielzahl strategischer Fragen anzugehen, und so zu einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit in der Zukunft beitragen können. Kurzum: Auch wenn die laufenden regulatorischen Reformen vielleicht schmerzhaft sind, so steckt in ihnen doch auch viel Gewinnpotenzial.

Literatur

McKinsey [2012]: Day of Reckoning for European Retail Banking (McKinsey Working Papers on Risk, Nr. 36), Juli 2012.

McKinsey [2013a]: The Return of Strategy: A Roadmap to Sustainable Performance for Capital Markets And Investment Banking, November 2013 (www.mckinsey.com).

McKinsey [2013b]: Between deluge and drought: The divided future of European bankfunding markets (McKinsey Working Papers on Risk, Nr. 41), März 2013.

Autoren

Dr. Torsten Wegner, Expert Associate Principal, McKinsey & Company, Berlin

Dr. Erik Lüders, Expert Principal, McKinsey & Company, Frankfurt

Dr. Valentin Ulrici, Expert, McKinsey & Company, Frankfurt

Dr. Thomas Poppensieker, Managing Director, Deutsche Bank, Frankfurt

Interessenkonflikte in den Vorschriften zur Kreditrisikovorsorge

Christian Domikowsky | Andreas Pfingsten

Zum 30. September 2013 bestand die durchschnittliche Aktivseite einer Bank im deutschen Bankensektor zu rund 40 Prozent aus Buchforderungen an Nichtbanken und zu etwas über 25 Prozent aus Buchforderungen an Banken. Der erstgenannte Wert ist für Sparkassen und Kreditgenossenschaften mit über 70 Prozent sogar noch wesentlich höher, was die enorme Bedeutung des Kreditgeschäfts und der damit untrennbar verbundenen Risikovorsorge für deutsche Banken unterstreicht [vgl. Deutsche Bundesbank 2013, S. 6 ff.]. Auch in anderen Ländern ist dieses Kerngeschäftsfeld von Banken wichtig, unterliegt dort aber im Bereich der Kreditrisikovorsorge anderen, teils dramatisch unterschiedlichen Regelungen.

Internationale Kreditrisikovorsorgemodelle im Vergleich

Diverse Unterschiede lassen sich bereits an drei verschiedenen Systemen festmachen. Nach HGB bilanzierende Banken in Deutschland besitzen einen recht großen Ermessensspielraum. Sie können neben Einzelwertberichtigungen für bereits eingetretene, am Bilanzstichtag erkenn- und messbare Risiken (aufgeweicht durch das Vorsichtsprinzip nach § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB) auch Pauschalwertberichtigungen und Vorsorgereserven nach § 340f HGB für latente Risiken in ihren Kreditportfolios (bzw. allgemeine Bankrisiken im Falle der 340f-Reserven) bilden. Hingegen erlauben z. B. die International Accounting Standards zurzeit lediglich die Bildung von Einzelwertberichtigungen für zurückliegende, objektiv verifizierbare Kreditereignisse (IAS 39.59), was die Berücksichtigung latenter Risiken ausschließt. Zusätzliche (stille) Reserven à la 340f existieren nicht. Einen ganz anderen Weg gehen Länder wie Spanien oder auch einige südamerikanische Länder; dort sind neben Einzelwertberichtigungen zwar auch Pauschalwertberichtigungen erlaubt, diese werden aber mit Hilfe einer von der Zentralbank vorgegebenen Formel fest an die Entwicklung des Volumens vergebener Kredite und das Verhältnis von Einzelwertberichtigungen zum gesamten Kreditvolumen gekoppelt („Statistical Provisions") [vgl. Pérez et al. 2008, S. 427].

Auswirkungen auf den Konjunkturzyklus und diskretionärer Spielraum

Wertberichtigungsmodelle haben das Potenzial, verstärkend bzw. abmildernd auf den Konjunkturzyklus zu wirken. Latente Risiken entstehen wenig überraschend gerade in Zeiten des konjunkturellen Aufschwungs, wenn Banken u. a. ihre Kreditvergabestandards lockern [vgl. Berger/Udell 2004, S. 458 ff.]. Die im Aufschwung eingegangenen Risiken werden jedoch erst im Abschwung schlagend, wenn überproportional viele Kreditnehmer ausfallen. Konnte man im Aufschwung bereits den Jahresüberschuss mindernde Wertberichtigungen für diese Zwecke bilden (und hat man dies auch getan), können diese bei Bedarf in Phasen des Abschwungs erfolgsneutral aufgelöst werden und stehen neben dem Eigenkapital als Puffer für Kreditausfälle zur Verfügung. Bezogen auf das Kreditgeschäft von Banken heißt eine vorausschauende Kreditrisikovorsorge nichts anderes, als dass im Aufschwung ein exzessives Kreditwachstum vermieden wird und im Abschwung eine stabilere Kreditvergabe möglich ist, was aus Stabilitätssicht zu begrüßen ist.

Problematisch ist natürlich, dass mit der Bildung einer Reserve für latente Risiken fast automatisch ein erhöhter diskretionärer Spielraum für die einzelnen Banken verbunden ist. Neben gerechtfertigter Vorsorge für tatsächlich existierende latente Risiken ist die Nutzung für gänzlich andere Ziele möglich [vgl. Bornemann et al. 2012, S. 2403 ff.]. Je größer der Spielraum ist, desto größer ist auch die Gefahr des Missbrauchs.

Beteiligte Interessengruppen und ihre Motive

Als externer Betrachter sollte man immer dann kritisch auftreten, wenn verschiedene Methoden ceteris paribus signifikant verschiedene Ergebnisse bringen. Die zuvor in aller Kürze vorgestellten Modelle sind sicher zumindest teilweise die Folge verschiedener Philosophien bzw. Schwerpunkte, die unterschiedliche Interessengruppen haben. Diesen Zusammenhang gilt es zu diskutieren.

Ein klassisches Ziel der externen Rechnungslegung ist die Vermittlung entscheidungsnützlicher Informationen mit Hilfe einer möglichst objektiven Abbildung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens. Der zuvor angesprochene Standard IAS 39 (genauer IAS 39.59) z. B. folgt stark dieser Sichtweise, da er keine Vorsorge für latente, schwer quantifizierbare Kreditereignisse erlaubt. Das entzieht den Banken zwar weitgehend ihren diskretionären Spielraum und erhöht die Objektivität, ist aber bezogen auf den Konjunkturzyklus nicht optimal, da im Abschwung keine Reserven zur Verfügung stehen und Kreditverluste voll auf das Eigenkapital durchschlagen. Dieser Nachteil wurde mittlerweile auch erkannt und ist ein wichtiger Diskussionspunkt im Übergang von IAS 39 auf IFRS 9 [vgl. International Accounting Standards Board 2013, S. 6]. Die höhere Ergebnisvolatilität kommt letztendlich eher den Eigenkapitalgebern zugute.

Aus regulatorischer Perspektive ist eine ausreichende, ggf. sogar etwas zu hohe Vorsorge für Kreditrisiken von höherer Bedeutung als die Abbildung der exakten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, da erstere

zu einem stabileren Bankensystem beiträgt. Die Möglichkeit zu mehr Kreditrisikovorsorge, wie in Deutschland, senkt die Wahrscheinlichkeit, dass zur Abdeckung von Verlusten Eigenkapital herangezogen werden muss. Dieser Qualität wird übrigens u. a. durch die Anerkennung von Pauschalwertberichtigungen im Kreditrisikostandardansatz nach Basel I und II bereits Rechnung getragen [vgl. Basel Committee on Banking Supervision 1988, S. 6; Basel Committee on Banking Supervision 2006, S. 12]. Die höhere Stabilität kommt eher den Gläubigern zugute.

Ein weiterer Stakeholder ist der Fiskus. Wertberichtigungen haben den Charakter von Verlusten und würden damit den Gewinn und die Steuerzahlungen mindern. Ein Ermessensspielraum bei Pauschalwertberichtigungen würde folglich dazu führen, dass Banken dieses Instrument nutzen, um Steuerstundungseffekte zu realisieren. Dem versucht beispielsweise der Gesetzgeber in Deutschland entgegenzuwirken, indem er eine Formel zur Berechnung der steuerlich maximal anrechenbaren Pauschalwertberichtigungen vorgibt. Damit besteht jedoch die Gefahr, dass Banken, die den steuerlichen Vorgaben folgen, (zu) geringe Reserven bilden. Orientieren sich die genannten Vorgaben, wie beispielsweise in Deutschland, zudem stark an vergangenen Einzelwertberichtigungen [vgl. Bundesministerium der Finanzen 1994, S. 98 ff.], so werden im Aufschwung möglicherweise (zu) geringe Pauschalwertberichtigungen gebildet, was ebenfalls ihren eigentlichen Zweck, nämlich die Abdeckung latenter Risiken, konterkariert.

Last but not least haben Banken selbst ein großes Interesse daran, ihren diskretionären Spielraum zu maximieren. Typische Ziele sind das Management von Jahresüberschüssen, beispielsweise um das eigene Vorjahresergebnis zu übertreffen, Gewinne zu glätten oder aber auch um Bonusschwellen zu erreichen [vgl. Balboa et al. 2013, S. 5186 ff.; Bornemann et al. 2012, S. 2403 ff.]. Eine einzelne Bank muss zwar die für sie gültigen Regularien hinnehmen, aber im Aggregat besitzen Banken durchaus eine starke Lobby, die eine gewisse Einflussnahme ermöglicht.

Fazit

Es ist deutlich geworden, dass die Kreditrisikovorsorge die Interessen diverser Gruppen berührt. Aus theoretischer Perspektive ergeben sich mehrere Schlussfolgerungen:

1. Eine intensive Kommunikation zwischen den vorgestellten Interessengruppen ist nötig, damit unterschiedliche Ziele diskutiert und adäquat berücksichtigt werden können. Erste richtige Schritte im Bereich der Wertberichtigungen sieht man bei der geplanten Ausgestaltung des IFRS 9.
2. Banken benötigen gewisse Spielräume bei der Berücksichtigung latenter Risiken im Kreditportfolio, da sie diese selbst wohl mit am besten einschätzen können. Der Spielraum darf jedoch nicht so groß sein, dass opportunistische Ziele in relevantem Ausmaß verfolgt werden können.
3. Größere Untersuchungen sind notwendig, um die zuvor theoretisch erläuterten Zusammenhänge empirisch zu überprüfen, d. h. insbesondere die Wirkung steuerlicher Vorgaben sowie die Effekte verschiedener Wertberichtigungsmodelle auf die Kreditvergabe von Banken im Abschwung und die Stabilität des Finanzsystems. Erste Ergebnisse, die sich allerdings bislang auf die USA beschränken, liegen dazu bereits vor [vgl. Beatty/Liao 2011, S. 1ff.].

Literatur

Balboa, M./López-Espinosa, G./Rubia, A. [2013]: Nonlinear dynamics in discretionary accruals: An analysis of bank loan-loss provisions, in: Journal of Banking & Finance, Bd. 37, Nr. 12/2013, S. 5186-5207.

Basel Committee on Banking Supervision (Hrsg.) [1988]: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel 1988.

Basel Committee on Banking Supervision (Hrsg.) [2006]: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, Basel 2006.

Beatty, A./Liao, S. [2011]: Do delays in expected loss recognition affect banks' willingness to lend?, in: Journal of Accounting and Economics, Bd. 52, Nr. 03/2011, S. 1-20.

Berger, A./Udell, G. [2004]: The institutional memory hypothesis and the procyclicality of bank lending behavior, in: Journal of Financial Intermediation, Bd. 13, Nr. 04/2004, S. 458-495.

Bornemann, S./Kick, T./Memmel, C./Pfingsten, A. [2012]: Are banks using hidden reserves to beat earnings benchmarks? Evidence from Germany, in: Journal of Banking & Finance, Bd. 36, Nr. 08/2012, S. 2403-2415.

Bundesministerium der Finanzen (Hrsg.) [1994]: Bundessteuerblatt Teil I, Nr. 2/1994, S. 98-100.

Deutsche Bundesbank (Hrsg.) [2013]: Bankenstatistik November 2013 – Statistisches Beiheft 1 zum Monatsbericht, Nr. 11/2013, Frankfurt 2013.

International Accounting Standards Board (Hrsg.) [2013]: Exposure Draft ED/2013/3 – Financial Instruments: Expected Credit Losses, London 2013.

Pérez, D./Saurina, J./Salas-Fumás, V. [2008]: Earnings and Capital Management in Alternative Loan Loss Provision Regulatory Regimes, in: European Accounting Review, Bd. 17, Nr. 03/2008, S. 423-445.

Autoren

Christian Domikowsky, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kreditwesen, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pfingsten, Direktor des Instituts für Kreditwesen, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Das Modellrisiko im Handelsbuch

Natalie Packham | Nils Detering

Können wir für Verluste aus Modellrisiko einen Value-at-Risk (VaR) bestimmen? Ein Risikomaß dieser Art ermöglicht es, Modellrisiko mit dem Marktrisiko sowie anderen Risikoarten zu vergleichen; es trägt zu einer ganzheitlichen Einschätzung der Risiken in den Handelspositionen bei, und es kann dazu verwendet werden eine geeignete Kapitalrückstellung für unerwartete Verluste durch Modellrisiko zu ermitteln. Im Folgenden erläutern wir, wie ein solches Modellrisikomaß konstruiert werden kann.

Für viele Positionen im Handelsbuch sind Bewertung und Risikomanagement nur mithilfe von Modellen möglich, die das statistische Verhalten der zugrunde liegenden Risikofaktoren spezifizieren. Beispielsweise muss bei der Bewertung und Absicherung einer klassischen Call-Option, die nicht aktiv am Markt gehandelt wird und daher keinen Marktpreis hat, auf ein Modell wie das Black-Scholes Modell und dessen Parameter (implizite Volatilität) zurückgegriffen werden. Diese Modellwahl und Modellparametrisierung stellen eine potenzielle Risikoquelle dar. Es gilt daher, die möglichen Verluste im Zusammenhang mit dieser Art von Modell-Fehlspezifikation entsprechend zu quantifizieren.

„Risiko“ und „Unsicherheit“

Begrifflich geht die Modellunsicherheit auf Frank Knight zurück, der zwischen „Risiko“ und „Unsicherheit“ unterschied und dies damit begründete, dass Risiko messbar sei, Unsicherheit hingegen nicht [Knight 1921]. Bezogen auf unsere Situation drückt Risiko demnach aus, dass Sicherheit über das statistische Verhalten (die Wahrscheinlichkeitsverteilung) eines Ereignisses herrscht und sich die Unsicherheit auf den tatsächlichen Ausgang des Ereignisses beschränkt. Die Unsicherheit nach Knight besagt dagegen, dass sogar das statistische Verhalten des Ereignisses bereits als unsicher einzustufen ist. Die „Modellunsicherheit“ bezieht sich auf diese letztgenannte Idee der Unsicherheit (wir verwenden die Begriffe „Modellunsicherheit“ und „Modellrisiko“ synonym, da in der Finanzbranche vor allem vom Modellrisiko gesprochen wird). Bei der Quantifizierung der Modellunsicherheit werden häufig mehrere mögliche Bewertungsmodelle berücksichtigt, anstatt sich nur auf ein Modell zu konzentrieren (vgl. z. B. [Cont 2006]).

Bankenregulierer fordern Bewertung des Modellrisikos

Im Zuge jüngster Regulierungsnachbesserungen sind Finanzinstitutionen dazu verpflichtet, das mit ihren Handelsaktivitäten verbundene Modellrisiko zu bewerten [BIZ 2011, Fed 2011, EBA 2012]. Dies ist die Folge aus erhöhtem Einsatz und Abhängigkeit von Modellen in den letzten Jahren und Erfahrungen aus der letzten Subprime-Krise, bei der scheinbar abgesicherte Positionen für massive Verluste sorgten. Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich beispielsweise fordert [BIZ 2011]: „Für komplexe Produkte, unter anderem Verbriefungspositionen und „n-th-to-default“-Kreditderivate, müssen Banken prüfen, ob Wertanpassungen erforderlich sind, um zwei Formen von Modellrisiko Rechnung zu tragen: Das durch Verwendung einer falschen Bewertungsmethodik und das durch Verwendung von nicht beobachtbaren (und möglicherweise falschen) Kalibrierungsparametern.“ Die US-Notenbank Federal Reserve fordert, dass das „Modellrisiko wie andere Risikoarten gesteuert werden sollte“ und dass „Banken die Ursachen von [Modell-] Risiko identifizieren und das Ausmaß bemessen sollten“ [Fed 2011]. Die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) schließlich erklärt [EBA 2012]: „Die Institute sollten bei der konservativen Bewertung ihrer Bilanzpositionen das mit dem Bewertungsmodell verbundene Modellrisiko einbeziehen. [..] Sofern möglich, sollte das Modellrisiko quantifiziert werden und dabei die Bewertungsergebnisse aller verfügbaren Modellierungs- und Kalibrierungsansätze miteinander verglichen werden.“ Ferner schlägt die EBA die Berechnung einer sogenannten zusätzlichen Bewertungsanpassung (Additional Valuation Adjustment, AVA) vor, die der Differenz zwischen dem konservativ ermittelten Wert (Prudent Value) und dem fairen Wert eines Finanzprodukts entspricht. Der konservative Wert trägt dabei unerwarteten Verlusten (u. a. durch Modellrisiko) mit einem Konfidenzniveau von 95 Prozent Rechnung.

Value-at-Risk für das Modellrisiko

Das Ziel ist also, Modellrisiko vergleichbar mit anderen Risiken, wie zum Beispiel dem Markt- oder Kreditrisiko, auszudrücken. Marktrisiko wird häufig in Form von Value-at-Risk gemessen. Dieser quantifiziert den Verlustwert, der mit einer bestimmten vorgegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird. Im Zusammenhang mit Finanzinstitutionen stellen sich dabei zwangsläufig folgende Fragen: Können mögliche Verluste durch Modell-Fehlspezifikationen in einer ähnlichen Weise erfasst werden? Ist es möglich einen Value-at-Risk für das Modellrisiko zu berechnen, um die Verluste zu quantifizieren, die mit einer gegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten werden? Eine solche Bewertung des Modellrisikos im Handelsbuch ist aus mehreren Gründen wichtig: Erstens trägt die Bewertung des Modellrisikos einer Position zum richtigen Verständnis der Handelsbuch-Risiken jenseits des Marktrisikos bei. Zweitens können durch das Aufzeigen potenziell hoher Verluste aufgrund von Modellunsicherheit in einer Position das Eingehen unbeabsichtigter Risiken sowie risikobezogene Anreizkonflikte verhindert werden. Drittens schließlich ist eine angemessene Bewertung des Modellrisikos geeignet, um für unerwartete Modellrisiko-Verluste entsprechende Kapitalanforderungen abzuleiten.

In [Detering und Packham 2013] entwickeln wir Risikomaße zur Bemessung potenzieller Verluste durch Modellrisiko; das Modellrisiko bemisst sich danach, inwieweit eine Option im Markt abgesichert werden kann. Die Grundidee besteht darin, dass sich in einem vollständigen Markt jegliches Marktrisiko durch Hedging eliminieren lässt und dass ein etwaiger verbleibender Gewinn/Verlust (P&L) einer perfekt abgesicherten Position einem fehlspezifizierten Modell zugeschrieben werden kann. Der Value-at-Risk auf der Verteilung dieser Rest-P&L dient dann als Maß für Modellrisiko. Modellrisiko liegt dann vor, wenn sich

eine Position nur mit einer modellabhängigen (typischerweise dynamischen) Hedging-Strategie absichern lässt. Lässt sich die Position dagegen modellunabhängig (typischerweise statisch) absichern, liegt kein Modellrisiko vor.

Die richtige Wahrscheinlichkeitsverteilung

Die größte Schwierigkeit besteht darin, die Wahrscheinlichkeitsverteilung dieser „Rest-P&L" zu bestimmen. Diese wird benötigt, um Risikomaße wie den Value-at-Risk oder Expected Shortfall zu berechnen. Wir starten mit einem Modell für die Bewertung und Absicherung – das ist genau das Modell, das auch im Handel für die Positionsverwaltung verwendet wird. Zur Erfassung der Modellunsicherheit gehen wir des Weiteren von einer Reihe möglicher alternativer Bewertungsmodelle aus, gegenüber denen die P&L der abgesicherten Position ermittelt wird. Als einfaches Beispiel ließe sich eine P&L-Verteilung bestimmen, die sich auf einen vordefinierten Zeithorizont bezieht und aus der Absicherung einer Position in einem Black-Scholes-Modells mit impliziten Volatilität von 18 Prozent ergibt. Für das zugrunde liegende Wertpapier wird im Gegenzug ein Black-Scholes-Modell mit einer anderen Volatilität von zum Beispiel 20 Prozent angenommen. In einem zweiten Schritt werden einige dieser P&L-Verteilungen wahrscheinlichkeitsgewichtet. Das Ergebnis ist eine kombinierte Verlustverteilung, die auf einer Reihe verschiedener möglicher Modelle beruht. Modellwahrscheinlichkeiten lassen sich mithilfe von Methoden der Modellselektion und Informationstheorie herleiten. Hierzu gehört beispielsweise das Akaike Information Criterion (AIC) (vgl. z. B. [Akaike1973]), das in unserem Fall einen Trade-off zwischen dem Kalibrierungsfehler und der Komplexität des Modells liefert. Ein hoher Kalibrierungfehler liefert eine geringe Wahrscheinlichkeit für ein Modell. Insgesamt führt dies zu einer marktinformationsbasierten Schätzung der Verlustverteilung. Die kombinierte Verlustverteilung dient als Grundlage für die Bestimmung des mit einer bestimmten Absicherungsstrategie verbundenen Modellrisikos. Bei einer Option, dessen Preis und Hedging-Strategie in hohem Maße modellabhängig sind, ist die Verlustverteilung weiter gestreut als bei einem Payoff mit geringerer Modellunsicherheit.

Liegt eine Wahrscheinlichkeitsverteilung von Verlusten durch Modellrisiko für eine bestimmte Absicherungsstrategie vor, lässt sich daraus der Value-at-Risk ableiten. Er gibt an, welchen Wert der Verlust dieser Strategie mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschreitet. Um von einer bestimmten Hedging-Strategie zu abstrahieren (für den Fall etwa, dass keine Absicherung gewünscht ist), verwenden wir als Modellrisikomaß von allen möglichen Absicherungsstrategien den kleinsten Value-at-Risk beziehungsweise den kleinsten Expected Shortfall.

Das so ermittelte Modellrisiko ermöglicht einen direkten Vergleich des Modellrisikos mit anderen Risikoarten, wie etwa dem Marktrisiko, dem Kredit- und dem operationellen Risiko. Ferner lassen sich sogar entsprechende Kapitalabzüge für das Modellrisiko ermitteln. Damit entspricht dieser Ansatz den regulatorischen Anforderungen für Modellrisiko (vgl. [EBA 2012]).

Fazit

Wir entwickeln Maße für Modellrisiko anhand der potenziellen P&L, die eine abgesicherte Position generiert. Im Wesentlichen wird durch Hedging das Marktrisiko der Position eliminiert, und eine etwaige verbleibende P&L ergibt sich demnach aus Absicherungen im Rahmen eines fehlspezifizierten Modells. Durch Wahrscheinlichkeitsgewichtung des Absicherungsfehlers gegenüber einer Reihe möglicher Modelle wird eine kombinierte Wahrscheinlichkeitsverteilung dieser „Rest-P&L" erzeugt. Diese dient schließlich als Grundlage für die Berechnung von Modellrisikomaßen, wie etwa dem Value-at-Risk.

Literatur

Akaike, H. [1973]: Information Theory and an Extension of the Maximum Likelihood Principle. In: Petrov, B. N./Csaki, F. (Hrsgg.), The Second International Symposium on Information Theory, Akadémiai Kiado, Budapest, S. 267–281.

BIZ [2011]: Revisions to the Basel II market risk framework. Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, Bank für Internationalen Zahlungsausgleich.

Cont, R. [2006]: Model Uncertainty and its Impact on the Pricing of Derivative Instruments. Mathematical Finance 16, S. 519–547.

Detering, N./Packham, N. [2013]: Measuring the Model Risk of Contingent Claims. Arbeitspapier.

EBA [2012]: Discussion Paper on Draft Regulatory Technical Standards on Prudent Valuation, nach Artikel 100 des Entwurfs der Capital Requirements Regulation (CRR). Diskussionspapier, Europäische Bankenaufsichtsbehörde.

Federal Reserve [2011]: Supervisory Guidance on Model Risk Management. Board of Governors of the Federal Reserve System, Office of the Comptroller of the Currency, SR Letter 11-7 Attachment.

Autoren

Prof. Dr. Natalie Packham, Frankfurt School of Finance & Management

Nils Detering, Frankfurt School of Finance & Management

Erweitertes Risikomanagement: Sanierungsplanung

Hans-Joachim Massenberg

Mit dem sogenannten Trennbankengesetz werden im Vorgriff auf kommende europäische Vorgaben die präventiven aufsichtsrechtlichen Instrumente insbesondere bei Unterschreitung der Anforderungen an Solvabilität und Liquidität um die Sanierungsplanung ergänzt. Der Beitrag gibt einen Überblick über das zum erweiterten Risikomanagement zählende neue Instrument.

Die Finanzkrise hat gezeigt, dass sowohl auf nationaler Ebene als auch im grenzüberschreitenden Kontext die aufsichtlichen Kompetenzen und Instrumente zum Umgang mit Instituten sowohl im Vorfeld einer Krise eines Kreditinstituts als auch im Falle einer Krise unzureichend sind. Eine der Lehren ist, dass sich sowohl Kreditinstitute als auch Aufsichtsbehörden frühzeitig in organisatorischer und strategischer Hinsicht auf einen möglichen Krisenfall vorbereiten sollten.

Hintergrund

Basis für die Entwicklung eines nationalen und eines europäischen Bankenrestrukturierungsrechts bilden die vom Financial Stability Board (FSB) im Oktober 2011 beschlossenen Standards für die geordnete Abwicklung von Kreditinstituten, die „Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions" [siehe hierzu Gstädtner 2013, S. 181]. Ziel ist es, systemrelevante Finanzunternehmen ohne Gefährdung der Finanzmarktstabilität und ohne Inanspruchnahme der Steuerzahler abzuwickeln. Die Key Attributes sehen zur Lösung der sogenannten „Too big to fail"-Problematik unter anderem vor, dass zumindest für global systemrelevante Finanzunternehmen Sanierungs- und Abwicklungspläne aufzustellen sind. Die Staats- und Regierungschefs der G20-Staaten haben sich verpflichtet, die Key Attributes umzusetzen.

Auf europäischer Ebene werden die auch als Bankentestament bezeichneten Planungen aufgegriffen, und zwar mit der bis Ende 2014 von den EU-Mitgliedstaaten in nationales Recht umzusetzenden Richtlinie zur Festlegung eines Rahmens für die Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen (Banking Recovery and Resolution Directive – BRRD). Die vorgesehenen Elemente – Prävention, frühzeitiges Eingreifen und Abwicklung – folgen dabei den verschiedenen Phasen einer sich fortschreitend zuspitzenden Situation eines Instituts [siehe hierzu im Einzelnen Dohrn 2012, S. 2034 sowie Gstädtner 2013, S. 182]. Bereits im Januar 2013 sprach die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) eine Empfehlung zur Entwicklung von Sanierungsplänen aus, wonach ausgewählte europäische Kreditinstitute (in Deutschland: Bayerische Landesbank, Commerzbank AG, Deutsche Bank AG und DZ BANK AG) entsprechend des vorgegebenen Rahmens derartige Pläne aufstellen sollten.

Der deutsche Gesetzgeber hat den sich abzeichnenden europäischen Vorgaben im Bereich der Sanierungs- und Abwicklungsplanung mit dem Gesetz zur Abschirmung von Risiken und zur Planung der Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Finanzgruppen vom 7. August 2013 vorgegriffen. Die diesbezüglichen Regelungen sind am 2. Januar 2014 in Kraft getreten. Hiernach sind Kreditinstitute und Finanzgruppen, die die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im Einvernehmen mit der Deutschen Bundesbank als potenziell systemgefährdend eingestuft hat, zur Aufstellung eines Sanierungsplans binnen sechs Monaten verpflichtet. Bei Finanzgruppen soll sich der Plan auf die gesamte Gruppe beziehen. Die gesetzlichen inhaltlichen Mindestanforderungen an einen Sanierungsplan werden durch das – derzeit im Entwurf vorliegende – Rundschreiben zu Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen (MaSan) konkretisiert. Bereits vor Inkrafttreten des neuen Rechtsrahmens wurden von der BaFin global und national als systemrelevant identifizierte Institute aufgefordert, bis Ende 2013 Sanierungspläne zu entwickeln und zu implementieren.

Tab. 01: Wesentliche Elemente eines Sanierungsplans

Strategische Analyse • Unternehmensstruktur • Geschäftsaktivitäten • Vernetzung
Sanierungs-Handlungsoptionen • Allgemeiner Überblick • Umsetzungsanalyse • Auswirkungsanalyse
Festlegung von Indikatoren
Definition eines Eskalations- und Informationsprozesses
Durchführung einer Belastungsanalyse • Entwicklung von Belastungsszenarien • Auswirkungsanalyse
Prüfung der Anwendbarkeit des Sanierungsplans • Prüfung der allgemeinen Handlungsoptionen und Indikatoren bezogen auf die Belastungsszenarien • Analyse der Wirksamkeit und der Geeignetheit der (spezifischen) Handlungsoptionen in Bezug auf die Belastungsszenarien
Erstellung eines (internen und externen) Kommunikationskonzepts für den Krisenfall

Quelle: Eigene Darstellung.

Krisenprävention

Der auf der Grundlage des Kreditwesengesetzes zu erstellende Sanierungsplan ist von dem von einem Kreditinstitut im Rahmen eines Sanierungsverfahrens nach dem Kreditinstitute-Reorganisationsgesetz zu erstellenden Sanierungsplan zu unterscheiden. Bei Letzterem handelt es sich um eine anlassbezogene Planung, die voraussetzt, dass das Institut bereits sanierungsbedürftig ist. Hiernach muss die Gefahr bestehen, dass die bankaufsichtlichen Anforderungen an Eigenkapital und Liquidität nicht dauerhaft erfüllt werden können. Hingegen stellt die auf die FSB-„Key Attributes" zurückgehende Sanierungsplanung eine abstrakte, nicht anlassbezogene Planung dar: Sie dient der eigenverantwortlichen Vorbereitung auf die Bewältigung von Krisensituationen und soll dazu beitragen, dass eine Abwicklung des Kreditinstituts vermieden werden kann. Hierzu soll das Institut im Sanierungsplan Handlungsoptionen beschreiben, die es bei Eintritt von Belastungsszenarien ergreifen kann, um die finanzielle Solidität nachhaltig sicher- bzw. wiederherzustellen, ohne dass deren Umsetzung erhebliche negative Auswirkungen auf das Finanzsystem hat. Im Plan darf nicht davon ausgegangen werden, dass im Krisenfall öffentliche Mittel bereitgestellt werden.

Sanierungsplanung

Nach dem vorgegebenen Rahmen (vgl. ▸ Tab. 01) stellt sich die Planung in etwa wie folgt dar: Den Ausgangspunkt bildet eine strategische Analyse der Unternehmens- und Gruppenstruktur. Gefordert ist eine detaillierte Beschreibung der Aufbauorganisation, der wesentlichen und kritischen bzw. systemrelevanten Geschäftsaktivitäten sowie – sowohl aus ökonomischer, rechtlicher als auch operationaler Sicht – der internen und externen Vernetzung der wesentlichen gruppenangehörigen Gesellschaften und Niederlassungen. Diese Analyse soll zum einen der Beurteilung der Umsetzbarkeit der vom Institut identifizierten Handlungsoptionen dienen. Zum anderen soll sie die Grundlage für die von der Abwicklungseinheit der BaFin für potenziell systemgefährdende Kreditinstitute und Finanzgruppen zu erstellenden Abwicklungspläne darstellen. Das Kreditinstitut soll ferner allgemeine Handlungsoptionen identifizieren, die grundsätzlich geeignet sind, die finanzielle Solidität des Instituts im Krisenfall sicher- bzw. wiederherzustellen. Hierfür in Betracht kommen unter anderem eine Rekapitalisierung, der Abbau risikogewichteter Aktiva oder Maßnahmen zur Neustrukturierung. Dabei sind insbesondere finanzielle, liquiditätsmäßige, operationelle und externe Auswirkungen der Maßnahmen zu analysieren und deren Realisierbarkeit auch in zeitlicher Hinsicht zu bewerten. Im Anschluss daran sollen Indikatoren festgelegt werden, die es dem Kreditinstitut erlauben, rechtzeitig eine Entscheidung über die etwaige Umsetzung geeigneter Handlungsoptionen vorzubereiten, um die finanzielle Solidität nachhaltig sicher- bzw. wiederherzustellen. Anhand einer Belastungsanalyse, die sowohl schwerwiegende idiosynkratische und marktweite Stressszenarien umfasst als auch plötzlich oder langsam eintretende Entwicklungen berücksichtigen muss, soll dann untersucht werden, welche Risiken einen wesentlichen nachteiligen Einfluss auf das Kreditinstitut bzw. die Gruppe haben könnten. Aus dem Kreis der ermittelten allgemeinen Handlungsoptionen gilt es nunmehr, in Bezug auf die Belastungsszenarien die hierfür geeigneten zweckmäßigen bzw. spezifischen Optionen auszuwählen und hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit und ihrer Auswirkungen zu analysieren. Hindernisse, die der Umsetzung von Handlungsoptionen entgegenstehen würden, sollen beseitigen werden. Die BaFin kann von einem Institut die Beseitigung der nach ihrer Einschätzung bestehenden Mängel im Sanierungsplan verlangen. Im Krisenfall kann sie die Umsetzung einer Handlungsoption oder mehrere Handlungsoptionen aus einem Sanierungsplan anordnen.

Erweitertes Risikomanagement

Mit der präventiven Sanierungsplanung wird bankaufsichtsrechtlich kein Neuland betreten. Denn wie bereits nach den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) steht auch hier die Auseinandersetzung mit den für das Institut wesentlichen Risiken im Fokus. So kann bei der im Rahmen der Sanierungsplanung geforderten Belastungsanalyse auf den bereits nach den MaRisk geforderten Stresstest aufgesetzt werden. Unter anderem können auch die Ergebnisse des Kapitalplanungsprozesses genutzt werden [siehe hierzu Wimmer/Schirsch 2013, S. 52]. Verschiedene (zukunftsorientierte) Aspekte gehen jedoch über die bestehenden aufsichtsrechtlichen Aufforderungen an das Risikomanagement hinaus. So zielt die im Sanierungsplan geforderte frühzeitige Identifizierung von Risiken auf Sachverhalte ab, die den Bestand des Instituts gefährden könnten. Auch betreffen die mit der Sanierungsplanung und deren Integration in die Geschäftsprozesse sowie die Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse verbundenen strategischen Fragestellungen (beispielsweise Identifikation kritischer bzw. systemrelevanter Geschäftsaktivitäten, Vernetzungsanalyse und Kapital- und Liquiditätsmaßnahmen) in der Regel nicht das Risikomanagement im engeren Sinne. Vielmehr handelt es sich hierbei auch um Themen der gesamten Unternehmens- und Konzernsteuerung. Die Sanierungsplanung ist daher zum erweiterten Risikomanagement zu zählen.

Fazit

Mit der auf internationalen Vorgaben zurückgehenden Sanierungsplanung tritt ein weiteres Element zu den bereits im Rahmen der vierten MaRisk-Novelle ausgebauten Verfahren zur Risikosteuerung und zum Risikocontrolling. Den zur Planerstellung von der BaFin verpflichteten potenziell systemgefährdenden Kreditinstituten und Finanzgruppen wird es zur besseren Vorbereitung für die Bewältigung etwaiger künftiger bestandsgefährdender Krisensituationen dienen. Der BaFin wird es insbesondere eine tiefere Einsicht in die Unternehmensstruktur verschaffen sowie ein rascheres und effektiveres Reagieren im Krisenfall ermöglichen. Die Sanierungsplanung stellt damit einen weiteren Baustein der krisenbedingten neuen bankaufsichtsrechtlichen Architektur zur Lösung der sogenannten „too big to fail"-Problematik dar.

Literatur

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht [2012]: Entwurf eines Rundschreibens zu Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen.

Dohm, T. [2012]: Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung eines Rahmens für die Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen, in: WM 43/2013, 2033.

European Banking Authority [2013]: Empfehlung zur Entwicklung von Sanierungsplänen.

Europäische Kommission [2012]: Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung eines Rahmens für die Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen und zur Änderung der Richtlinien 77/91/EWG und 82/891/EG des Rates, der Richtlinien 2001/24/EG, 2002/47/EG, 2004/25/EG, 2005/56/EG, 2007/36/EG und 2011/35/EG sowie der Verordnung (EU) Nr. 1093/2010, KOM (2012) 280 endg.

Gtstädner, T. [2013]: Das Bankenrestrukturierungsrecht als Grundbestandteil der europäischen Bankenunion, in: Recht der Finanzinstrumente, 8/2013, 180.

Wimmer, K./Schirsch, C. [2013], Kapitalplanungsprozess: Gestiegene Anforderungen, in: die bank 8/2013, 52.

Autor

Dr. Hans-Joachim Massenberg, Mitglied der Hauptgeschäftsführung des Bundesverbandes deutscher Banken e.V., Berlin

Die Herausforderungen des Niedrigzinsumfeldes

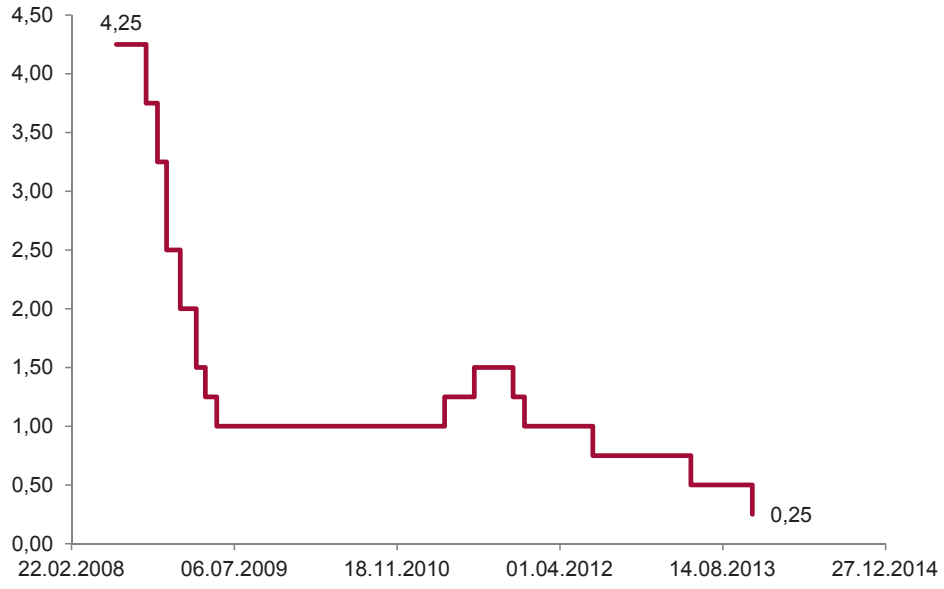
Anja Guthoff | Sabine Schmax | Frank Westhoff

Die Rahmenbedingungen auf den Finanzmärkten sind international durch anhaltend niedrige Zinsen geprägt. Von Beginn der Finanzkrise bis Ende 2013 hat die Europäische Zentralbank den wesentlichen Leitzins für geldpolitische Transaktionen von 4,25 Prozent auf 0,25 Prozent gesenkt. Die EZB hat mit ihrer Politik der niedrigen Zinsen und der Liquiditätsversorgung wesentlich zur Entspannung der Finanzmärkte und zur konjunkturellen Stützung beigetragen. Doch inzwischen verschiebt sich die Perspektive immer stärker vom Nutzen der Niedrigzinspolitik hin zu ihren Kosten. Die niedrigen Zinsen passen insbesondere in Deutschland nicht zur wirtschaftlichen Situation und setzen die Finanzdienstleistungsbranche unter Druck. Das kann auf Dauer nicht ohne Folgen für die Finanzstabilität bleiben. Doch ein Ende der Niedrigzinsphase ist nicht in Sicht.

Das Auseinanderfallen von Geld- und Fiskalpolitik in der Währungsunion bei gleichzeitig durch die Finanzmärkte „gefühlter" Angleichung der Bonitäten und politisch gern postulierter „Gemeinschaft der Europäischen Staaten" ermöglichte es selbst wirtschaftlich schwächeren Ländern, sich über viele Jahre zu sehr niedrigen Zinsmargen zu refinanzieren. Differenzierungen in den Bonitäten erfolgten allenfalls graduell. Die Staatsschulden stiegen in nahezu allen EU-Ländern massiv an, ab Beginn der Finanzkrise in einzelnen Ländern zusätzlich getrieben durch Rettungsaktionen für einzelne Banken oder sogar große Teile des Banksektors. Das Vertrauen an den Finanzmärkten brach zusammen und der Interbankenmarkt kam zum Erliegen. In dieser Zeit zeigten sich die Notenbanken – und darunter die EZB – als einzige kurzfristig handlungsfähige Akteure. Mit ihren Zinssenkungen hat die EZB die Folgen der Finanz- und Staatsschuldenkrise erheblich abgemildert und den europäischen Staaten die notwendige Zeit für ihre Reform- und Sparmaßnahmen gekauft (vgl. ▸ Abb. 01).

Die Ziele der Niedrigzinspolitik liegen klar auf der Hand: Sie soll die Konsumneigung der Verbraucher erhöhen und gleichzeitig günstige Investitionsbedingungen für Unternehmen schaffen. Für angeschlagene Banken in Südeuropa wirkt sie aktuell als Stützungsprogramm – sie kaufen mit dem billigen EZB-Geld relativ hochverzinsliche Staatsanleihen ihrer Heimatländer. Gleichzeitig – und das ist mehr als nur eine unbeabsichtigte Nebenwirkung – erleichtert das Niedrigzinsumfeld es den Staaten, ihre Schulden zu bedienen oder sich zu entschulden.

Abb. 01: EZB-Zinssätze in Prozent (Hauptrefinanzierungsgeschäfte)



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten aus Europäische Zentralbank 2013, S7.

Doch die originär angestrebten wirtschaftlichen Ziele der EZB lassen sich nur schwer realisieren, denn die Geldpolitik kann kaum für alle Euro-Länder treffgenau sein. Für Deutschland wären aufgrund der wirtschaftlichen Stärke höhere Zinsen durchaus nötig und zu vertreten. Hier sehen wir unter anderem seit längerem Aufwärtstendenzen beim Konsum und eine robuste Wirtschaft. In den europäischen Peripheriestaaten dagegen sorgen die schwächere Konjunktur und Unsicherheit über Arbeitsplätze und Verdienstmöglichkeiten eher für Zurückhaltung bei den Unternehmen und Konsumenten. Hinzu kommt, dass hier der Transmissionsmechanismus der Geldpolitik gestört ist: Die Marktteilnehmer verlangen krisen- und bonitätsbedingte Risikoprämien, die dann die Marktzinsen für die Kredit nachfragenden Akteure erhöhen.

Auch in Deutschland, wo die niedrigen Zinsen bei den Unternehmen ankommen, bewirken sie nach wie vor keinen deutlichen Investitionsanstieg. Die Ausrüstungsinvestitionen der Unternehmen in Deutschland, die zwischen 2008 und 2009 um knapp 24 Prozent eingebrochen waren, haben ihr Vorkrisenniveau noch nicht wieder erreicht (vgl. ▸ Abb. 02). Es gibt verschiedene Gründe, warum Unternehmen – trotz des für sie grundsätzlich vorteilhaften Niedrigzinsumfeldes – bislang in ihrem Investitionsverhalten zurückhaltend bleiben. Zum einen scheinen sie nach wie vor abzuwarten, ob sich die positiven Nachfragetendenzen tatsächlich verfestigen. Zum anderen müssen die Investitionen auch darauf geprüft werden, ob sie nur wegen des niedrigen Zinsniveaus sinnvoll sind und sich eventuell bei einem späteren Zinsanstieg als unrentabel erweisen. Es drohen die Fehlallokation von Kapital und die Bildung von Preisblasen in den betreffenden Märkten. Wenn Unternehmen aktuell investieren, zeigt sich, dass sie zu sehr langfristigen Finanzierungen tendieren.

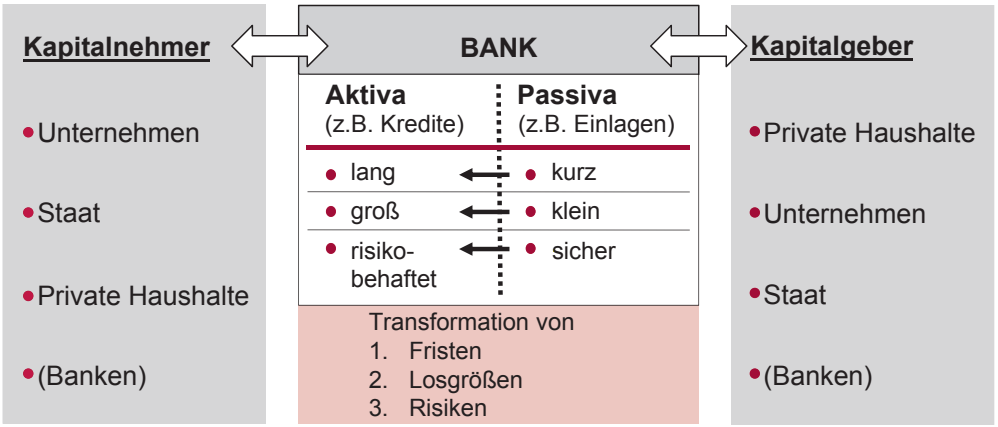
Anleger sehen sich in Deutschland derzeit mit einem negativen Realzins auf ihre Ersparnisse konfrontiert. Es besteht zum einen die Gefahr, dass sie auf mittlere bis längere Frist auf der Suche nach Rendite zu riskanteren Anlagen neigen könnten. Zum anderen sind die Auswirkungen auf die politisch gewollte stärkere Eigeninitiative in der privaten Altersvorsorge noch nicht abzusehen. Aktuell wählen verunsicherte Sparer stärker kurzfristig fällige Einlageformen, um schnell auf höher verzinsliche Angebote reagieren zu können. Banken stehen im Spannungsfeld dieser gegenläufigen Entwicklungen, denn sie bilden die Schnittstelle zwischen Ersparnissen und Investitionen. Sie tragen dazu bei, das Kapital in einer Volkswirtschaft den produktiven Verwendungszwecken zuzuführen. Dabei ist es seit langer Zeit eine ureigene Aufgabe von Banken, Fristen zu transformieren und die damit verbundenen Risiken zu managen (vgl. ▸ Abb. 03). Wenn nun Einlagen in Erwartung steigender Zinsen verstärkt kurzfristig gehalten werden und gleichzeitig Finanzierungen wegen niedriger Zinsen tendenziell langfristiger ausgerichtet werden, sind die Banken verstärkt in ihrer Aufgabe der Fristentransformation gefordert. Verschiedene, aus Risikosicht nachvollziehbare, regulatorische Maßgaben zur Begrenzung des Liquiditätsrisikos reduzieren zugleich den Spielraum der Banken zur Fristentransformation. Das Spannungsfeld ist hier evident.

Historisch niedrige Zinsen verschärfen – zusätzlich zu den Auswirkungen einer überbordenden Regulatorik – den Wettbewerb im Finanzdienstleistungssektor. Margen und Erträge geraten unter Druck, höhere Risiken in der Unternehmensfinanzierung werden akzeptiert und Vertragsstrukturen werden aufgeweicht. Der Markt in Deutschland ist weitgehend verteilt, Strukturbereinigungen auch schwächerer Marktteilnehmer erfolgten in eher geringem Umfang, sodass Banken in den kommenden Jahren nur auf Kosten anderer Banken wachsen können. Und an diesem Prozess sind nicht nur Banken, sondern auch weitere Finanzdienstleister beteiligt, zum Beispiel die Versicherungsunternehmen. Auch sie geraten in der aktuellen Wettbewerbssituation mit niedrigen Zinsen zunehmend unter Druck, denn sie halten einen großen Teil ihrer Anlagen in sicheren Zinsinstrumenten. Das sinkende Zinsniveau schlägt sich mehr und mehr in den Ergebnissen aus Kapitalanlagen der Versicherungsgesellschaften nieder. Als eine Folge sind die Überschussbeteiligung und auch die Garantieverzinsung von Lebensversicherungen

Abb. 02: Entwicklung der privaten Ausrüstungsinvestitionen in Deutschland in Mrd. Euro

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten aus Statistisches Bundesamt 2013.

Abb. 03: Finanzintermediation einer Bank



Quelle: Eigene Darstellung.

spürbar gesunken. Das gilt gleichermaßen für Pensionskassen und weitere Einrichtungen der betrieblichen Altersvorsorge.

Das Niedrigzinsumfeld fordert das Risikomanagement eines Allfinanzanbieters in besonderem Maße heraus. Für das Bankgeschäft birgt der stark gewachsene Konkurrenzdruck, auch durch Schattenbanken, die Gefahr, dass Risiken nicht ausreichend bepreist werden. Die Versuchung ist groß, auf der Suche nach Erträgen höhere – und möglicherweise zu hohe – Risiken einzugehen. Ein gutes Risikomanagement ist in einer solchen Zeit wichtiger denn je. Dieses zeichnet sich durch die hoffentlich richtige Auswahl von Risiken, deren aktive Steuerung und risikoadäquate Bepreisung aus. Dabei dürfen zugleich die insgesamt übernommenen Risiken die Risikotragfähigkeit eines Hauses nicht übersteigen. Dies ist aber nicht zu verwechseln mit der generellen Vermeidung von Risiken. Die aktiv gemanagte Übernahme von Risiken ist gerade eine Kernfunktion von Banken. Die Fristentransformation zwischen Kundeneinlagen und Kundenkrediten, im Schwerpunkt in der jeweiligen Region, ist eine wesentliche Mediatorfunktion der Volksbanken Raiffeisenbanken. Diese wichtige gesamtwirtschaftliche Funktion wird die Genossenschaftliche FinanzGruppe auch im schwierigen Niedrigzinsumfeld weiter erfolgreich anbieten.

Insgesamt hat sich das nachhaltige und konservative Geschäftsmodell der Genossenschaftlichen FinanzGruppe in der Finanzmarktkrise bewährt. Dem diversifizierten Geschäftsmodell haben wir es zu verdanken, dass wir zwar – wie alle anderen Marktteilnehmer – die Belastungen der aktuellen Niedrigzinsphase spüren, diese aber im Zweifelsfall länger als mancher Wettbewerber werden durchhalten können.

Fazit

Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank hat erheblich zur bisherigen Beruhigung der Staatsschulden-/Finanzkrise beigetragen, sie erweist sich aber bislang als nur eingeschränkt wirksam für eine nachhaltige Konjunkturbelebung in Europa. Zudem muss die Notenbank immer ihre Glaubwürdigkeit beachten, wenn sie mit einer dauerhaften Niedrigzinspolitik zur Staatsfinanzierung beiträgt. Gleichzeitig setzen die niedrigen Zinsen die gesamte Finanzdienstleistungsbranche unter Druck. Sie erschweren unter anderem originäre Transformationsaufgaben von Banken und fordern das Risikomanagement von Finanzdienstleistern heraus. Hier sind nachhaltige und belastbare Geschäftsmodelle, wie das der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, gefragt. Für die Europäische Zentralbank verbleibt die Herausforderung, den geordneten Übergang von der Politik des billigen Geldes zum „Normalzustand" im Zinsbereich zu organisieren und gleichzeitig die unterschiedlichen Notwendigkeiten in den Staaten des Europäischen Währungsraumes zu berücksichtigen. Einerseits muss der Genesende von der Medizin entwöhnt werden, andererseits darf aber kein Rückfall zur Krankheit provoziert werden. Fürwahr, eine herkulische Aufgabe.

Literatur

Deutsche Bundesbank [2013]: Finanzstabilitätsbericht, Frankfurt am Main 2013.

Draghi, M. [2013]: Introductory statement to the press conference, Frankfurt 7. November 2013, www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2013/html/is131107.en.html (abgerufen am 23. Dezember 2013).

Europäische Zentralbank [2013]: Monatsbericht, Dezember 2013, Frankfurt am Main 2013.

Statistisches Bundesamt [2013]: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Beiheft Investitionen, Wiesbaden 2013, www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/lrvgr03.html (abgerufen am 23. Dezember 2013).

Autoren

Frank Westhoff, Chief Risk Officer, Mitglied des Vorstands, DZ BANK AG, Frankfurt am Main

Sabine Schmax, Senior-Referentin Generalsekretariat, DZ BANK AG, Frankfurt am Main

Dr. Anja Guthoff, FRM, CFA, Spezialistin Risikomanagement, DZ BANK AG, Frankfurt am Main

Sovereign Credit Risk und die Staatsschuldenkrise in Europa: Ein Blick nach Spanien

Johannes-Jörg Riegler | Christoph Wegener | Tobias Basse

Generell gesprochen beschreibt der Begriff Kreditrisiko die Gefahr, dass ein Schuldner seinen vertraglich geregelten Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen kann oder will [vgl. Neal 1996]. Entsprechend wird unter „Sovereign Credit Risk" das Kreditrisiko von Staaten verstanden. Es handelt sich hierbei um ein für die Kreditwirtschaft recht spezielles Risiko, welches erst durch die jüngsten Ereignisse in Südeuropa sehr stark in den Fokus der Finanzmärkte gerückt ist. Zahlungsausfälle von Staaten wurden in der Tat noch bis vor kurzem eigentlich eher in Südamerika (beispielsweise Argentinien) oder Afrika (beispielsweise Elfenbeinküste) verortet oder – mit Blick auf die Staaten der EU – aus einer historischen Perspektive betrachtet [vgl. hierzu insbesondere Reinhart/Rogoff 2009].

Die schwierige Finanzlage in den südeuropäischen Ländern der Euro-Zone führt aber mittlerweile dazu, dass der Faktor „Sovereign Credit Risk" auch am Markt für die Staatsanleihen aus Mitgliedsländern der europäischen Währungsunion an Bedeutung gewonnen hat. Der Schuldenschnitt in Griechenland hat den Investoren die Relevanz dieses Risikos klar vor Augen geführt; für eine Nominale von 100 Euro in alten griechischen Staatsanleihen erhielten die Gläubiger 15 Euro in EFSF-Papieren mit kurzer Laufzeit und 31,50 Euro in neuen griechischen Staatsanleihen mit langen Laufzeiten [vgl. Gruppe/Lange 2013]. Von den Sorgen des Marktes war auch Spanien betroffen – hier haben vor allem die Kosten der Rettungspakete für angeschlagene Banken Belastungen für den Staatshaushalt ausgelöst. Die Probleme in Spanien dürften für Europas Staatsanleihenmarkt von größerer Bedeutung sein als die Schwierigkeiten in Griechenland [vgl. Leschinski/Bertram 2013].

Ein Blick auf die Daten

Mit einer aufgrund der Staatsschuldenkrise erhöhten Risikoprämie zur Kompensation des „Sovereign Credit Risks" sollte sich der Zusammenhang zwischen den Renditen von „sicheren" deutschen und „unsichereren" spanischen Staatsanleihen während der Krise verändert haben. Wir betrachten das Laufzeitband zehn Jahre. Zur Vermeidung von Datenproblemen durch einen von der Einführung des Euros ausgehenden möglichen Strukturbruch fokussieren wir auf das Zeitfenster Januar 1999 bis Dezember 2013. Dabei wird auf Daten in monatlicher Periodizität geblickt, die von Bloomberg bereitgestellt werden. Die betrachteten Zeitreihen zur Zinsentwicklung in den beiden Ländern müssen jeweils als nichtstationär und integriert vom Grade 1 gelten [vgl. Gruppe/Lange 2013 und Sibbertsen/Wegener/Basse 2014]. Daher sind Regressionsanalysen auf der Basis erster Differenzen durchzuführen, um so das Problem der „Spurious

Tab. 01: Regressionsmodell spanische und deutsche Zinsen

Variable	Koeffizient	Standardfehler	t-Statistik	p-Wert
D(D10)	0.681555	0.089526	7.612897	0.0000
Konstante	0.008364	0.018190	0.459827	0.6462
Bestimmtheitsmaß	0.246668	Akaike Kriterium		0.020428
Adjustiertes Bestimmtheitsmaß	0.242412	Schwarz Kriterium		0.056041
F-Statistik	57.95620	Hannan-Quinn Kriterium		0.034869
p-Wert(F-Statistik)	0.000000	Durbin-Watson Statistik		2.215541
Betrachteter Zeitraum: Februar 1999 bis Dezember 2013				

Quelle: NORD/LB Economics & Strategy.

Tab. 02: Strukturbruchtest

Statistik	Wert	p-Wert
Max. LR F-Statistik (Januar 2010)	9.471520	0.0019
Exp. LR F-Statistik	2.850182	0.0043
Durchschnitt. LR F-Statistik	3.988505	0.0046
Testsample: Mai 2001 bis Oktober 2011		

Quelle: NORD/LB Economics & Strategy, Andrews 1993.

Regression" zu vermeiden. Wir erklären (vgl. ▸ Tab. 01) die Veränderung des Zinsniveaus in Spanien D(SP10) durch die Veränderung des Zinsniveaus in Deutschland D(D10). Zur Identifikation von Strukturbrüchen in solchen Zeitreihenmodellen wird in der Praxis häufig der Quandt-Andrews-Test verwendet [vgl. beispielsweise Gruppe/Basse 2012]. Anhand dieses Tests lassen sich Hinweise auf Parameterinstabilität finden; der wahrscheinlichste Zeitpunkt für einen Strukturbruch ist der Januar 2010 (vgl. ▸ Tab. 02). Ähnliche Ergebnisse lassen sich auch mit komplexeren Methoden der Zeitreihenanalyse nachweisen [vgl. Gruppe/Lange 2013 und Sibbertsen/Wegener/Basse 2014]. Auch für andere Länder der Euro-Zone lassen sich durch steigende Risikoprämien ausgelöste Strukturbrüche in der Beziehung zu deutschen Zinsen [beispielsweise Basse/Friedrich/Kleffner 2012, Basse 2013 sowie Sibbertsen/Wegener/ Basse 2014] finden.

Fazit

Die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchungen zeigen eine Veränderung im Zusammenhang zwischen deutschen und spanischen Zinsen. Aufgrund des Timings des identifizierten Strukturbruchs werten wir dieses Resultat als Hinweise darauf, dass der Markt begonnen hat „Sovereign Credit Risk" auch am Markt für Staatsanleihen von Mitgliedsländern der Euro-Zone zu bepreisen; es mag sogar gewisse Sorgen um ein mögliches Ende des Euro gegeben haben, so dass „Redenomination Risk" – eine spezielle Form des Wechselkursänderungsrisikos – von Relevanz geworden sein könnte. Diese Veränderungen sollten im Risikomanagement berücksichtigt werden. So muss davon ausgegangen werden, dass sich der Zusammenhang zwischen den beiden Staatsanleihemärkten verändert hat, was beispielsweise bei der Modellierung von Risiken (etwa mit Blick auf Korrelationen) von Bedeutung sein sollte.

Literatur

Andrews, D. W. K. (1993): Tests for parameter instability and structural change with unkown change point, in: Econometrica, Vol. 61, No. 4 (July, 1993), S. 821-856.

Basse, T. (2013): Searching for the EMU core member countries, in: European Journal of Political Economy.

Basse, T./Friedrich, M./Kleffner, A. (2012): Italian government debt and sovereign credit risk: an empirical exploration and some thoughts about consequences for European insurers, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Vol. 101.

Gruppe, M./ Basse, T. (2012): Die Griechenlandkrise – Credit Risk jetzt auch am europäischen Staatsanleihenmarkt?, in: Schwarzbach, C. et al. (eds.): Die Folgen der Finanzkrise für Regulierung und Eigenkapital – Evolution oder Revolution in der Versicherungsbranche?, Karlsruhe.

Gruppe, M./Lange, C. (2013): Spain and the European sovereign debt crisis, in: European Journal of Political Economy.

Leschinski, C./Bertram, P. (2013): Contagion Dynamics in EMU Government Bond Spreads, Diskussionspapiere der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover (dp-515), Hannover.

Neal, R. S. (1996): Credit derivatives: New financial instruments for controlling credit risk, in: Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review, Vol. 81.

Reinhart, C. M./Rogoff, K. (2009): This time is different: Eight centuries of financial folly. Princeton University Press, Princeton et al.

Sibbertsen, P./Wegener, C./Basse, T. (2014): Testing for a Break in the Persistence in Yield Spreads of EMU Government Bonds, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 41.

Autoren

Dr. Johannes-Jörg Riegler, bis Ende Februar Chief Risk Officer sowie Mitglied des Vorstands der NORD/LB, ab April 2014 Vorstandsvorsitzender BayernLB

Christoph Wegener, Economics & Strategy, NORD/LB

Tobias Basse, Economics & Strategy, NORD/LB

Eine Case Study: Die LCR-Steuerung der ING-DiBa AG

Bernd Geilen | Tom Tschirner

Wie können Banken im aktuellen regulatorischen Umfeld den Blick für das Wesentliche behalten? Wie lässt sich bei unsicheren Rahmenbedingungen effizient im Spannungsfeld von Zeitnähe und Genauigkeit steuern? Wer ist in einer Bank für zu meldende Kennzahlen verantwortlich, wenn diese gleichzeitig Stresstests sind? Und wie kann man eine LCR in einer Minute berechnen? Mögliche Antworten auf diese Fragen gibt die folgende Case Study.

Über die ING-DiBa

Die ING-DiBa ist mit über 8 Millionen Kunden die drittgrößte Privatkundenbank in Deutschland. Die Kerngeschäftsfelder sind Spareinlagen, Baufinanzierungen, Wertpapiergeschäft, Verbraucherkredite und Girokonten für Privatkunden. Zur ING-DiBa AG gehören daneben als Niederlassungen die ING-DiBa Direktbank Austria, die mit 500.000 Kunden größte und beliebteste Direktbank Österreichs, und die ING Bank mit Aktivitäten im Commercial Banking.

Ausgangslage

Als Reaktion auf die schwierige Liquiditätslage vieler Banken in der Finanzkrise schlug der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht im Jahr 2009 unter anderem die Einführung einer neuen Liquiditätskennzahl, der Liquidity Coverage Ratio (LCR) vor. Das Grundprinzip der LCR ist sowohl einfach als auch – aus makroprudentieller Sicht – sinnvoll: Die Banken sollen in einem definierten 30-Tage-Stressszenario die Zahlungsmittelabflüsse durch die Verwertung liquider Assets ausgleichen können.

$$\frac{\text{Liquid Assets}}{\text{Net Cash Outflows}_{30\text{Tage,Stress}}} \geq 1$$

Wichtige Details blieben lange unklar und sind es auch nach der europäischen Umsetzung durch die Capital Requirements Regulation (CRR) teilweise noch: Wie sind Retaileinlagen und offene Kreditlinien zu gewichten, und was genau sind hochliquide Assets? Die Unsicherheit bezüglich der konkreten Ausgestaltung machte die Steuerungsrelevanz der LCR für die ING-DiBa unklar. Um eine gegebenenfalls erforderliche zeitnahe Steuerung zu ermöglichen, entstand der Wunsch nach einer täglichen Messung dieser Kennzahl.

Analyse

Die erste detaillierte Berechnung der LCR nahm die ING-DiBa im Jahr 2011 im Rahmen einer Studie des Bankenfachverbands e.V. vor. Die Befüllung des Datenbogens brachte einen unerwartet hohen Aufwand mit sich. Umso erfreulicher war das Ergebnis der anschließenden Analyse der wesentlichen Treiber, welches in ▸ Abb. 01 verdeutlicht wird.

- Die Cash Outflows waren bis auf einen vernachlässigbar kleinen Rest von nur drei Prozent durch täglich bekannte und im Datenhaushalt verfügbare Größen berechenbar: Das Einlagenvolumen der Privatkunden (Retail Deposits), das Volumen der in den nächsten 30 Tagen fälligen passivischen Geschäfte der Treasury sowie das Volumen der offenen Kreditzusagen.
- Die anrechenbaren Cash Inflows zeigten sich zu diesem Zeitpunkt als nur zu knapp 70 Prozent durch täglich vorhandene Daten erklärbar, sie waren und sind allerdings bei der ING-DiBa insgesamt deutlich niedriger als die anzurechnenden Cash Outflows.

Umsetzung

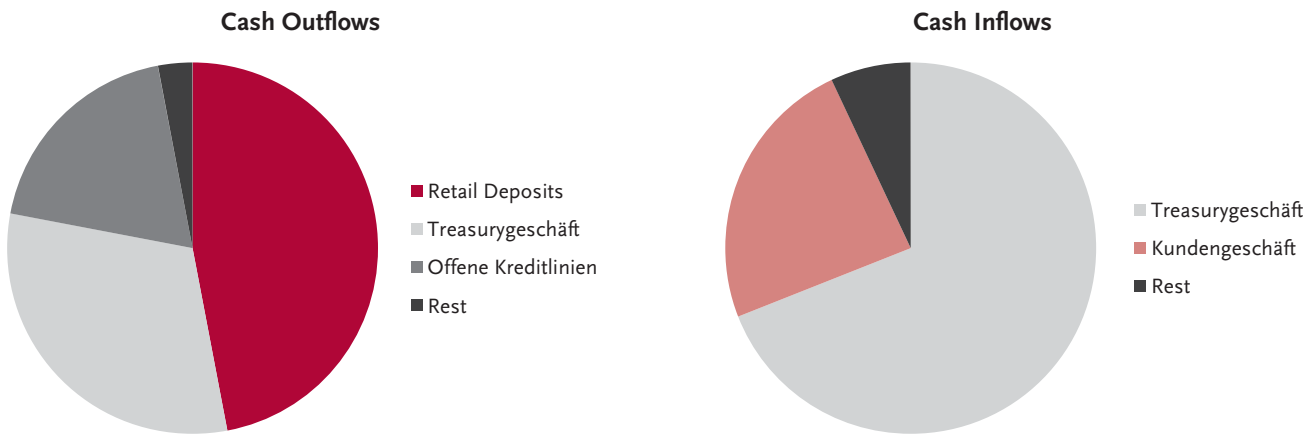
Ausgehend von der Erkenntnis, dass eine exakte Berechnung der LCR sehr aufwändig, eine gute Annäherung jedoch vergleichsweise einfach möglich ist, entschied sich die ING-DiBa zu folgender Vorgehensweise: Das Rechnungswesen der Bank ist für die Berechnung und Meldung der LCR gemäß der aufsichtsrechtlichen Vorgaben verantwortlich. In Ergänzung dazu wird jedoch die Risikocontrollingfunktion (bei der ING-DiBa in diesem Fall das Market & Liquidity Risk Management, MLRM) täglich eine vereinfachte, aber konservativere LCR („LCR Light“) errechnen, die für die Steuerung der Liquiditätsposition durch die Treasury relevant ist und auch entsprechend limitiert wird.

Die Implementierung der LCR Light konnte noch im Jahr 2012 abgeschlossen werden. Interessanterweise bereiteten ausgerechnet die Position Liquid Assets Probleme, vor allem weil die in MLRM und Rechnungswesen vorherrschenden Definitionen von gedeckten Schuldverschreibungen deutlich voneinander abwichen. Die auf Seiten von MLRM vorhandene Datenlücke musste durch die Bereitstellung entsprechender Kennzeichen geschlossen werden.

Inhaltlich unterscheidet sich die LCR Light von der echten LCR vor allem darin, dass die rechenaufwändigen Cash Inflows aus Baufinanzierungen und Konsumentenkrediten ignoriert werden. Der Effekt dieses Weglassens ist geringer als ein Blick auf die Größe der entsprechenden Portfolien bei der ING-DiBa (rund 65 Mrd. EUR) vermuten lässt. Einerseits, weil nur die vertraglich vereinbarten Cashflows, nicht jedoch die realistischerweise zu erwartenden Sondertilgungen in die Kennzahl einfließen. Andererseits, weil auch die vertraglichen Cashflows aus diesen Produkten nur zu 50 Prozent angerechnet werden können.

Die ebenfalls rechenintensive Aufteilung der Retail Deposits in stabile und weniger stabile sowie in verfügbare (beispielsweise Spar- und Sichteinlagen) und nicht verfügbare (beispielsweise Festgelder und Sparbriefe mit Restlaufzeit > 30 Tage) wird nur einmal monatlich vorgenommen und untermonatlich fortgeschrieben. Diese Vereinfachung

Abb. 01: Zusammensetzung von Cash Out- und Inflows



Quelle: ING-DiBa AG.

ist bei einem granularen und insgesamt stabilen Portfolio unproblematisch. Der Anteil der drei möglichen Kategorien an den offenen Kreditzusagen wird aus der jeweils aktuellsten LCR-Berechnung des Rechnungswesens übernommen.

Technisch ist die LCR Light ein Beispiel für klassisches End-User-Computing: Von der IT bereitgestellte Daten werden mit automatisierten SAS-Prozessen aggregiert und anschließend in Excel tabellarisch aufbereitet. „Owner" der LCR Light und verantwortlich für die Pflege und Weiterentwicklung ist die Fachabteilung MLRM. Die Erstellung der LCR Light dauert rund eine Minute.

Bedeutung

Die LCR Light ist seit Januar 2013 offizieller Bestandteil des Market & Liquidity Risk Frameworks der ING-DiBa und mit einem harten Limit versehen. Ein zentrales Risk Appetite Statement der Bank ist es, auch nach einem eigendefinierten Stressszenario eine LCR Light von mindestens 100 Prozent aufzuweisen.

Der einfache Aufbau der LCR Light hat deutlich zur Akzeptanz und zum Verständnis der LCR in der ING-DiBa beigetragen. Das Vertrauen in die LCR Light wurde vor allem durch regelmäßig erstellte und dem Senior Management präsentierte Überleitungsrechnungen von der offiziellen LCR (im Rahmen von Quantitative Impact Studies durch das Rechnungswesen ermittelt) zur LCR Light aufgebaut.

Fazit

Drei wesentliche Erfolgsfaktoren lassen sich aus Sicht der Autoren benennen und auf andere Herausforderungen übertragen:

- Die enge Zusammenarbeit von verschiedenen Abteilungen und die Vermeidung von Silo- und Besitzstandsdenken.
- Die über viele Jahre aufgebaute saubere Datengrundlage in Verbindung mit hinreichend performanten Systemen (SAS) und dem entsprechenden Know-how in der Fachabteilung.
- Pragmatismus auch im Zusammenhang mit regulatorisch getriebenen Themen.

Autoren

Bernd Geilen, Mitglied des Vorstands der ING-DiBa AG, Frankfurt am Main

Tom Tschirner, Leiter des Teams Market & Liquidity Risk Management, ING-DiBa AG, Frankfurt am Main

XVA – nur Tagesgespräch oder bleibende Herausforderung für das Derivategeschäft der Banken?

Daniel Sommer

Grundsätzlich erscheint es nicht als neue Erkenntnis des Jahres 2013, dass die Bewertung eines Derivates wohl mit dem Modellpreis für das einzelne Finanzinstrument beginnt, dieser Modellpreis aber um Bewertungsanpassungen, dass heißt „Valuation Adjustments", zu korrigieren ist. Diese werden regelmäßig nicht aus der Betrachtung des einzelnen Instruments, sondern vielmehr aus der Betrachtung eines ganzen Portfolios bestimmt.

Am geläufigsten sind das „Counterparty Valuation Adjustment" (CVA) und das „Debit Valuation Adjustement" (DVA), über die der Wert des Ausfallrisikos der Gegenpartei bzw. der bewertenden Partei selbst abgebildet wird. CVA und DVA werden sinnvollerweise mit Hilfe einer Portfoliosimulation auf Ebene eines Nettingsets bezogen auf den jeweiligen Netting- und Collateral-Vertrag mit einer Gegenpartei bestimmt.

Im Jahr 2013 hat die Debatte um eine weitere Bewertungsanpassung, namentlich das „Funding Valuation Adjustment" (FVA) deutlich an Fahrt gewonnen. Noch mehr als CVA und DVA ist das FVA ein Phänomen, das in der Finanzkrise und den mit ihr einhergehenden Verwerfungen an den Geldmärkten seinen Ursprung hat. Im Kern geht es um die Frage, ob und in welcher Form der Wert eines Derivates von den Kosten der Refinanzierung der in dem Derivat gebundenen zukünftigen positiven und negativen erwarteten Marktwerte abhängig ist. Insbesondere, aber nicht ausschließlich durch die Stellung von Collateral werden diese Marktwerte in Liquiditätszu- und -abflüsse transformiert, die Anlage- oder Refinanzierungsbedarf auslösen. Die daraus entstehenden Kosten und Erlöse sollen über das FVA in die Bewertung des Derivates einfließen. Ob dies theoretisch überhaupt sinnvoll ist, war über die letzten Jahre Gegenstand heftiger Debatten. Am Ende des Jahres 2013 können wir konstatieren, dass diese Debatten zwar nicht zu einem Schluss gekommen sind, wohl aber die Anzahl der Banken gestiegen ist, die ein FVA sowohl bei der ökonomischen und als auch bei der bilanziellen Bewertung ihrer Derivatepositionen berücksichtigen. Unter den Banken, die im Jahresabschluss 2013 erstmals eine Anpassung für FVA gebucht haben, finden sich weltweit führende Banken wie die Deutsche Bank und JP Morgan Chase. Die gebuchten Beträge waren mit mehreren 100 Mio. EUR und mehr als 1 Mrd. USD jeweils signifikant. Nomura ist den beiden Häusern mit der Buchung eines allerdings deutlich geringeren FVA gefolgt. Es ist damit zu rechnen, dass bereits zum Halbjahresabschluss weitere Banken mit der erstmaligen Buchung von FVAs folgen werden. Angesichts dieser Entwicklung wird im Jahresabschluss 2014 jede Bank mit einem signifikantem Bestand an nicht vollständig mit Collateral unterlegten Derivaten zur Frage der Buchung eines FVA explizit Stellung beziehen müssen. Wiederum erfordert die ökonomisch sinnvolle Bestimmung eines FVA eine Portfoliobetrachtung, nicht unbedingt nur der Nettingsets, sondern auch der in Rede stehenden Währungsportfolien der betroffenen rechtlichen Einheiten oder Geschäftsfelder. Die KPMG-Publikation „FVA – Putting Funding into the Equation" aus dem Jahr 2013 befasst sich ausführlich mit diesen Themen. Am KPMG Competence Center für Risk Management der Technischen Universität (TU) München, vertreten durch Rudi Zagst und Matthias Scherer (beide Lehrstuhl für Finanzmathematik), wird dieses Thema in unterschiedlichen wissenschaftlichen Arbeiten derzeit weiter untersucht.

Berücksichtigung von Optionalitäten

Die genaue Betrachtung von Netting- und Collateralvereinbarungen zeigt, dass diese zahlreiche Optionalitäten enthalten, die ihrerseits über Bewertungsanpassungen berücksichtigt werden sollten. Wichtige Beispiele sind das „Cheapest-to-deliver Valuation Adjustment", das den Wert der Wahlmöglichkeit des günstigsten zu stellenden Collaterals reflektiert, und das „Replacement Valuation Adjustment", worin sich der Wert des Rechtes ausdrückt, von der Gegenpartei im Falle eines sie betreffenden Downgradings auf ihre Kosten die Beschaffung einer neuen, besser gerateten Gegenpartei verlangen zu können. Wiederum sind die Nettingsets die ökonomisch sinnvollen Portfolien zur Bestimmung dieser Bewertungsanpassungen.

Und schließlich wurde im Jahr 2013 die Debatte darüber eröffnet, inwieweit Kapitalkosten in die Derivatebewertung mit einbezogen werden sollten. In diesem Zusammenhang mag der Hinweis nützlich sein, dass sich die durch die CRR geforderten aufsichtsrechtlichen „Additional Valuation Adjustments" (AVA) im Gegensatz zu den oben beschriebenen Bewertungsanpassungen weniger in der Bewertung als vielmehr in der Erhöhung der regulatorischen Kapitalkosten von Derivaten niederschlagen.

Transformation von Kreditrisiko in Liquiditätsrisiko

In der Gesamtschau zeigt sich, dass die in diesem Beitrag skizzierten Bewertungsanpassungen ökonomisch aufs engste miteinander verknüpft sind. Sie alle haben ihre Wurzeln in dem Ziel, das Kreditrisiko, das mit dem Derivategeschäft einher geht, zu begrenzen. Gleich

welcher Art diese Ansätze sind, führen sie in der Regel zu einer Transformation von Kreditrisiko in Liquiditätsrisiko. Dabei begreifen wir auch Collateral in seinen unterschiedlichen Formen als Liquidität unterschiedlicher Qualität. In dem Maße, wie die Begrenzung des Kreditrisikos durch Transformation in Liquidität gelingt, führt dies wiederum zu einer Entlastung des ökonomischen und ggf. des regulatorischen Kapitals. Angemerkt sei allerdings auch, dass neben diesem Weg der Begrenzung des Kreditrisikos auch das direkte Hedging mittels Kreditderivaten ein üblicher Weg der Kreditrisikosteuerung im Derivategeschäft ist. Dies wiederum kann jedoch neben einer Reduktion des regulatorischen und/oder des ökonomischen Kreditrisikos zu einer Erhöhung des Marktpreisrisikos und des diesbezüglichen Kapitalbedarfs führen.

Damit stellt sich für Banken ein komplexes Steuerungs- und Optimierungsproblem im Hinblick auf den ökonomisch sinnvollen Einsatz der Ressourcen Kapital und Liquidität im Derivategeschäft, das es in dieser Form und Schärfe vor der Finanzkrise nicht gegeben hat. Bemerkenswert daran ist, dass Liquiditäts-, Kredit- und Marktpreisrisiko bei dieser Fragestellung anscheinend untrennbar miteinander verwoben sind.

Diese Tatsache stellt Banken auch organisatorisch vor neue Herausforderungen. Handelte es sich um ein reines Liquiditäts- und Kapitalsteuerungsproblem, wäre zweifellos die Treasury der Bereich, von dem man die Lösung erwarten dürfte. Wäre es allein ein Marktpreisrisiko- und Hedgingproblem, so läge die Lösung im Handel. Da es aber ein hybrides Risiko ist, das hier zu steuern ist, sind einige führende Banken dazu übergegangen, bestehende CVA-Desks, die seit Jahren mit dem Management teils handelbarer, teils in einem Warehousingansatz gesteuerter hybrider Risiken Erfahrung haben, mit dieser Aufgabe zu betrauen und ihre Kompetenzen in Richtung von XVA-Desks zu erweitern. Dies wiederum hat diese Desks in einer Weise aufgewertet, dass gleichermaßen andere Handelseinheiten wie auch die Treasury über das Entstehen einer neuen, mächtigen internen Steuerungseinheit mit eigenen Zielen alarmiert sind. Auch diese Debatte, in 2013 begonnen, wird sich im Jahr 2014 fortsetzen.

Fazit und Ausblick

Die Größe der Herausforderung für die im Derivatehandel aktiven Banken in Deutschland wird deutlich, bedenkt man, dass zu Beginn des Jahres 2014 viele von ihnen noch nicht über eine befriedigende Infrastruktur zur Messung von CVA und DVA mittels Portfoliosimulation verfügen. Blickt man über das Jahr 2014 hinaus, kann es sein, dass dies auf der einen Seite zu einer weiteren Konzentration des Derivategeschäfts in den Händen weniger sehr professioneller Banken und einer Vereinfachung von Geschäftsmodellen auf Seiten anderer Banken führen wird.

Literatur

Burgard, C./ Kjaer, M. [2011]: In the Balance, in: Risk Magazine, 24 Oktober 2011.

Burgard, C./ Kjaer, M. [2012]: The FVA Debate: In Theory and Practice, in: Risk Magazine, 1. August 2012.

Burgard, C./ Kjaer, M. [2012]: Generalised CVA with Funding and Collateral via Semi-Replication, Dezember 2012.

Cameron, M. [2013]: The black art of FVA: Banks spark double counting fears, in: Risk Magazine, 28. März 2013.

Carver, L. [2012]: Show me the money: banks explore DVA hedging, in: Risk Magazine, 4. März 2012.

Carver, L. [2013]: Introducing the XVA desk – a treasurer's nightmare, in: Risk Magazine, 29. August 2013.

Castagna, A. [2011]: Funding, Liquidity, Credit and Counterparty Risk: Links and Implications, 28. Juli 2011 (Working Paper Iason Ltd.).

Castagna, A. [2012]: On the Dynamic Replication of the DVA: Do Banks Hedge their Debit Value Adjustment or their Destroying Value Adjustment, 11. Juli 2012 (Working Paper Iason Ltd.).

Dongsheng, L./ Juan, F. [2011]: Credit Value Adjustment and Funding Value Adjustment All Together, April 2011, SSRN Paper.

Hull, J./ White, A. [2012]: The FVA debate, in: Risk Magazine, August 2012.

Morini, M./ Prampolini, A. [2011]: Risky funding with counterparty and liquidity charges, in: Risk Magazine, 1. März 2011.

Sommer, D./ Todd, D./ Peter, M./ Carstens, H. [2013]: FVA – Putting Funding into the Equation, Dezember 2013.

Wood, D. [2013]: Unfair value: FVA's hidden charms, in: Risk Magazine, 28. März 2013.

Autor

Dr. Daniel Sommer, Partner, KPMG
sowie Mitglied im Beirat des KPMG Center of Excellence in Risk Management an der Technischen Universität München

Risikodatenaggregation und interne Risikoberichterstattung: Wie man aus Informationen Weisheit gewinnt

Joachim Pfeifer | René Bennewitz | Hans-Christoph Classen | Korbinian Ibel

Die BCBS Regulierung 239 stellt übergreifende, vertiefende und neue Anforderungen an die Fähigkeit zur Aggregation von Risikodaten und an die Risikoberichterstattung. Aufgrund der Komplexität und der vielfältigen Abhängigkeiten entwickelt der Commerzbank-Konzern ein übergeordnetes Anforderungsmodell und definiert kritische Datenobjekte als wichtiges Ordnungskriterium.

Allgemeine Grundsätze des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht

Für den Basler Ausschuss ist eine wesentliche Erkenntnis aus der 2007 beginnenden Finanzkrise, dass viele Banken nicht in der Lage waren, Risikopositionen korrekt und schnell auf Gruppenebene zu aggregieren und dadurch Risikokonzentrationen rechtzeitig zu identifizieren. Im Januar 2013 wurden daher vierzehn allgemeine Grundsätze (siehe ▸ Abb. 01) formuliert, von denen global systemrelevante Banken ab 2016 und national systemrelevante Banken drei Jahre nach ihrer Einstufung elf erfüllen müssen (die letzten drei betreffen primär die Bankenaufsicht). In Deutschland werden die Grundsätze voraussichtlich Eingang in die „Mindestanforderungen für das Risikomanagement" finden und müssen daher langfristig auch von allen weiteren Banken – unter Berücksichtigung von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt ihrer Geschäftsaktivität – eingehalten werden.

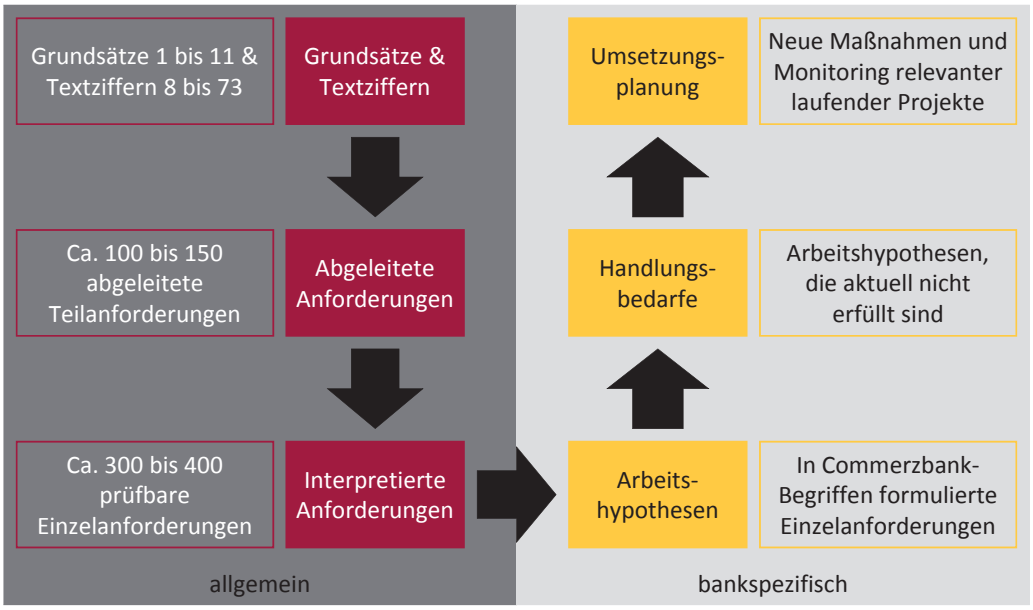
Dem grundsatzbasierten Ansatz inhärent ist, dass sich viele der Anforderungen, wie beispielsweise die Zeitnähe der Konzernberichterstattung, erst im Rahmen des umsetzungsbegleitenden Dialogs mit der Bankenaufsicht konkretisieren werden. Aus Sicht der Banken ist

Abb. 01: Die 14 Grundsätze aus BCBS 239 im Überblick

1. Governance	Übergreifende Governance & Infrastruktur	Rahmenwerk ist in Vorstandsverantwortung und unterliegt keiner aufbauorganisatorischen Beschränkung. Volle systemtechnische Unterstützung ist auch in Stresssituationen gegeben.
2. Datenarchitektur und IT-Infrastruktur		
3. Korrektheit und Integrität	Leistungsfähigkeit der Risikodatenaggregation	Bank ist konzernweit und weitestgehend automatisiert in der Lage, relevante Risikodaten korrekt, vollständig, zeitnah und anpassbar zu erfassen und zu aggregieren, um neben der Standardberichterstattung auch verschiedenste Ad-hoc-Anfragen zu bedienen.
4. Vollständigkeit		
5. Zeitnähe		
6. Anpassbarkeit		
7. Korrektheit	Praxis der Risikoberichterstattung	Risikoberichte sind präzise und enthalten ausreichend tiefe und aussagekräftige Informationen zu allen materiellen Risiken, um den Empfängern als Basis zur Entscheidungsfindung zu dienen. Die Berichtsfrequenzen sind dem Bedarf der Empfänger und der Art der Risiken angemessen und werden bei Bedarf angepasst; die Berichtsverteilung erfolgt zeitnah.
8. Umfang		
9. Klarheit und Nutzen		
10. Frequenz		
11. Verteilung		
12-14 ...	Anforderungen an die Überprüfung durch die Bankenaufsicht	

Quelle: Basler Ausschuss für Bankenaufsicht [2013]: Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung, Basel 2013.

Abb. 02: Schematische Übersicht des BCBS 239-Anforderungsmodells



Quelle: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [2013]: Anforderungsmodell für BCBS 239, Frankfurt am Main 2013.

dies sowohl eine Chance, da sie bei der Interpretation der Grundsätze eine aktive Rolle einnehmen können, als auch eine Herausforderung, da sie mit der Umsetzung beginnen müssen ohne die letztlich bindende Interpretation zu kennen.

Hohe Anforderungen in komplexen und voneinander abhängigen Themenbereichen

Einige Grundsätze, beispielsweise zur Governance, vertiefen bestehende Anforderungen erheblich, während andere Grundsätze, etwa zur Ad-hoc-Berichterstattung in Krisensituation, neue Anforderungen darstellen. Zudem gehen manche Grundsätze potenziell weit über den gegebenen Kontext hinaus: So legen die Vorgaben an die konzernweite Datenarchitektur und IT-Infrastruktur ein umfassendes Datenmanagementkonzept nahe – nicht nur für Risikodaten. Neben der Komplexität der einzelnen Themenbereiche stellen deren Abhängigkeiten untereinander eine weitere Herausforderung dar. Beispielsweise stehen die Ziele Korrektheit, Vollständigkeit, Zeitnähe und Anpassbarkeit in einem offensichtlichen Spannungsverhältnis zueinander; dennoch soll es nur in begründeten Ausnahmefällen eine Abwägung geben, die zudem keine materiellen Auswirkungen auf die Risikomanagemententscheidungen haben darf und den Entscheidungsträgern bewusst sein muss.

Die beiden zentralen Fragen, welche die Commerzbank im Rahmen einer Umsetzung der elf Grundsätze zunächst zu beantworten hat, lauten: Was ist konkret umzusetzen und wie soll dabei vorgegangen werden? Und anders als in vergleichbaren Fällen sind die Antworten nicht offensichtlich und werden sich von Bank zu Bank in vielen Aspekten unterscheiden.

Von der Compliance zur Implementierung: das Anforderungsmodell

Der grundsatzbasierte Ansatz von BCBS 239 ist auf Compliance mit den Vorgaben und nicht auf eine schrittweise Implementierung der einzelnen Prinzipien ausgerichtet. So wird beispielsweise auf die Berichtsqualität in mindestens elf Textziffern und unter vier Grundsätzen auf unterschiedliche Art referenziert. Bevor mit entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen begonnen werden kann, müssen diese Vorgaben gesammelt und in Einklang gebracht werden, damit sie konsistent und effizient adressiert werden können.

Im Rahmen eines konzernweiten Projektes, welches von den externen Beraterfirmen Accenture und PricewaterhouseCoopers unterstützt wird, hat sich die Commerzbank daher für die Entwicklung eines Anforderungsmodells entschieden, welches die Vorgaben in bis zu 400 Einzelanforderungen aufgliedert und dann unter Gesichtspunkten der Implementierung wieder zusammensetzt. Einen schematischen Überblick bietet ▸ Abb. 02; die wesentlichen Elemente sind:

- Grundsätze und dazugehörige Textziffern.
- Abgeleitete Anforderungen, zum Teil nur paraphrasiert, zum Teil unter Berücksichtigung der Fragen zur Selbsteinschätzung (die von durch die Bankenaufseher ausgewählten Banken im ersten Halbjahr 2013 durchzuführen war) oder von Anmerkungen der Bankenaufsicht neu formuliert.
- Interpretierte Anforderungen, welche die abgeleiteten Anforderungen in prüfbare Einzelanforderungen herunterbrechen.
- Arbeitshypothesen, welche die interpretierten Anforderungen, in den Begriffen der Commerzbank formulieren, das heißt unter Be-

zugnahme auf existierende Governance, Prozesse, IT-Architektur etc.
- Handlungsbedarfe als Ergebnisse einer Gap-Analyse zwischen Arbeitshypothesen und Status Quo.
- Planung notwendiger Umsetzungsmaßnahmen sowie Überwachung bereits laufender Projekte mit BCBS 239-Relevanz.

Das Anforderungsmodell erlaubt letztlich

1. nachzuweisen, dass alle Grundsätze vollumfänglich erfüllt wurden,
2. zurückzuverfolgen, auf welche Grundsätze sich eine umgesetzte Maßnahme bezieht und
3. darzustellen, welche zusätzlichen Annahmen getroffen wurden, und sicherzustellen, dass diese konsistent angewendet werden.

Der rote Faden in der Umsetzung: kritische Datenobjekte

Beim Formulieren der Arbeitshypothesen greift die Commerzbank zur Priorisierung und Abgrenzung auf ein weiteres Konzept von zentraler Bedeutung zurück. Kritische Datenobjekte sind jene Daten, die eine Bank benötigt, um die materiellen Risiken zu messen, denen sie ausgesetzt ist. Die Materialität der Risikodaten ist dabei konzernweit verbindlich und nachvollziehbar festzulegen. Neben den einschlägigen Risikokennzahlen umfassen sie auch all jene Datenobjekte, die vom Sammeln der Rohdaten über Berechnungs- und Aggregationsschritte bis hin zur Berichtserstellung von fachlicher Bedeutung sind oder sein könnten.

Daher ist eine klare Sicht auf kritische Datenobjekte und deren Abhängigkeiten nicht nur eine eigene Anforderung (vgl. Grundsätze 4 und 8), sondern auch Voraussetzung für die Konkretisierung einer Reihe weiterer Anforderungen, wie beispielsweise Abstimmungen, Validierungen und Daten-Governance. Sie bilden somit ein natürliches Ordnungskriterium für eine BCBS 239-spezifische Prozess- und Systemdokumentation, welches für eine effektive und effiziente Umsetzung eine geeignete Granularität besitzt.

Fazit

Mit BCBS 239 sind die fachlichen und technischen Anforderungen an eine korrekte, vollständige, zeitnahe und flexible Risikoberichterstattung auf der obersten Konzernentscheidungsebene angelangt. Aufgrund der strategischen und situativen Steuerungsbedeutung der relevanten Berichte in Verbindung mit der hohen Prozess- und Systemkomplexität, die in einer modernen Universalbank für deren Erstellung notwendig sind, ist diese Entwicklung zu begrüßen. Das durch die elf Grundsätze gezeichnete Zielbild kann durchaus als ambitioniert bezeichnet werden und wird zur Erreichung nach unserer Einschätzung in nahezu jeder Bank signifikante Infrastrukturmaßnahmen und/oder eine detaillierte Abstimmung mit laufenden Infrastrukturprojekten erfordern.

Vor der Beantwortung der in BCBS 239 zitierten Fragen von T. S. Eliot („Where is the wisdom we have lost in knowledge? Where is the knowledge we have lost in information?“) ist daher konzeptionell zu klären, wie man aus Informationen Weisheit gewinnt – und auf diese Frage muss jede Bank letztlich ihre eigene Antwort finden. Die der Commerzbank stützt sich auf die intensive Zusammenarbeit von Experten aller Risiko- sowie den Finanz- und IT-Bereichen, umfasst strategische IT-Projekte, die teilweise über 2015 hinaus reichen (und daher Zwischenlösungen notwendig machen) und erfordert ein Gesamtbudget im zweistelligen Millionenbereich.

Literatur

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht [2013]: Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung, Basel 2013.

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [2013]: Anforderungsmodell für BCBS 239, Frankfurt am Main 2013.

Autoren

René Bennewitz, Abteilungsdirektor, Group Risk Controlling & Capital Management, Commerzbank AG, Frankfurt am Main

Hans Christoph Classen, Direktor, Group Information Technology, Commerzbank AG, Frankfurt am Main

Korbinian Ibel, Bereichsvorstand Group Risk Controlling & Capital Management, Commerzbank AG, Frankfurt am Main

Joachim Pfeifer, Direktor, Principle Project Manager, Group Risk Controlling & Capital Management, Commerzbank AG, Frankfurt am Main

Innovativer Einsatz von Big Data zur Weiterentwicklung der Unternehmenssteuerung

Jürgen Steffan | Jörg Erlebach | Wolfgang Dörner

Die Datenmengen, welche Finanzinstituten zur Verfügung stehen, wachsen kontinuierlich. Systematisch verwendet wird jedoch meist nur ein Bruchteil davon. Eine vernetzte Nutzung der massenhaft vorhandenen Einzeldaten – Big Data – kann daher einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen: Finanzinstitute können ein umfassendes Verständnis der Eigenschaften und des Verhaltens ihrer Kunden gewinnen und darauf aufbauend spezifische, zielgerichtete Maßnahmen entwickeln und umsetzen. Beispielsweise lässt sich durch ein detailliertes Kundenverständnis die Unternehmenssteuerung proaktiver und zielgenauer ausgestalten. Dies ist im aktuell schwierigen Niedrigzinsumfeld für alle Finanzinstitute und insbesondere für eine Bausparkasse wie Wüstenrot von hoher Relevanz.

Unter Big Data werden Datensätze verstanden, die so umfangreich und komplex sind, dass sie die Kapazität traditioneller Tools zur Speicherung, Analyse und Visualisierung überschreiten. Die verfügbaren Datenmengen wachsen mit rasanter Geschwindigkeit – die jährliche Steigerungsrate wird auf ungefähr 60 Prozent geschätzt. Zugleich verbessern sich die technischen Möglichkeiten zur Analyse der Daten stetig. Durch den Einsatz moderner Analyseverfahrenen lässt sich ein tiefes Verständnis der Kundeneigenschaften und des Kundenverhaltens erzielen. Derzeit nutzen Finanzinstitute nur knapp 35 Prozent der vorhandenen Daten. Der richtige Einsatz von Big Data schafft damit einen maßgeblichen Wettbewerbsvorteil. Selbstverständlich muss die Nutzung der Daten immer in Kompatibilität mit den gültigen Datenschutzregelungen erfolgen.

Die Wüstenrot Bausparkasse AG hat gemeinsam mit The Boston Consulting Group ein Big-Data-Projekt erfolgreich durchgeführt. Zielsetzung war,

- die Eigenschaften und das Verhalten der Kunden umfassend zu verstehen,
- Verhaltensänderungen bei Zinsfeldveränderungen genauer vorherzusagen,
- auf dieser Basis wertsteigerndes Kundenverhalten perspektivisch zu forcieren und umgekehrt wertvernichtendes Kundenverhalten zu vermeiden oder zu kompensieren und
- zu einer frühzeitigen und proaktiven Unternehmenssteuerung zu gelangen.

Für einen erfolgreichen Einsatz von Big Data sind sieben Schritte erforderlich:

1. Klare Definition der Ziele und Einbettung in Big-Data-Strategie und -Transformation,
2. Aufsetzen eines interdisziplinären Projektteams,
3. Erstellung einer umfassenden Datenbasis,
4. Identifikation und Priorisierung der Handlungsfelder ,
5. Detailanalyse der Kundeneigenschaften und des Kundenverhaltens,
6. Entwicklung spezifischer und zielgerichteter Maßnahmen,
7. Klarer Umsetzungsplan inklusive Tracking.

Klare Definition der Ziele und Einbettung in Big-Data-Strategie und Transformation

Zu Beginn eines Big-Data-Projekts ist eine konkrete Zieldefinition notwendig, um nicht von der Vielfalt der technischen Möglichkeiten und Herausforderungen überrollt zu werden. Die Grundlage dafür ist ein genaues Verständnis des Geschäftsmodells und der Werttreiber. In dem genannten Projekt wurde dieses Verständnis sowohl vom Wüstenrot-internen Projektteam als auch vom Beraterteam der BCG eingebracht.

Anfangs haben Big-Data-Projekte häufig einen Pilotcharakter, indem sie den Weg zur Nutzung neuer Datenquellen aufzeigen. Zwar können in einem Pilotprojekt nur selten alle Themengebiete unmittelbar abgedeckt werden. Dennoch ist es wichtig, frühzeitig eine umfassende Big-Data-Strategie zu erarbeiten, welche die Ziele eines konsequenten Dateneinsatzes zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen sowie den Transformationsprozess zur Erreichung dieser Ziele beschreibt. Die Auswertung der Ergebnisse eines Pilotprojekts gibt dabei wertvolle Orientierungshilfe.

Aufsetzen eines interdisziplinären Projektteams

Big-Data-Projekte sind oft an den Schnittstellen der Organisationseinheiten eines klassisch aufgestellten Finanzinstituts angesiedelt. Nur die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen diesen Einheiten kann den Projekterfolg sicherstellen. In der Wüstenrot Bausparkasse konnte durch die Zusammenarbeit der Finanzfunktion mit der Bausparmathematik, dem Risikocontrolling, der IT und den Vertriebseinheiten eine optimale Kombination aus Kundenverständnis und wertorientierter Risikosteuerung erreicht werden.

Neben der Einbindung der relevanten Fachbereiche ist dezidiertes Know-how über Big-Data-Tools eine essenzielle Voraussetzung für ein effektiv und effizient arbeitendes Projektteam. Zusätzlich zum Fachwissen spielt auch die Verfügbarkeit von Ressourcen eine maßgebliche Rolle. Im Rahmen des dargestellten Projekts stellte BCG zur Entlastung

des Risikocontrollings und der IT-Abteilung ein Team mit „Advanced / Risk Analytics"-Kompetenzen bereit. Mit bislang mehr als 500 Projekten, davon rund 50 im Bereich von Finanzinstituten, ist das „Advanced / Risk Analytics"-Team heute ein wichtiges Expertenteam der BCG. Es besteht aus Spezialisten mit breitem technischem Know-how in Statistik, Data-Mining, Simulation und Optimierung.

Erstellung einer umfassenden Datenbasis

Eine solide Datenbasis stellt eine elementare Grundlage für den Projekterfolg dar. Ihre Erarbeitung nimmt einen nicht unerheblichen Teil der gesamten Projektdauer ein. Die Datenbasis sollte – mit Blick auf das definierte Ziel und natürlich unter Wahrung der Datenschutzanforderungen – so breit wie möglich angelegt werden. Dafür werden sowohl interne als auch externe Daten validiert und anschließend zusammengeführt. Hierin liegt eine enorme Herausforderung, da die Datenquellen stark fragmentiert sind bzw. die Datenqualität in Hinsicht auf Vollständigkeit und Aktualität meist Schwachstellen aufweist. Für eine Bausparkasse sind zumindest Bausparkollektivdaten (unter anderem Zinssätze, Optionalitäten, Spar- und Abrufverhalten), Vertriebsdaten (unter anderem durchgeführte Ansprachen und Kampagnen inklusive ihrer Ergebnisse, Kundeninteressen), makroökonomische sowie weitere externe Daten zu berücksichtigen. Im genannten Projekt wurden fünf Datenquellen mit einem Umfang von mehr als 250 Gigabytes in einem ersten Schritt herangezogen. Insbesondere die intelligente Transformation der Rohdaten eröffnet eine deutliche Steigerung der Prognoseperformance.

Identifikation und Priorisierung der Handlungsfelder

Auf Basis eines detaillierten Verständnisses der Werttreiber des Geschäfts erfolgt eine Identifizierung möglicher Handlungsfelder. Dazu lassen sich beispielsweise die beobachtbaren Kundenverhalten abhängig vom Zinsumfeld und den unterschiedlichen Tarifgruppen klassifizieren.

Detailanalyse der Kundeneigenschaften und des Kundenverhaltens

In dieser Projektphase werden die wesentlichen Haupthandlungsfelder als Basis für zukünftige Maßnahmen zur proaktiven Risikosteuerung festgelegt. Hierzu erfolgt zunächst die Wahl der Analysemethode. Eine zweckmäßige Option stellt die Clusteranalyse dar, bei der mittels eines automatisierten und klar definierten Algorithmus voneinander abgegrenzte Kundengruppen identifiziert werden. Im Projekt wurden unterschiedliche Minimal-Distance-Ansätze zur Clusteranalyse (k-Means-Methode, Distanzschwellenverfahren, Clusterzentren-Methode) angewendet. Beispielsweise wurden 52 Cluster auf Basis von rund 98 Millionen Kundendatenpunkten mit einem k-Means-Clusterverfahren erstellt. Neben den Clusteransätzen wurden zur Identifikation geeigneter erklärender Variablen für das Kundenverhalten verschiedene multivariate Klassifizierungsansätze wie lineare Diskriminanzanalyse, Ordered- logit-Modelle, aber auch Random-forest-Methoden zur Zuordnung der Kunden in a-priori festgelegte Gruppen eingesetzt. Über die mathematische Analyse hinaus ist eine enge Abstimmung der Resultate mit allen relevanten Stakeholdern unabdingbar.

Entwicklung spezifischer und zielgerichteter Maßnahmen

Das detaillierte Verständnis der Kundeneigenschaften und des Kundenverhaltens ermöglicht eine proaktive Unternehmenssteuerung in Abhängigkeit von den eigenen Erwartungen an das exogene Umfeld. Zwei Beispiele sollen dies illustrieren:

- Hedging: Durch Derivate ist eine zielgenauere Absicherung gegen bestimmte unerwünschte Verhaltensweisen von Kunden möglich.
- Alternative Produkte: Die gründliche Kenntnis der Kundenwünsche und -bedürfnisse ermöglicht eine fokussierte und effiziente Ansprache spezifischer Zielgruppen. Eine sinnvolle Ergänzung der Clusteranalysen stellt hierbei die Entwicklung von Scoringmodellen dar.

Klarer Umsetzungsplan inklusive Tracking

Vor der Umsetzung der identifizierten Maßnahmen ist eine Integration in den übergreifenden Kontext im Institut erforderlich. Dabei spielen insbesondere die Auslastung des Vertriebs und die Abstimmung mit der Hedgingstrategie auf Gesamtinstitutsebene eine zentrale Rolle.

Fazit

Finanzinstituten stehen immer größere Datenmengen zur Verfügung; parallel dazu erweitern sich auch die Analysemöglichkeiten stetig. Gerade vor dem Hintergrund des aktuellen Zinsumfelds mit seinen großen Herausforderungen (auch aufgrund der weitreichenden Optionalitäten im Bausparvertrag) ermöglicht Big Data eine deutlich verbesserte Unternehmenssteuerung im Bausparkollektiv – proaktiv und zielgenau. Entlang der beschriebenen sieben Hauptschritte können Finanzinstitute eine Reduktion des Risikos und eine signifikante Verbesserung der Ertragslage erreichen. Möglich ist dabei eine nachhaltige Steigerung der Ergebnissituation im zweistelligen Prozentbereich. Insgesamt führt der gezielte Einsatz von Big Data zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil – nur wer seine Kunden und deren Bedürfnisse versteht, wird langfristig erfolgreich sein.

Autoren

Jürgen Steffan, Vorstand Wüstenrot Bausparkasse AG, Ludwigsburg

Jörg Erlebach, Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group GmbH, Frankfurt am Main

Dr. Wolfgang Dörner, Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group GmbH, Frankfurt am Main

Simulation mit Business Wargaming

Frank Romeike

Betrachtet man Wargaming in einem sehr allgemeinen Kontext, so ist es vermutlich eine der ältesten Simulationsmethoden überhaupt. Als eines der ersten Wargames wird häufig das Spiel „Wei-Hai“ („Einkesselung“) genannt [vgl. Oriesek/Schwarz/Oliver 2009, S. 10]. Dieses etwa 5.000 Jahre alte Spiel wurde vor rund 5.000 Jahren durch den chinesischen General und Militärstrategen sowie Philosophen Sūnzǐ entwickelt.

Sūnzǐ war an einer Reihe von Feldzügen beteiligt, unter anderem wird von einer Schlacht im Reich Chu berichtet, in der er mit 30.000 Soldaten gegen eine zehnfache Übermacht siegte. In seinem Standardwerk „Die Kunst des Krieges“ führt er aus: „Wenn Du Deinen Feind und auch Dich kennst, brauchst Du nicht die Ergebnisse von einhundert Kämpfen zu fürchten. Wenn Du Dich kennst, nicht aber Deinen Feind, wirst Du für jeden Sieg eine Niederlage erfahren. Wenn Du weder Dich noch Deinen Feind kennst, wirst Du in jeder Schlacht versagen. Die größte Leistung besteht darin, den Widerstand des Feindes ohne einen Kampf zu brechen“ [vgl. Sun Tsu 1989]. Im nachfolgenden Text wird herausgearbeitet, dass Wargames auch bei der Analyse von Risiken – etwas im Bereich strategischer und operativer Risiken – ein effizientes Werkzeug darstellen.

Business Wargames werden allgemein auch als Konfliktsimulation (beziehungsweise Kosim oder Cosim, Consim vom englischen „conflict simulation“) bezeichnet. Im Kern geht es um die Simulation aktueller oder potenzieller zukünftiger Konflikte bzw. Szenarien.

Das Fundament sowie die wesentliche Weiterentwicklung erfuhren die ersten Konfliktspiele durch das Militär [die nachfolgenden Ausführungen basieren im Wesentlichen auf Romeike/Spitzner 2013, S. 134 ff.]. Beginnend etwa mit dem 17. bis 18. Jahrhundert wurden die Spiele immer mehr der Realität angepasst, um so die Befehlshaber der eigenen Armee besser ausbilden zu können. Ziele einer derartigen Ausbildung waren eine bessere Vorbereitung auf unvorhergesehene Entwicklungen in einer militärischen Auseinandersetzung sowie das Vermeiden von Fehlentscheidungen und den daraus resultierenden Verlusten („downside“-Risiken). So hatte unter anderem der Einsatz von Wargames einen nicht unwesentlichen Anteil am Aufstieg Preußens zur europäischen Großmacht. So setzten Georg Heinrich Rudolf Johann von Reißwitz oder Generalstabschef Gerhard Johann David von Scharnhorst diese Methode zunächst zur Ausbildung, dann jedoch auch zur Entwicklung der Kriegsstrategie und -taktik ein. Nicht nur in Preußen, sondern weltweit kamen Wargames zum Einsatz, so etwa in Frankreich, Großbritannien, Italien, Russland, den Vereinigten Staaten oder Japan [vgl. Oriesek/Schwarz 2009, S. 13-19]. Ihre Anwendung beschränkte sich nicht nur auf militärische Fragen. Auch politische Fragestellungen – und später ökonomische Themen – wurden mit Wargames untersucht.

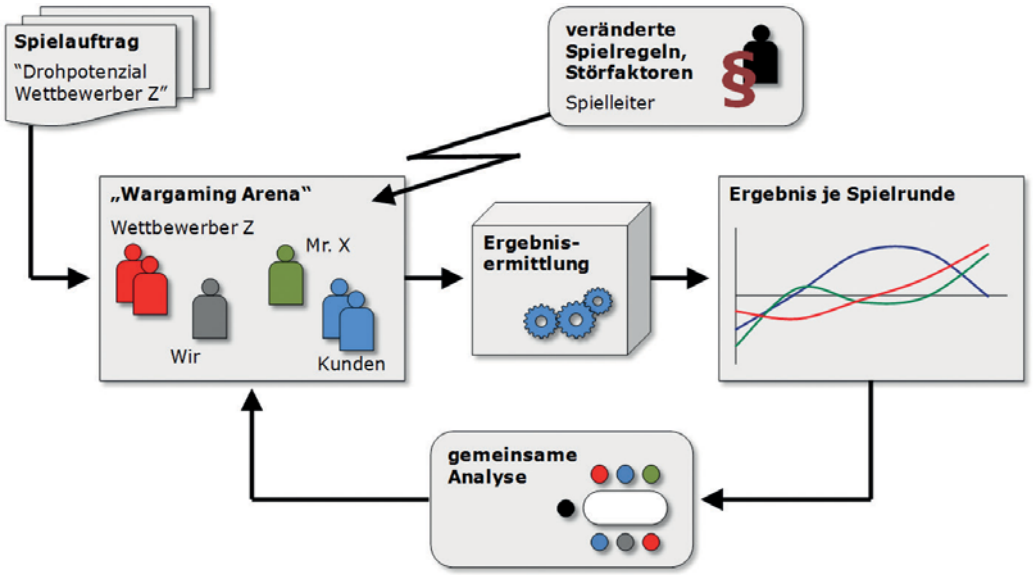
Im Kern geht es bei einem Wargame (oder auch Business Wargame) um die Simulation einer Situation, an der mehrere Spielparteien beteiligt sind. Jede dieser Spielparteien nimmt die Sicht- und Handlungsweise eines relevanten Stakeholders einer zu untersuchenden Situation ein und erhält demensprechend einen Spielauftrag, der dem Wesen des jeweiligen Stakeholders entspricht oder zumindest sehr wahrscheinlich entsprechen würde. In einem rundenbasierten Spiel wird nun versucht, diesen Spielauftrag zu erreichen. Somit sind bei einem Wargame die Grenzen zu einem Rollenspiel (am Wargame sind mehrere Spielparteien beteiligt), zur Szenarioanalyse (es wird eine bestimmte Situation unter gegebenen Rahmenbedingungen untersucht) oder auch zum Planspiel (beispielsweise verstanden als Lernmethode, Zusammenhänge zu erkennen) fließend.

Der Verlauf des Spiels ist grundsätzlich nicht vorhersagbar, er wird vielmehr durch die Aktionen und Reaktionen der einzelnen Spieler beeinflusst. Dieser Wesenszug eines Wargames erlaubt jedoch in einer nachgelagerten Analyse, die Wirkungsmechanismen in der untersuchten Situation zu verstehen, zumindest dann, wenn die Spielteilnehmer ihre Rollen realitätsnah interpretieren. Und so liegt der Fokus eines Wargames auch in der Analyse von Spielzügen und Spielstrategien, die im Rahmen eines Wargames gemeinsam diskutiert werden. Der Anreiz, als Spieler das Wargame zu gewinnen, ist für die Analyse und das Erkennen von Wirkungszusammenhängen und Aktions-Reaktionsmustern zwar förderlich, jedoch ist der Sieg im Wargame nicht das primäre Spielziel.

Illustration der Methode

Illustriert werden soll zunächst ein Beispiel eines quantitativen Wargames. Es soll der Markteintritt eines europäischen Unternehmens in den asiatischen Markt mit Hilfe eines Wargames vorbereitet werden. Konkret geht es für das europäische Unternehmen darum, einen neuen Absatzmarkt zu erschließen, der bisher von einem einheimischen Unternehmen dominiert wird. Dazu ist es notwendig, die relevanten Marktteilnehmer im Wargame zu berücksichtigen. Neben dem europäischen Unternehmen, im Wargame mit „Wir“ bezeichnet, sind vor allem der heimische Marktführer, der „Platzhirsch“, sowie die Kunden im Zielmarkt zu berücksichtigen. Da das europäische Unternehmen aktuell nicht plant, eine neue Produktionsstätte im Zielmarkt zu eröffnen, kann auf die Berücksichtigung von Lieferanten verzichtet werden. Allerdings ist der Zielmarkt stark reguliert. Dies hat zur Folge, dass ein Spielteam

Abb. 01: Methodik eines Business Wargames



Quelle: Weber/Spitzner/Stoffels 2008, S. 64.

die Rolle des Regulierers, im Wargame als „Behörde" bezeichnet, übernimmt. Darüber hinaus hat der Autor gute Erfahrungen damit gemacht, ein weiteres Team zu berücksichtigen, welches die Rolle eines kreativen Wettbewerbers, „Mr. X", übernimmt. Die Aufgabe dieses Teams besteht vor allem darin, mit unkonventionellen Ideen den Markt aufzumischen. Vervollständigt wird das ganze Setup noch durch einen Spielleiter, der die Einhaltung der Regeln überwacht und gegebenenfalls in den Spielablauf eingreift.

Aus der beschriebenen Situation können die folgenden Fragen abgeleitet werden: „Welche Chancen (upside risk) und Risiken (downside risk) resultieren aus der Strategie? Wie muss die Marktpositionierung, Segmentierung und Produkt-/Markt-Strategie angepasst werden? Welche Preisstrategie ist optimal? Welcher Expansionspfad ist in der neuen Marktdynamik sinnvoll beziehungsweise optimal?

Im Wargame werden nun mehrere Runden gespielt. In jeder Runde ist es die Aufgabe der Teams, in der jeweils aktuellen Marktsituation unternehmerische Entscheidungen zu treffen, beispielsweise zu Preisen, Qualität, Servicekonditionen, Risikosteuerung oder Ähnlichem. Welche Entscheidungen konkret zu treffen sind, hängt von der zu untersuchenden Fragestellung und dem darauf aufbauenden Design des Wargames ab. Haben alle Teams ihren Spielzug beendet, so werden die Spielzüge in einem Marktmodell konsolidiert und die Rundenergebnisse berechnet. Anschließend geht es mit einer neuen Marktsituation in die nächste Spielrunde. In regelmäßigen Abständen, das kann nach jeder Runde, aber auch nach einer bestimmten Anzahl an Runden sein, werden die Spielzüge und dahinter liegenden Strategien der einzelnen Stakeholderteams offengelegt und gemeinsam diskutiert. Damit wird erreicht, dass alle Teilnehmer ein Verständnis zu den Marktmechanismen sowie damit zusammenhängenden Risiken entwickeln, was schließlich ein Ziel des Wargames ist. Der schematische Ablauf ist in ▸ Abb. 01 dargestellt.

Der Unterschied eines rein qualitativen Wargames im Vergleich zum quantitativen Wargame besteht nun darin, dass die neue Ausgangssituation der folgenden Runde nicht berechnet wird, sondern sich aus der Diskussion der teilnehmenden Stakeholderteams ergeben muss. Im Schema des Wargames, vergleiche dazu ▸ Abb. 01, ist daher lediglich der Schritt „Simulation" durch eine gemeinsame Diskussion zu ersetzen. Die Herausforderung dabei ist in aller Regel, sich auf Rundenergebnisse zu einigen. Gelingt dies nicht, so haben gegebenenfalls die Teams ihre Spielzüge nicht ausreichend dargelegt oder es besteht noch Diskussionsbedarf, weil ein gemeinsames Verständnis zwischen den Stakeholderteams noch nicht erreicht ist.

Das Besondere am Wargaming ist, dass hier die Simulation einen spielerischen Charakter hat. Gleichzeitig erlaubt ein Wargame jedoch den Teilnehmern, ihre Emotionen und Neigungen mit einzubringen und die Entscheidungen zu erleben. Dies führt in aller Regel zu einer stärkeren Identifikation mit der einzunehmenden Rolle, was sich dann auch in der Qualität der Ergebnisse widerspiegelt. Das aktive Spielen und Erleben ist auch ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal des Wargaming im Vergleich zu anderen Simulationsmethoden.

Typische Anwendungsfälle

Ein wesentliches Charakteristikum von Wargaming ist, dass an ihm mehrere Spieler teilnehmen, die unterschiedliche Interessen haben (beispielsweise Risikomanager, Vertriebs- oder Projektleiter). Will man die eigenen Interessen bzw. die des Unternehmens durchsetzen, so kann dies nur gelingen, indem man möglichst weit vorausschauend agiert sowie potenzielle Szenarien antizipiert. Um sich dabei nicht von anderen Spielern durch deren Aktionen überraschen zu lassen, ist ein Verständnis der Wirkungsmechanismen und möglichen Aktions-Reaktionsmuster geradezu zwingend notwendig.

Eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Fragestellungen sind ebenfalls derartiger Natur und damit ein potenzieller Anwendungsfall für ein Wargame. Insbesondere dann, wenn Reaktionen sich nicht deterministisch vorhersagen lassen, sondern stattdessen kognitive Verhaltensweisen, psychologische Effekte und irrationales Agieren das Handeln der Einzelnen beeinflussen, sind Wargames eine geeignete Methodologie. Dies gilt insbesondere auch für das Management von Chancen und Risiken. Auch mangelnde Erfahrung oder eine neuartige Aktion, beispielsweise ein neues Produkt oder eine neuartige Vertragsbeziehung, sprechen für die Anwendung eines Wargames. Vor diesem Hintergrund sind typische Anwendungsfälle dieser Simulationsmethode [Romeike/Spitzner, S. 139]:

- Verhaltensanalyse für Wettbewerber, Kunden und Lieferanten. Ist man sich über das Verhalten anderer Stakeholder und die dahinter liegenden Ursachen im Unklaren, kann ein Wargame weiterhelfen, um beispielsweise Risiken zu identifizieren. Hier kommt insbesondere die Eigenschaft eines Wargames zum Tragen, dass über die durch die einzelnen Spieler verfolgten Spielstrategien und Spielzüge gemeinsam diskutiert wird. So lässt sich schrittweise ein Verständnis für die Aktionen und Verhaltensweisen der anderen Stakeholder aufbauen sowie eine Risikotransparenz schaffen.
- Produktneueinführung, Markteintrittsszenarien, Aufbau neuer Geschäftsbereiche? Bei derartigen Fragestellungen betritt ein Unternehmen in aller Regel Neuland, kann also nicht oder nur auf wenige Erfahrungen in diesem Umfeld zurückgreifen. Mit Hilfe eines Wargames wird nun beispielsweise der Eintritt in einen Markt simuliert, wodurch die Abwehrreaktionen der dort bereits etablierten Wettbewerber zu Tage treten und potenzielle Risiken aufgezeigt werden. Mit dieser Kenntnis kann die eigene Markteintrittsstrategie angepasst und auf die erwarteten Gegenreaktionen hin optimiert werden.
- Auswirkungen veränderter Marktrahmendaten. Werden beispielsweise durch neue Gesetze und regulatorische Eingriffe die Rahmenbedingungen auf einem Markt geändert, so werden sich in der Folge auch die Usancen der Marktteilnehmer entsprechend verändern. Gekennzeichnet ist dies häufig durch eine Phase des Austestens, und zwar so lange, bis sich wieder etablierte Marktgepflogenheiten herausgebildet haben. Durch den Einsatz eines Wargames lässt sich diese Phase bereits im Vorfeld simulieren und so ein strategischer Vorteil gegenüber anderen Marktteilnehmern herausarbeiten.
- Simulation von Verhandlungen. Eine Verhandlung ist dann erfolgreich, wenn die beteiligten Parteien das Gefühl haben, einen Teil ihrer ursprünglichen Ziele erreicht und bei den im Laufe des Verhandlungsprozesses geopferten Zielen ihr Gesicht nicht verloren zu haben. Wie das Ergebnis am Ende jedoch konkret ausfallen wird, ist vom Verhandlungsgeschick und der dahinter liegenden Taktik abhängig. Wargames bieten hier eine Möglichkeit, die Verhandlung im Vorfeld zu simulieren, Risiken zu identifizieren sowie die eigene Taktik erfolgsversprechend zu gestalten.

Herausforderungen im Praxiseinsatz

Da bei einem Wargame mehrere Stakeholder zu berücksichtigen sind, ist diese Simulationsmethode durch einen entsprechend komplexen Umfang gekennzeichnet. Um dennoch den enormen Nutzen, den diese Methode insbesondere im Vergleich zu anderen Verfahren bietet, zu gewährleisten, ist eine Klarheit und Abgrenzung der zu untersuchenden Fragestellung sowie die richtige Vorbereitung des Wargames entscheidend. Daher sollten vor allem folgende Aspekte bei der Anwendung der Simulationsmethode besonders berücksichtigt werden [Vgl. vertiefend Oriesek/Schwarz 2009, S. 171-173; Weber/Spitzner/Stoffels 2008, S. 63-66 sowie Romeike/Spitzner 2013, S. 140 f.]:

- Maßgeschneidertes Wargame: Beim Wargaming sind Klarheit bezüglich der zu untersuchenden Fragestellung sowie ein Fokus auf diese im wahrsten Sinne des Wortes kriegsentscheidend. Keinesfalls sollte man versuchen, gleichzeitig mehrere Fragen zu beantworten. Vielmehr kommt es darauf an, ein Wargame so zu konstruieren, dass es mit einer möglichst geringen Komplexität noch sachgerecht ist, so dass die Analysen, Diskussionen und Erkenntnisse im Wargame auch einen anschließenden Transfer in die Realität erlauben.
- Auswahl der Teilnehmer: Ein Wargame lebt davon, dass die Teilnehmer ihre Rolle möglichst realitätsnah gestalten und gleichzeitig ihre eigenen Erfahrungen und Kenntnisse mit einbringen. Idealerweise werden die verschiedenen Stakeholder von Teams gespielt, die sich aus Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen zusammensetzen. Dabei ist auf eine freundliche Rivalität zwischen den Teams und eine gegenseitige Akzeptanz unter allen Teilnehmern des Wargames zu achten. Auch sollten die Teilnehmer Interesse an der zu untersuchenden Fragestellung sowie am Wargaming zeigen, sowie Kreativität und einen gewissen Spieltrieb mitbringen.
- Vorbereitung der Teilnehmer beziehungsweise der Stakeholderteams: Da die Teilnehmer eines Wargames in diesem möglichst realitätsnah als ein bestimmter Stakeholder agieren, ist eine Vorbereitung auf diese Rolle notwendig. Daher ist es zu empfehlen, vor einem Wargame die Teilnehmer in Interviews auf diese Rolle vorzubereiten. In diesen Interviews wird die zu untersuchende Fragestellung vermittelt, Ziele und Spielregeln des Wargames erklärt sowie der Teilnehmer auf seine konkrete Rolle eingestimmt. Sollte sich die Identifikation mit der zugedachten Rolle für einzelne Teilnehmer als schwierig erweisen, kann so noch korrigierend eingegriffen werden.
- Gut strukturiertes Spiel: Im Wargaming-Workshop bekommen die Stakeholderteams Rollenkarten an die Hand, die unter anderem Hintergrundinformationen zu der zu spielenden Rolle und einen klar formulierten Spielauftrag enthalten. Der Ablauf des Spiels ist so zu gestalten, dass er für die Teilnehmer zwar intensiv, aber dennoch bewältigbar ist. Angeleitet und unterstützt werden dabei die einzelnen Teams durch einen Spielleiter beziehungsweise ein Moderatorenteam, so dass sich die Stakeholderteams auf ihre eigentliche Rolle konzentrieren können. Um die Teilnehmer zu Beginn des Wargames nicht zu überfordern und gleichzeitig die Spannung im Verlauf des Wargaming-Workshops aufrecht zu halten, ist eine schrittweise Steigerung der Komplexität, beispielsweise durch eine schrittweise Erweiterung möglicher Spieleraktionen, ebenso zu empfehlen wie Eingriffe durch den Spielleiter, beispielsweise durch überraschende Wendungen oder exogene Schocks.

Fazit

Ein Business Wargame vereint in sich Elemente aus Kreativitäts-, Szenario- und Simulationstechniken und ist damit eine erweiterte Form der Szenario- und Simulationstechnik unter Zuhilfenahme spielerischer Elemente und Interaktionsmustern. In ▸ Tab. 01 sind die wesentlichen Vor- und Nachteile zusammenfassend dargestellt.

Tab. 01: Vorteile und Grenzen eines Wargames

Vorteile	Grenzen
Durch die Simulation verschiedener Stakeholder wird ein tieferes Verständnis zu deren Aktionen und Reaktionen geschaffen, gleichzeitig werden kognitive Verhaltensmuster expliziert, wobei das rundenbasierte Vorgehen irrationale Verhaltensweisen reduziert. Die Transparenz über Risiken steigt.	Ein Wargame liefert keine reproduzierbaren Resultate, diese sind vielmehr von den Teilnehmern des Wargames und sogar von deren „Tagesform" abhängig.
Mit den beim Wargaming identifizierten Dynamiken von Entscheidungs- und Veränderungsprozessen sowie den erkannten eigenen strategischer Lücken lässt sich das eigene Handeln stärker proaktiv anstatt reaktiv ausrichten sowie Risiken erkennen.	Für in kürzester Zeit zu treffende Entscheidungen ist ein Wargame nicht geeignet. Die in einer realitätsnahen Darstellung und dem Zusammenspiel der Stakeholder liegende Komplexität erfordert häufig einen hohen Zeitbedarf für das konkrete Spieldesign und die Vorbereitung der Spielteilnehmer.
Neben dem Verständnis zu den Wirkungsmechanismen generiert ein Wargame häufig neue Ideen, mit denen sich die eigene Strategie weiter optimieren lässt. Risiken lassen sich so präventiv steuern.	Die Ergebnisse eines Wargames sind in aller Regel nur eine Art Trendaussage. Selbst wenn ein toolgestütztes Wargaming verwendet wird, sind die quantitativen Resultate mit nennenswerten Unsicherheiten behaftet.

Quelle: Romeike/Spitzner 2013.

Basierend auf der Simulation verschiedener Stakeholder wird ein tieferes Verständnis zu deren Aktionen und Reaktionen geschaffen, gleichzeitig werden kognitive Verhaltensmuster expliziert, wobei das rundenbasierte Vorgehen irrationale Verhaltensweisen reduziert. Somit können Risiken identifiziert werden, die durch „klassische" Analysemethoden nicht erkannt werden. So werden beispielsweise aufgrund sogenannter „kognitiver Heuristiken" (Repräsentativität und Verfügbarkeit) die Wahrscheinlichkeiten für Ereignisse umso größer eingeschätzt, je repräsentativer das Ereignis für die zugrunde liegende Grundgesamtheit erscheint und je leichter bzw. schneller Menschen in der Lage sind, sich (plastische) Beispiele für das Ereignis vorzustellen bzw. in Erinnerung zu rufen [vgl. Gleißner/Romeike 2012].

Sich der eigenen Schwächen beim intuitiven Umgang mit Risiken bewusst zu sein, ist der erste Schritt für die Verbesserung der Potenziale im Risikomanagement. Hierbei können Business Wargames einen Mehrwert bieten. In diesem Kontext passt sehr gut ein Zitat des US-amerikanischen Ökonomen Thomas Crombie Schelling, Preisträger für Wirtschaftswissenschaften der schwedischen Reichsbank im Gedenken an Alfred Nobel: "The one thing you cannot do, no matter how rigorous your analysis or heroic your imagination, is to make a list of things you never thought of." Bei diesem kreativen Prozess kann ein Business Wargame wertvolle Impulse liefern.

Literatur

Andlinger, Gerhard R. [1958]: Business Games – Play One!, in: Harvard Business Review 36, No. 2, S. 115-125.

Andlinger, Gerhard R. [1958]: Looking Around: What Can Business Games Do?, in: Harvard Business Review 36, No. 4, S. 147-152.

Gleißner, Werner/Romeike, Frank [2012]: Psychologische Aspekte im Risikomanagement - Bauchmenschen, Herzmenschen und Kopfmenschen, in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 06/2012, S. 43-46.

Meyer, Matthias/Romeike, Frank/Spitzner, Jan [2012]: Simulationen in der Unternehmenssteuerung; empirische Studie in Zusammenarbeit von TU Hamburg-Harburg, RiskNET und C21 Consulting, RiskNET GmbH, Brannenburg 2012.

Oriesek, Daniel F./Schwarz, Jan Oliver [2009]: Business Wargaming. Unternehmenswert schaffen und schützen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.

Romeike, Frank/Hager, Peter [2013]: Erfolgsfaktor Risiko-Management 3.0. Methoden, Beispiele, Checklisten. Praxisbuch für Industrie und Handel, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013.

Romeike, Frank/Spitzner, Jan [2013]. Von Szenarioanalyse bis Wargaming – Betriebswirtschaftliche Simulationen im Praxiseinsatz, Wiley Verlag, Weinheim 2013.

Sun Tsu [1989]: Über die Kriegskunst (übersetzt und kommentiert von Klaus Leipnitz), Info Verlag, Karlsruhe 1989.

Weber, Jürgen/Spitzner, Jan/Stoffels, Mario [2008]: Erfolgreich steuern mit Market Intelligence. Marktentscheidungen fundiert treffen, Wiley Verlag, Weinheim 2008.

Weber, Jürgen/Kandel, Olaf/Spitzner, Jan/Vinkemeier, Rainer [2005]: Unternehmenssteuerung mit Szenarien und Simulationen. Wie erfolgreiche Unternehmenslenker von der Zukunft lernen, Wiley Verlag, Weinheim 2005.

Autor

Frank Romeike, Geschäftsführender Gesellschafter RiskNET GmbH, Mitglied des Vorstands der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e. V. sowie verantwortlicher Chefredakteur der Zeitschrift RISIKO MANAGER

Modernes Projekt-Risikomanagement bei Corporates als Beispiel für Banken

Christoph Schwager

Finanzdienstleister investieren viel Geld in ihre Infrastruktur. Insbesondere strategische Weiterentwicklungen, Umstrukturierungen, neue regulatorische Anforderungen und Rahmenbedingungen bedingen, dass die Infrastrukturen laufend angepasst werden müssen. In diesem Kontext ist auch ein professionelles Projektmanagement erforderlich. In den letzten Jahren hat sich in „Corporates" mit bedeutendem Projektgeschäft (etwa im Bereich der Luftfahrtindustrie) ein neuer Ansatz für ganzheitliches Projekt-Risikomanagement entwickelt, der auch bei Banken erfolgreich eingesetzt werden kann. Zum einen handelt es sich um das sogenannte Matrix-Projektmanagement. Zum anderen ist die Rede vom dynamischen Projekt-Risikomanagement, welches bisher eher statisch ausgerichtet war. Beide Methoden tragen dazu bei, das Managen von Programmen und Projekten deutlich zu verbessern und somit effektiv Zeit und Geld zu sparen. Auch Finanzdienstleister können diese neuen Entwicklungen nutzen und beispielsweise ihre „Change the bank"-Projekte zielorientierter abwickeln.

Projektmanagement und seine Probleme

Das Managen von Projektportfolios, Großprojekten und Einzelprojekten, ob in der Industrie oder bei Finanzdienstleistern, ist immer mit den gleichen Herausforderungen verbunden: Erstens müssen die Projektziele in hinreichender Qualität erreicht werden, zweitens sollte der vereinbarte Zeitrahmen nicht überschritten werden und drittens sollte der prognostizierte Kostenrahmen eingehalten werden. Im Projektmanagement wird dies oft als magisches Dreieck „Time, Cost, Quality (TCQ)" beschrieben. Idealerweise will man diese drei Kriterien nicht nur einhalten, sondern besser sein, was aber fast nie der Fall ist. Selbst das bloße Einhalten von TCQ stellt eine enorme Herausforderung dar und wird in der Regel verfehlt. Es gibt vielfältigste Beispiele und Studien, warum es so schwer ist, TCQ zu erreichen und warum Projekte immer wieder aus dem Ruder laufen. Meistens sind es unklar definierte Ziele oder unpräzise definierte Projektanforderungen, unzureichende Ressourcen, unrealistische Planung und Zeitvorgaben oder unzureichend gesetzte Prioritäten. Recht häufig sind diese Faktoren gepaart mit hohen technischen Herausforderungen und einer hohen Komplexität der Umgebung sowie insbesondere menschlichen Fehlern auf allen Ebenen, die dazu führen, dass Projekte nicht so laufen, wie sie sollten. Die genannten Probleme sind real. Sie sind bekannt. Trotzdem tauchen sie immer wieder auf. Zum Zeitpunkt eines Projektbeginns stellen die oben genannten Problembereiche zunächst einmal Risiken (im Sinne potenzieller Ziel- oder Planabweichungen) des Projekts dar. Der operativ Verantwortliche muss sich über diese Risiken Klarheit verschaffen und trägt die Verantwortung, diese potenziellen Zielabweichungen zu managen. Die Projektverantwortlichen müssen sich darüber bewusst sein, dass sich dieses Risikoportfolio in der Regel über den gesamten Projektverlauf fortsetzt. Damit ist es automatisch Teil vom Gesamtrisikomanagement des Unternehmens. Diese Projektrisiken können, wenn sie nicht effektiv gemanagt werden, große Unruhe im Unternehmen verursachen, viel Geld kosten und unnötig Ressourcen verschwenden. Außerdem kann ein nicht zu unterschätzender Reputationsschaden als Konsequenz von schlecht gemanagten Projekten eintreten, was zu massiven Irritationen an der Kundenbasis führen kann. Zudem haben schlecht gemanagte Projekte oft Schwachstellen im Internal Control System zur Folge, was durchaus zu gravierenden Compliance-Problemen führen kann.

Klassisches Projekt-Risikomanagement

Im klassischen Projektmanagement ist Risikomanagement nur eine von vielen Aufgaben. Der amerikanische Projektmanagementstandard PMI (siehe „Guide to the Project Management Body of Knowledge", PMBOK Guide) kennt die Projektkategorien Integration, Scope, Time, Cost, Quality sowie Human Resource, Communications, Procurement und Stakeholder Management. Daneben gibt es auch die Kategorie Risk Management. Diese Kategorie fordert richtigerweise, dass in Projekten Risikomanagement durchgeführt werden soll. Damit ist gemeint, dass man dem Risikomanagementprozess folgt, hier mit den Teilprozessen Risikomanagementplanung, Identifizierung, Analyse, Maßnahmenplanung sowie Überwachung und Steuerung und diese in jedem Projekt durchführt.

Somit wird Risikomanagement jedoch eher als ein separater Prozess neben vielen anderen ausgelegt. Dies hat recht häufig zur Folge, dass Risikomanagement statisch praktiziert wird. Statisches Risikomanagement meint, dass der Risikomanagementprozess als eine Zusatzaufgabe neben den anderen Tätigkeiten betrachtet wird, als separater Prozess, der nicht richtig in den alltäglichen Tätigkeiten der Mitarbeiter ankommt, der neben der normalen Arbeit „irgendwie auch noch geschafft werden muss". Damit erhält man Resultate aus dem Risikomanagementprozess, die immer recht ähnliche Ergebnisse aufzeigen. Man kann dies sehr gut erkennen, wenn sich die Risikoberichte, Risk Maps oder Heatmaps über die Zeit nur wenig ändern – also somit eher statisch sind. Als Konsequenz werden zum einen nicht alle wichtigen Probleme zeitnah erkannt und zum anderen auch nicht adäquat gemanagt, was

zur Folge hat, dass leider zu oft Entscheidungen unter unzureichender Informationsbasis getroffen werden.

Dynamisches Projekt-Risikomanagement

Die oben angeführten Prozessschritte für Projekt-Risikomanagement sind so nicht ausreichend. Ziel muss es sein, das Risikomanagement dynamisch durchzuführen. Es soll automatisch Teil des täglichen Arbeitens der operativ Verantwortlichen werden. Dies muss in einer expliziten Form geschehen und nicht nur unterbewusst. Dies kann beispielsweise mit einem sogenannten „Risk Engagement"-Programm erreicht werden. Dies bestätigen positive Erfahrungen aus der Praxis. In diesen wird neben der Weiterentwicklung der Kultur im Projekt-Risikomanagement vor allem das Üben der konsequenten Anwendung von Projekt-Risikomanagement über den gesamten Projektlebenszyklus in den Vordergrund gestellt, insbesondere mit Hilfe von effektiven Projekt-Risikomanagementsimulationen oder Planspielen.

Vor allem wird beim dynamischen Projekt-Risikomanagement auf das dynamische und konsequente Managen der eingegangenen Risiken Wert gelegt, gepaart mit einer gesunden Projekt-Risikogovernance. Dynamisch bedeutet insbesondere, dass der Fokus der Risikomanagementaktivitäten neben der natürlich essentiellen Identifikation und Bewertung der Risiken insbesondere auf dem „langen Ende" des Risikomanagements gelegt wird, nämlich dem tatsächlichen Managen der Risiken. Dies stellt in der Regel eine große Herausforderung dar, denn es liegt nun mal nicht unbedingt in der Natur des Menschen, sich allzu gern und oft mit seinen Risiken zu beschäftigen. Viel lieber beschäftigt man sich mit den Tagesproblemen, betreibt „Issue"-Management. Risiken, deren möglicher Eintritt etwa noch weit in der Zukunft liegt, schiebt man lieber vor sich her. Dagegen muss man sich beim dynamischen Risikomanagement explizit anders verhalten. Es gibt dazu praxiserprobte Methoden, wie dies in der Organisation verankert werden kann. Zudem sollte selbstverständlich auch das notwendige Budget vorhanden sein, um Risikomitigationen auch tatsächlich durchführen zu können, also beispielsweise frühzeitig in einen Plan B investieren zu können. Die dafür nötigen Voraussetzungen sind nicht ganz einfach zu implementieren, jedoch zeigt die Erfahrung, dass es sich um eine sinnvolle Investition handelt, weil damit wirklich große Risiken vermieden werden können.

Matrix-Projekt-Risikomanagement

Beim Matrix-Projekt-Risikomanagement werden systematisch die Risikomanagementaktivitäten in allen Projektmanagementaktivitäten verankert – sie werden Teil der anderen Prozesse. Die gesamte Organisation, die zum Erfolg der Projekte beitragen soll, wird untersucht auf ihre Schnittstellen zum Projekt. An diesen Schnittstellen werden Sensoren hinterlegt, die von der Risikofunktion gepflegt werden. Zunächst wird der „Inside View" gesucht: Die Projektrisiken der direkt am Projekt mitarbeitenden Abteilungen werden systematisch und zentral registriert, egal, ob sie prozessualer oder funktionaler Natur sind. Daneben wird eine „Outside-In"-Perspektive aufgebaut: Die Risikomanagementfunktion untersucht aktiv alle indirekt beteiligten Prozesse und Funktionen auf Risiken, die auf das Projekt Auswirkung haben können. Sie richtet „Horchposten" ein, die ihr frühzeitig Chancen und Risiken mitteilen können, die das Projekt positiv oder negativ beeinflussen können.
Sobald an diesen Schnittstellen innerhalb des Projekts sowie an denen zwischen dem Projekt und dem Rest der Organisation oder externen Stellen Risiken gemeldet werden, werden diese in den Risikomanagementprozess aufgenommen und dort einer zentralen Analyse unterzogen. So erhält man ein umfassendes Bild der jeweiligen aktuellen Lage. Dieses Bild wird in den dynamischen Projekt-Risikomanagementprozess aufgenommen und dort effektiv gemanagt.

Dieser Prozess muss immer wieder geübt werden und in Erinnerung gehalten werden. Zu leicht fällt man wieder in das bekannte Schema zurück. Dieses andauernde „am Leben erhalten" des langen Endes des Risikomanagementprozesses kann nur durch in Vollzeit beschäftigte Risikomanager erzielt werden. Diese müssen sehr nah am operativen Projektgeschäft sitzen, also operativ verankert sein, ansonsten sind sie nicht effektiv. Der Risikomanager sollte auf keinen Fall nur ein „Risikoverwalter" sein, sondern wertstiftend als „Business Partner" des operativen Managements arbeiten.

Vielfach wird angemerkt, es sei sinnvoll, die Funktionen Risikomanagement und Compliance stärker zu integrieren. Dazu gibt es in der Tat einige sinnvolle Gründe: Die Compliance-Funktion beschäftigt sich insbesondere mit Compliance-Risiken und wie man diese im Unternehmen sinnvoll auf ein Minimum mitigieren kann. Compliance-Risk-Management ist also ebenso wie Projekt-Risikomanagement ein Teil des Gesamtrisikomanagements. Da aber eine moderne Risikomanagementfunktion stark operativ arbeiten muss, ist eine Integration beider Funktionen unter dem Dach der Compliance in der Regel nicht sinnvoll. Jedoch ist eine starke Verbindung sowie Transparenz zwischen den Funktionen extrem wichtig. Der CRO sollte immer und absolut zeitnah über die Schwachstellen im Compliancebereich informiert werden. Ebenso sollte der CCO über die aktuelle Risikosituation des Finanzdienstleisters zeitnah unterrichtet sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass beide ihre Aufgaben umfassend bearbeiten können und ihre jeweilige Kotrollfunktionen effektiv ausüben können.

Zusammenfassung

Eine der wesentlichen Ursachen für viele Herausforderungen in Unternehmen ist, dass die Probleme am „langen Ende" des Risikomanagements im operativen Bereich nicht ausreichend bedacht werden. Zudem wird immer wieder berichtet, dass nicht alle wesentlichen Risiken frühzeitig erkannt werden. Ergänzend werden die erkannten operativen Risiken oft als schwer steuerbar eingeschätzt und deshalb nur unzureichend gemanagt. Jedoch zeigt die Erfahrung, dass ein konsequenter Fokus auf diese Punkte zu signifikanten positiven Ergebnissen führen kann. Finanzdienstleister können hier von stark projektgetriebenen Unternehmen lernen.

Autor

Christoph Schwager, Chief Risk Officer bei der Airbus Group sowie Mitglied des Beirats der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e. V.

FIRM RÜCKBLICK, INNENANSICHTEN UND AUSBLICK

Als wir im Jahr 2009 auf Anregung von Sabine Lautenschläger, seinerzeit noch Exekutivdirektorin Banken bei der BaFin und heute Mitglied des Direktoriums der EZB, das „Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung“ (FIRM) gründeten, waren wir keinesfalls sicher, dass dies eine Erfolgsstory würde. Denn nach der Finanzmarktkrise waren die Budgets der Banken eng geschnürt. Insbesondere mit Unterstützung der Deutschen Bank – die mit ihrer Bereitschaft von Anfang an als stiftendes Mitglied zur Verfügung stand – und von Frankfurt Main Finance – die FIRM als einen wichtigen Baustein zur Stärkung des Finanzplatzes betrachteten – konnte der Verein mit der Registereintragung im August 2009 seine Arbeit aufnehmen.

Wir starteten mit 24 institutionellen Mitgliedern, davon die Deutsche Bank als stiftendes Mitglied und die Commerzbank, die Deutsche Börse, die DZ BANK und das Land Hessen als Premium-Mitglieder. Insgesamt 17 ordentliche Mitglieder konnten wir zum Start verzeichnen. Mit dem House of Finance der Johann Wolfgang Goethe-Universität und der Frankfurt School of Finance and Management waren von Beginn an zwei Fördermitglieder dabei, die gemeinsam mit uns das Ziel definiert hatten, sowohl Forschung als auch Lehre im Risikomanagement sowie der Regulierung von Finanzintermediären zu befördern und zu stärken. Als Glückstreffer erwies es sich, dass der Executive Director des House of Finance, Prof. Dr. Wolfgang König, und der Präsident der Frankfurt School, Prof. Dr. Udo Steffens, als Präsidenten dem „Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung“ zur Verfügung standen. Prof. König konzentrierte seinen Fokus auf den Bereich Forschung und Prof. Steffens auf den Bereich Lehre.

Da die Geschäftsführung eines solchen Vereins ebenso organisiert werden muss, fügte es sich günstig, dass der Autor dieser Zeilen im Mai 2009 bei der Commerzbank mit 33 Jahren Berufserfahrung (davon sieben als Chief Credit Officer und neun als Chief Risk Officer) ausschied und sich nun mit voller Kraft dem Aufbau des Instituts widmen konnte. Aber auch die Bereitschaft von „Chief Risk Officern“ großer Banken, neben ihrer zeitaufwändigen Tätigkeit in ihrem Institut nun auch noch ein Vorstandsmandat bei FIRM zu übernehmen, kann nicht hoch genug geschätzt werden.

Im ersten Jahr unserer Tätigkeit gelang es, das Masterprogramm „Master for Risk Management and Regulation“ (MRR) – gemeinsam mit der Frankfurt School – aus der Taufe zu heben und hierfür in Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis ein völlig neues Curriculum zu schaffen. Zielgruppe für diese zweijährige Masterausbildung sind Akademiker mit drei- bis fünfjähriger Berufserfahrung, die auf Wunsch und mit finanzieller Unterstützung ihres Arbeitgebers einen umfassenden Blick auf das Thema Risikomanagement und Regulierung erhalten sollen.

Der nachfolgende Text „**Master for Risk Management and Regulation**“ der **Professoren Steffens und Hellmich** liefert einen aktuellen Überblick über den Status Quo des Masterprogramms im Spannungsfeld von nachhaltigem akademischen Anspruch und kurzer Halbwertszeit regulatorischer Rahmenbedingungen. Neben dem MRR bietet die Frankfurt School inzwischen in ihrem „Master of Finance“-Programm, das von der Financial Times weltweit als eines der besten Ausbildungsprogramme seiner Art bewertet wurde, auch die Schwerpunktausrichtung Risikomanagement an. FIRM unterstützt förderungswürdige Studenten in diesem Vollzeit-Masterprogramm mit Stipendien. Auch bei der Johann Wolfgang Goethe-Universität sind wir gemeinsam mit unserem Beiratsmitglied Prof. Andreas Hackethal dabei, Master-Studiengänge stärker auf Themen des Risikomanagements auszurichten und engagieren uns in der Dean’s List, einer Bestenliste mit herausragenden Studierenden.

Parallel starteten wir die Unterstützung der Forschung. Hierbei konzentrierten wir uns auf Projekte mit Praxisrelevanz und unterstützten diese mit Beiträgen von 25.000 bis 100.000 Euro je Projekt. Ziel war es vor allem, dass die Projekte möglichst in einem oder zwei Jahren abgeschlossen sein sollten. **Prof. König** berichtet in seinem Beitrag „**Die Förderung der Forschung durch FIRM**“ über den Umfang der bisherigen Forschungsförderung von FIRM.

Mit Hilfe von Podiumsdiskussionen und Pressearbeit gelang es FIRM in den vergangenen Jahren auf sich aufmerksam zu machen. Wesentlich war jedoch die Herausgabe eines Jahrbuches, mit dem wir zum Frankfurt Finance Summit starteten und in dem Praktiker und Wissenschaftler, die FIRM nahe stehen, mit Beiträgen zu aktuellen Fragen des Risikomanagements und der Regulierung Stellung beziehen. Wir starteten mit dem Jahrbuch im Jahr 2012. Im Mai 2014 ist unser drittes Jahrbuch 2014 erschienen. In diesem berichten wir nun erstmalig in einem FIRM-internen Textteil stärker über FIRM selbst.

Ein weiterer Baustein unseres Erfolges war der ebenso im Jahr 2012 erfolgte Start eines FIRM Offsite, zu dem alle Vorstands- und Beiratsmitglieder von FIRM eingeladen werden, um an 1 ½ Tagen über aktuelle Entwicklungen des Risikomanagements und die Arbeit bei FIRM zu diskutieren. **Frank Romeike** berichtet im Artikel „**FIRM Offsite 2013**“ über die diskutierten Themenschwerpunkte beim Offsite des Jahres 2013.

Mit dem Selbstverständnis von FIRM, das in einem „**Mission Statement**“ zusammengefasst werden sollte, befassten wir uns ebenso im Jahr 2012 intensiv. Unser Vorstandsmitglied **Dr. Thomas Poppensieker** widmete sich in einer Vielzahl von Gesprächsrunden diesem Thema. Und es gelang tatsächlich, sich zu einem gemeinsamen Selbstverständnis durchzuringen. Daher haben wir im Jahrbuch das Mission Statement von FIRM mit aufgenommen. Wichtig war uns neben der Förderung von Forschung und Lehre herauszustellen, dass wir auch an einer Förderung des Verständnisses von „Best-Practice-Standards“ – mit dem Ziel eines die Gesamtwirtschaft stärkenden Finanzsektors – ein starkes Interesse haben. Dies erfordert Netzwerkbildung und Kommunikation und hier bleibt sicher noch viel zu tun.

Als wichtigen Baustein für den Erfolg von FIRM sieht der Vorstand an, dass es uns gelungen ist, von den institutionellen Mitgliedern jeweils den führenden „Kopf“ für Risikomanagement- und Regulierungsfragen für unseren Vorstand oder unseren Beirat zu gewinnen. Nur hierdurch sind wir auch in kontroversen Fragen sprachfähig und werden mit unseren Überzeugungen auch ernst genommen.

Für den Außenauftritt ist heute eine attraktive Website, die mit aktuellen Nachrichten und Entwicklungen aus der Welt des Risikomanagements und der Regulierung versorgt wird, unabdingbar. Insofern sind wir froh, dass sich **Frank Romeike**, der geschäftsführende Gesellschafter des Kompetenzportals von RiskNET nun dieses Themas angenommen hat. Er berichtet in dem Artikel „**Kompletter Relaunch von FIRM.fm**“ über die neue Ausrichtung des Webauftritts.

Im Jahr 2011 startete unter dem Dach von FIRM der „Risk Round Table (RRT)“. Hier diskutieren regelmäßig die Risiko-Controller großer deutscher Banken über Regulierungsthemen und die Weiterentwicklung von Risikomanagementprozessen – stets „best practice“ im Auge. Es geht hier also nicht um Lobby-Arbeit, die unter dem Dach von FIRM nichts zu suchen hat. Zur Arbeit des „**FIRM Risk Round Table**“ berichtet **Dr. Martin Knippschild.**

Die enge Zusammenarbeit von Frankfurt Main Finance und FIRM wird durch die satzungsmäßig festgelegte Mitwirkung des Präsidenten von Frankfurt Main Finance und des Vorstandsvorsitzenden von FIRM im jeweils anderen Gremium unterstrichen. Der Präsident von Frankfurt Main Finance, **Dr. Lutz Raettig**, schreibt hierzu unter „**Frankfurt Main Finance und FIRM: Partner der ersten Stunde**“.

Leider waren wir in 2013 auch einer Markenrechtsklage bezüglich unseres Namensbestandteiles „FIRM“ ausgesetzt. Wir freuen uns, dass wir diese mit fachkundiger Unterstützung erfolgreich beenden konnten. Unser Markenauftritt bleibt somit unverändert und ist weiterhin europaweit geschützt.

FIRM ist ein gemeinnütziger Verein, keines seiner Vorstands- und Beiratsmitglieder erhält auch nur einen Cent für sein Engagement. Hierauf sind wir wirklich stolz, unterstreicht diese Tatsache doch das Engagement der Mitglieder von FIRM. Und können wir doch dadurch sicherstellen, dass die Beitragseinnahmen von FIRM in die in der Satzung und im Mission Statement festgehaltenen Aufgaben weitgehend ungeschmälert fließen können.

Die **Vereins-Mitglieder** haben das Engagement von FIRM honoriert. So haben sich zwei weitere Mitglieder ab Anfang 2013 entschlossen, als stiftende Mitglieder zur Verfügung zu stehen: die DZ BANK und die Helaba. Nun sind bei den stiftenden Mitgliedern alle 3 Säulen der Deutschen Kreditwirtschaft vertreten. Aber auch die Zahl der Premium-Mitglieder, die einen erhöhten Beitrag zahlen, ist seit 2009 von 4 auf 7 gestiegen. Und an ordentlichen Mitgliedern haben wir nun 26, nachdem wir mit 17 gestartet sind (vgl. ▸ Abb. 01). Die Zahl der Fördermitglieder ist mit den beiden Frankfurter Universitäten gleich geblieben. Insgesamt ist die Zahl der institutionellen Mitglieder von 24 Anfang 2010, über 30 Anfang 2011, 35 Anfang 2012, 38 Anfang 2013 auf 44 Anfang 2014 gestiegen. Im gleichen Zeitraum stiegen die Vereinsbeiträge von 370.000 Euro im Gründungsjahr 2009, über 485.000 Euro in 2010, 525.000 Euro in 2011, 696.000 Euro in 2012, 740.000 Euro in 2013 auf 776.000 Euro in 2014. Das ist binnen fünf Jahren mehr als eine Verdopplung der jährlichen Beitragseinnahmen; wir danken allen Mitgliedern für ihre Unterstützung – und hoffen natürlich noch mehr institutionelle Mitglieder aus allen Bereichen der Finanzwirtschaft gewinnen zu können. Jedes institutionelle Mitglied kann mit seinem Kompetenzträger für Risikomanagement-Fragen im Beirat von FIRM vertreten sein und ist damit eng in unsere Dialogplattform eingebunden.

FIRM steht auch persönlichen Mitgliedern offen. Voraussetzung hierfür sind ausgeprägte Risikomanagement-Erfahrungen in Praxis oder Wissenschaft sowie die Zusage, die Ziele von FIRM zu unterstützen. Persönliche Mitglieder können nur natürliche Personen sein.

In diesem Jahrbuch können Sie wiederum alle Gremien von FIRM mit ihren Mitgliedern finden. Nehmen Sie teil an diesem Netzwerk!

FIRM hat noch viel vor! Begleiten Sie uns bitte auf diesem Weg. Ende 2014 werden wir mit unserem Dialogforum in Berlin starten und im Jahr 2015 zum ersten Mal unseren Forschungspreis für die beste Dissertation auf dem Gebiet des Risikomanagements und der Regulierung vergeben.

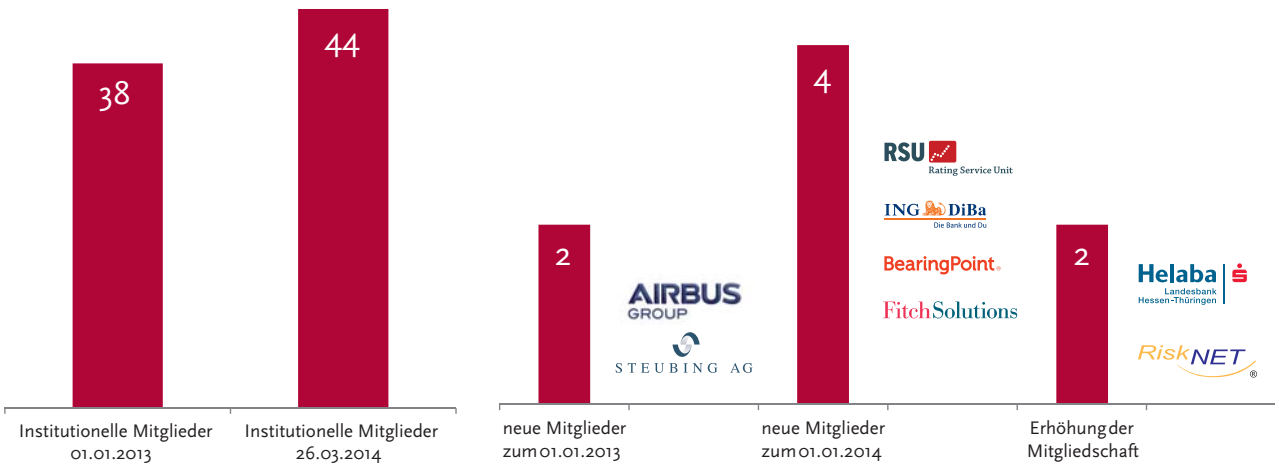
Sofern Sie bei FIRM mitwirken wollen, wenden Sie sich bitte an unsere Geschäftsstelle, die von Frau Esther Baumann geleitet wird.
E-Mail: info@firm.fm, Tel.: +49 (0) 69 94 41 80 51

Mit besten Grüßen und viel Spaß beim Lesen der folgenden Essays.

Ihr

Wolfgang Hartmann

Abb. 01: Mitgliederentwicklung 2013 bis 2014



GESELLSCHAFT FÜR RISIKOMANAGEMENT UND REGULIERUNG E.V.

Die Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung, an der Banken und Verbände, Initiativen und Wirtschaftprüfungsgesellschaften sowie das Land Hessen mitwirken, wurde im Juni 2009 gegründet. Zweck der Gesellschaft ist es, die Lehre und Forschung auf den Gebieten des Risikomanagements und der Regulierung – insbesondere im Rahmen der Finanzindustrie – vor allem durch das Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) zu betreiben und zu fördern.

Daher werden die durch FIRM betriebenen Lehr- und Forschungsaktivitäten von der Gesellschaft unterstützt und finanziert, wobei das Institut die Ergebnisse seiner Forschung den Mitgliedern sowie der Allgemeinheit zugänglich macht sowie Aus- und Weiterbildung für Risikomanager anbietet. Daraus soll ein wichtiger Standort für Risikomanagement und Regulierung entstehen.

KONTAKT

Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e. V.
Main Triangel
Zum Laurenburger Hof 76
60594 Frankfurt am Main
Tel.: +49 (0)69 94 41 80 51
Fax: +49 (0)69 94 41 80 19
E-Mail: info@firm.fm
www.firm.fm

VORSTAND

Wolfgang Hartmann
Vorstandsvorsitzender FIRM, Vorstandsmitglied Frankfurt Main Finance e.V., ehem. Vorstandsmitglied und Chief Risk Officer, Commerzbank AG

Christian Sewing
Stellvertretender Vorsitzender FIRM, Global Head of Group Audit, Deutsche Bank AG

Thomas Groß
Stellvertretender Vorsitzender FIRM, Mitglied des Vorstands/Chief Risk Officer, Helaba Landesbank Hessen-Thüringen

Dr. Stephan Bredt
Abteilungsleiter Wirtschaftsordnung, Finanzdienstleistungen, Börsen, Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung

Thomas S. Bürkle
Mitglied des Vorstands/Chief Risk Officer, NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale (ab 26. März 2014)

Jörg Erlebach
Partner und Managing Director, The Boston Consulting Group GmbH

Prof. Dr. Wolfgang König
Geschäftsführender Direktor, House of Finance, Goethe-Universität Frankfurt am Main

Marcus Kramer
Mitglied des Vorstands/Chief Risk Officer, BayernLB

Bernd Loewen
Mitglied des Vorstands/Chief Risk Officer, KfW Bankengruppe

Dr. Erik Lüders
Partner Risk Management Practice Deutschland, McKinsey & Company (ab 26. März 2014)

Dr. Hans-Joachim Massenberg
Mitglied der Hauptgeschäftsführung, Bundesverband deutscher Banken e. V.

Dr. Thomas Poppensieker
Managing Director, Deutsche Bank AG (bis 26. März 2014)

Dr. Lutz Raettig
Aufsichtsratsvorsitzender der Morgan Stanley Bank AG, Sprecher des Präsidiums Frankfurt Main Finance e.V.

Dr. Johannes-Jörg Riegler
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Norddeutschen Landesbank Girozentrale (bis 26. März 2014)

Frank Romeike
Geschäftsführender Gesellschafter, RiskNET GmbH (ab 26. März 2014)

Prof. Dr. Dr. h.c. Udo Steffens
Präsident und Vorsitzender der Geschäftsführung, Frankfurt School of Finance & Management

Frank Westhoff
Mitglied des Vorstands/Chief Risk Officer, DZ BANK AG

FIRM PROFIL

Das im Jahr 2009 gegründete Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) wird von der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e. V. getragen, in der sich namhafte Finanzdienstleister, Corporates und Consultants sowie das Land Hessen engagieren. Als stiftende Mitglieder fungieren die Deutsche Bank AG, die DZ BANK AG und die Landesbank Hessen-Thüringen. Hierdurch sind alle drei Säulen des deutschen Kreditgewerbes in führender Funktion vertreten. Bei FIRM wirken aus dem Bankensektor nahezu alle bedeutenden deutschen Kreditinstitute mit. Der Versicherungsbereich ist durch die Allianz SE, der Wertpapierbereich durch die Deutsche Börse AG und der Corporate Bereich durch die Airbus Group namhaft vertreten. Gefördert wird FIRM von der Frankfurt School of Finance and Management, dem House of Finance der Goethe Universität und dem Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management e.V. (DVFA); in Lehre und Forschung arbeitet FIRM mit diesen drei Institutionen eng zusammen.

Der Vorstand umfasst – gemäß Vorschlag zur Neu- und Wiederwahl durch die Mitgliederversammlung am 26. März 2014 – 15 Mitglieder unter Führung des Vorstandsvorsitzenden Wolfgang Hartmann, ehemals Vorstand und CRO der Commerzbank AG, und der stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden Christian Sewing, Global Head of Group Audit der Deutsche Bank AG, und Thomas Groß, Mitglied des Vorstands der Landesbank Hessen-Thüringen. Dem Vorstand der Gesellschaft gehören auch die beiden Präsidenten des Instituts an, wobei sich Prof. Dr. Wolfgang König, Executive Director des House of Finance, schwerpunktmäßig um die Forschung und Prof. Dr. Dr. h.c. Udo Steffens, Präsident der Frankfurt School of Finance & Management gGmbH, sich schwerpunktmäßig um die Lehre kümmert.

Der Vorstand kommt viermal im Jahr zu Sitzungen zusammen, die von der „Working Group" vorbereitet werden. Jedes institutionelle Mitglied ist üblicherweise durch ein Beiratsmitglied vertreten. Zweimal jährlich finden Beiratssitzungen statt, in denen auf Basis von Impulsvorträgen aktuelle Fragen des Risikomanagements und Ergebnisse der Forschungsprojekte besprochen werden. Einmal im Jahr findet ein zweitägiges Offsite der Vorstands- und Beiratsmitglieder statt, das der Netzwerkbildung und der vertiefenden Besprechung von Risikomanagement- und Regulierungsfragen dient.

FIRM orientiert sich bei Forschung und Lehre daran, internationalen Best-Practice-Standards zum Durchbruch zu verhelfen und lehnt Lobbying strikt ab. Insofern versucht der FIRM Risk Round Table – aufbauend auf der Expertise der Risiko-Controller großer deutscher Banken – effiziente Standards für die Risikomodellierung und andere quantitative Fragen des Risikomanagements und der Regulierung zu entwickeln und zu fördern. Hierbei sollen in Zukunft auch die quantitative Forschung und der Datenaustausch mit den Universitäten – wo immer möglich und vertretbar – unterstützt und gefördert werden.

FIRM arbeitet eng mit dem Frankfurt Main Finance e.V. zusammen. Der Informationsaustausch ist durch die gegenseitige Verankerung in den Gremien sichergestellt. Nachdem wir in der ersten Wahlperiode des Vorstandes den Schwerpunkt auf den Aufbau der Gesellschaft und des Instituts sowie die Verbreiterung unserer Mitgliederbasis legten, haben wir uns in den letzten Monaten auch mit den Zielen und Grundsätzen unserer Arbeit beschäftigt. Diese sollen uns in der vor uns liegenden Zeit – bei dem angestrebten weiteren kontinuierlichen Ausbau unserer Aktivitäten – Orientierung nach innen und außen geben:

Übergeordnetes Institutsziel („Mission Statement")

- Förderung der Forschung und Lehre auf allen Gebieten des Risikomanagements und der Regulierung sowie der ganzheitlichen, praxisorientierten Ausbildung von Risikomanagern für den Finanzsektor.
- Förderung des Verständnisses von „Best-Practice-Standards" für Risikomanagement und Regulierung mit dem Ziel eines nachhaltigen und die Gesamtwirtschaft stärkenden Finanzsektors.

Spezifische Institutsziele („Specific Objectives")

- Das FIRM strebt an, eines der führenden Risikomanagementinstitute in Deutschland zu sein, indem es:
  - Forschung und Lehre im deutschsprachigen Raum mit Schwerpunkt in Frankfurt am Main finanziell und inhaltlich unterstützt;
  - das führende Netzwerk im Finanzsektor zwischen Wissenschaft, Praxis, Politik und Regulierung im deutschsprachigen Raum aufbaut und
  - den faktenbasierten Dialog zu Fragen von Risikomanagement und Regulierung unter Wahrung der Unabhängigkeit der Beteiligten fördert.

Übergeordnete Institutsgrundsätze („Governance Principles")

- Gemeinnützigkeit: Die Mittel werden transparent und den Vereinszielen entsprechend verwendet, der Verein wird ehrenamtlich geführt.
- Offenheit: Für Mitglieder und Sponsoren mit Expertise in Risikomanagement und Regulierung im Finanzsektor; aus Wissenschaft, Finanz- und Realwirtschaft, Politik und Regulierung, inkl. persönlicher Mitgliedschaft und Alumnivereinigung.

FIRM BEIRAT

Der Beirat besteht aus Mitgliedern mit ausgewiesenem Risikomanagement-Know-how aus Praxis und Wissenschaft. Er wird regelmäßig vom FIRM-Vorstand im Rahmen von Beiratssitzungen und dem Offsite über die FIRM-Aktivitäten informiert und berät den FIRM-Vorstand bei der Erfüllung seiner Aufgaben, die sich an den Zielsetzungen des „Mission Statement“ ausrichten. Er setzt sich aktiv für die Ziele von FIRM ein und wirkt so an einer Verbreitung der Aktivitäten von FIRM mit.

Frank Behrends
Mitglied des Vorstands, BHF-BANK Aktiengesellschaft

Stefan Bielmeier
Vorstandsvorsitzender, DVFA GmbH

Carsten Bokelmann
Generalbevollmächtigter, Steubing AG

Markus Burghardt
Leiter Bereich Financial Services, Mitglied des Vorstands, PricewaterhouseCoopers AG

Dr. Henning Dankenbring
Partner, KPMG AG

Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Franke
Professor für Internationales Finanzmanagement, Universität Konstanz

Dr. Peter Gassmann
Geschäftsführer, European Practice Leader, Financial Services, Booz & Company GmbH

Bernd Geilen
Mitglied des Vorstands/ Chief Risk Officer, ING-DiBa AG

Gerold Grasshoff
Senior Partner/Managing Director, Int. Leiter Risikomanagement und Regulierung, The Boston Consulting Group GmbH

Prof. Dr. Andreas Hackethal
Dekan Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Goethe-Universität Frankfurt am Main

Paul Hagen
Mitglied des Vorstands/ Chief Risk Officer, HSBC Trinkaus & Burkhardt AG

Prof. Dr. Martin Hellmich
Professor for Risk Management & Regulation, Frankfurt School of Finance & Management

Dr. Andreas Höck
Direktor, KfW Bankengruppe

Dr. Detlef Hosemann
Mitglied des Vorstands, Landesbank Hessen-Thüringen

Dietmar Ilg
Bereichsleiter Kredit, DZ BANK AG

Prof. Dr. Roman Inderst
Professor, Goethe-Universität Frankfurt am Main

Dr. Peter Iversen
Managing Director, Bereichsleitung Group Risk Management, HSH Nordbank AG

Dr. Ralf Kauther
Vorstandsvorsitzender, vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG

Ralf Kehlenbeck
Partner, Leiter Risikomanagement-Services, BearingPoint GmbH

Prof. Jan-Pieter Krahnen
Professor für Kreditwirtschaft und Finanzierung, Goethe-Universität Frankfurt am Main

Christian Kühn
Direktor, Leiter Risiko-Controlling, Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG

Frank Kuhnke
Chief Operating Officer of the Non-Core Operations Unit, Deutsche Bank AG

Finja Carolin Kütz
Partnerin/Geschäftsführerin, Oliver Wyman GmbH

Ulrik Lackschewitz
Leiter Konzern Finanz- und Risikocontrolling, Norddeutsche Landesbank Girozentrale

Dr. Carsten Lehr
Geschäftsführer, Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH

Andreas Leonhard
Bereichsleiter Group Risk Control, BayernLB

Markus Linss
Bereichsleitung Risk Management & Control, Deutsche Pfandbrief AG

Fredun Mazaheri
Bereichsvorstand Group Risk Controlling & Capital Management, Commerzbank AG (ab 26. März 2014)

Hermann J. Merkens
Mitglied des Vorstands/ Chief Risk Officer, Aareal Bank AG

Gilles Pelosato
Senior Director, Head of Sales Nordic, Central & Eastern Europe, Fitch Deutschland GmbH

Dr. Thomas Poppensieker
Managing Director, Deutsche Bank AG (ab 26. März 2014)

Marcus Thompson
Managing Director/ Chief Risk Officer, Deutsche Börse AG

Dr. Jens Riedel
Partner, Egon Zehnder International GmbH

Dr. Gerhard Schröck
Partner, Mitglied der McKinsey Global Financial Institutions Practice und der European Risk Practice, McKinsey & Company Inc.

Christoph Schwager
Chief Risk Officer, Airbus Group

Jürgen Steffan
Mitglied des Vorstands, Wüstenrot Bausparkasse AG

Hubertus Väth
Geschäftsführer, Frankfurt Main Finance e.V.

Dana Wengrzik
Geschäftsführerin, RSU Rating Service Unit GmbH & Co. KG

Thomas C. Wilson
Chief Risk Officer, Allianz SE

Ralf Wollenberg
Leiter Risikocontrolling, Bankhaus Lampe KG

FIRM RISK ROUNDTABLE

Risikomanagement vor dem Hintergrund zunehmender Regulierungsvorgaben ist eine der zentralen Herausforderungen der Finanzbranche. Bei strategischen, den gesamten Bankenmarkt betreffenden Themen ist es deshalb wichtig, den säulenübergreifenden Austausch von Instituten zu stärken und Ansätze zur Weiterentwicklung von Risikomanagementprozessen zu fördern. Der FIRM Risk Round Table ist hierfür eine etablierte Plattform und mit 20 Mitgliedsinstituten ein wichtiger Repräsentant des deutschen Bankensektors. Die Anpassung des Kapitalmanagements an neue Regulierungsanforderungen hat derzeit höchste Priorität. Allein das neue Rahmenwerk Basel III umfasst sechshundert Seiten, die ergänzenden Ausführungen werden auf einen Umfang von vier- bis sechstausend Seiten geschätzt. Noch sind nicht alle Umsetzungsrichtlinien fertig, aber schon jetzt ist klar: Auf die Risikocontroller der deutschen Banken wartet eine große Aufgabe. Vor diesem Hintergrund wird ersichtlich, wie wichtig der fachliche Austausch unter Risikomanagement-Experten ist – nicht nur in den Kompetenzeinheiten der jeweiligen Häuser, sondern auch institutsübergreifend. Denn in der praktischen Umsetzung werfen die vielschichtigen gesetzlichen Vorgaben immer neue Fragen auf. Wie werden einzelne Aspekte priorisiert? Wie lassen sich neue Anforderungen in Strukturen und Prozesse übersetzen, oder muss sogar die Risikoarchitektur verändert werden? Welche Aufgaben lassen sich in eigenen Projektteams lösen, wo sind externe Beratungsleistungen erforderlich?

Austausch zu Grundsatzfragen

Zu diesen Fragen suchen die führenden Risikomanager der Mitgliedsinstitute im FIRM Risk Roundtable den Austausch. Dabei geht es um Grundsätzliches. Beispielsweise das Basel-Papier 239 zur effektiven Risikodatenaggregation und zum Risikoreporting: Diskutiert wird über Best-Practice-Beispiele, weil sich hier wertvolle Erkenntnisse für das Projektmanagement im eigenen Haus gewinnen lassen. Auch übergreifende Interpretationsfragen werden erörtert. Beispielsweise, welche Auswirkungen die in der Mindestanforderung an das Risikomanagement (MaRisk) geforderte Trennung von Marktfolge und Risikocontrolling auf Organisationsstrukturen haben. Auslegungsfragen oder operative Umsetzungsdetails sind dagegen nicht im Fokus des Risk Roundtables. Dies ist Aufgabe der Fachabteilungen in den jeweiligen Banken.

Großes Interesse auf Bankenseite

Der Risk Roundtable ist in seinem Aufbau einmalig in Deutschland. Vertreten sind Institute aus allen drei Säulen: Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Privatbanken, jeweils mit der ersten für Risikomanagement zuständigen Führungsebene. Entstanden ist das Gremium aus den ICAAP-Nachschau-Prüfungen der Bankenaufsicht. Damals gab es eine Initiative verschiedener Berater, die Banken säulenübergreifend zur Erarbeitung einer gemeinsamen Studie zusammenzubringen. Ziel war es herauszufinden, ob die Aufsicht einheitlich mit dem ICAAP umgeht. Die Teilnehmer in der Studie haben sich im Nachgang entschlossen, weitere Zusammentreffen zu organisieren und zu diesem Zweck im Oktober 2011 den Risk Roundtable ins Leben gerufen. Seither wächst der Kreis der Mitglieder kontinuierlich. Die regelmäßig einmal im Quartal stattfindenden Treffen werden von den Teilnehmern

Dr. Martin Knippschild
Bereichsleiter Risikocontrolling, DZ BANK AG

Sven Boland
Leiter Risikocontrolling, DekaBank AG

Jörn Brandstätter
Bereichsleiter Capital & Risk Analytics, Deutsche Postbank AG

Dr. Marc Kaninke
Generalbevollmächtigter, Wüstenrot Bausparkasse AG

Jens Käßner
Generalbevollmächtigter, Stellvertretender CRO, Deutsche Postbank AG

Ulrik Lackschewitz
Leiter Konzern Finanz- und Risikocontrolling, Norddeutsche Landesbank Girozentrale

Andreas Leonhard
Bereichsleiter Group Risk Control, BayernLB

Markus Linss
Bereichsleiter Risk Management & Control, Deutsche Pfandbrief AG

Fredun Mazaheri
Bereichsvorstand Group Risk Controlling & Capital Management, Commerzbank AG

Bettina Mohr
Bereichsleiterin Konzernrisikocontrolling, LBBW Landesbank Baden-Württemberg

Matthias Oetken
Leiter Market Risk Management, HSH Nordbank AG

Dr. Wilfried Paus
Global Head of Risk Analytics & Living Wills, Deutsche Bank AG

als wichtige Veranstaltung zum Thema Regulierung und Risikomanagement gewertet – eben weil in diesem Gremium übergreifend auf höchster Ebene und über die Säulen hinweg diskutiert werden kann.

Wichtige Impulse für Risikocontroller

Die Themen, über die in diesem Gremium gesprochen wird, sind auch abseits klassischer Regulierungsfragen breit gefächert. Welche neuen Risiken kommen am Markt auf, wo sind auffällige Betrugsansätze zu beobachten, auf welche Muster gilt es zu achten? So entsteht ein aussagekräftiges Gesamtbild, welche Risiken in den verschiedenen Instituten gesehen werden. Daraus lassen sich gute Indikatoren für die eigene Risikoprüfung ableiten. Für die Akzeptanz des Gremiums ist es auch wichtig, dass der Mehrwert in einem guten Verhältnis zum erforderlichen Aufwand steht. Deshalb ist der Aufbau der Sitzungen straff getaktet. Wichtige Themen werden aufgerufen und andiskutiert. Dabei ist die Abstraktion der Inhalte vom Tagesgeschäft ein ganz wesentliches Merkmal der gemeinsamen Diskussionskultur.

Wo erforderlich, entwickelt das Gremium auch gemeinsame Positionspapiere, um sich so aktiv in den Dialog mit Regulierer und Aufsichtsbehörden einzubringen. So wird regelmäßig geprüft, ob es Themen gibt, die ein konsolidiertes Agieren des FIRM Risk Roundtables erforderlich machen. Mit Blick auf die anstehenden Aufgaben im Risikomanagement kommt dieser Frage künftig wieder größere Bedeutung zu. Denn es passiert nicht selten, dass sich im Dickicht der Regulierungen Widersprüche in der Umsetzung ergeben oder der Aufwand auf Bankenseite vom Regulierer falsch eingeschätzt wird. Dann ist es auch Aufgabe des FIRM Risk Roundtables, gemeinsam Position zu beziehen.

FIRM versteht es als zentrale Aufgabe, den Dialog zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu fördern. Deshalb liefern auch die Mitglieder des Risk Roundtables regelmäßig Themenvorschläge, die eine vertiefende wissenschaftliche Fundierung erfordern. Gleichzeitig soll die wissenschaftliche Arbeit unterstützt werden durch fachlichen Austausch von Wissenschaftlern und Experten der Mitgliedsunternehmen, durch den Zugang zu erforderlichen Daten und durch Entwicklung gemeinsamer Thesen und Theorien.

Autor

Dr. Martin Knippschild,
Bereichsleiter Risikocontrolling
bei der DZ BANK AG

Dr. Stefan Peiß
Direktor der KfW Leiter des Bereiches Risikomanagement und -controlling, KfW Bankengruppe

Jörg Riepenhausen
Leiter Risikocontrolling, Aareal Bank AG

Jacob Sprittulla
Bereichsleiter Risikocontrolling, Berliner Sparkasse

Stephan Wilken
Managing Director, Chief Credit Officer for Private & Business Clients, Chief Risk Officer Germany, Deutsche Bank AG

Stephan Wycisk
Bereichsleiter Kreditrisiko-Management, BHF-BANK Aktiengesellschaft

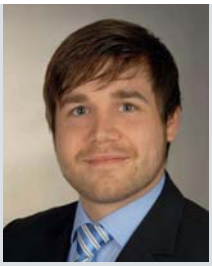
Matthias Zacharias
Bereichsleiter Konzerncontrolling, Landesbank Hessen-Thüringen

FIRM WORKING GROUP

Wolfgang Hartmann
Vorstandsvorsitzender FIRM, Vorstandsmitglied Frankfurt Main Finance e.V., ehem. Vorstandsmitglied und Chief Risk Officer, Commerzbank AG

Esther Baumann
Stellvertretende Koordinatorin, Frankfurt Main Finance e.V.

Dr. Daniell Bastian
Referatsleiter, Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung



Thomas Bopp
Stellvert. Referatsleiter, Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung

Dr. Heike Brost
Leiterin Konzeption und Programmentwicklung, Frankfurt School of Finance & Management gGmbH

Norbert Gittfried
Principal – Risk and Regulation, The Boston Consulting Group GmbH

Dr. Anja Guthoff
Spezialistin Risikomanagement, DZ BANK AG

Jürgen Hinxlage
Abteilungsleiter, Helaba Landesbank Hessen-Thüringen

Dr. Peter Hüfner
Direktor, Stab der Hauptgeschäftsführung, Bundesverband deutscher Banken e.V.

Ulrik Lackschewitz
Leiter Konzern Finanz- und Risikocontrolling, Norddeutsche Landesbank Girozentrale

Andreas Leonhard
Bereichsleiter Group Risk Control, BayernLB

Carsten Lesche
Abteilungsdirektor Ratingsysteme PD, KfW Bankengruppe

Rainer Pfau
Head of Regulatory Issues, GRM-CC, KfW Bankengruppe

Bettina Stark-Watzinger
Geschäftsführerin, LOEWE-Zentrum SAFE, House of Finance, Goethe-Universität Frankfurt am Main

Dr. Valentin Ulrici
Practice Expert, McKinsey & Company, Inc.

Heike Wittern
Kreditrisikomanagement, CRM CB&S, GTB - COO MidCaps & Shipping, Deutsche Bank AG

FIRM LEHRPROGRAMME

Master of Risk Management and Regulation (MRR)

Eine vor kurzem an der Frankfurt School in Zusammenarbeit mit SAP und der NYU-Stern Business School in Europa und den USA durchgeführte Bankenstudie identifizierte die wesentlichen Faktoren, welche Banken zur Anpassung ihres Geschäftsmodells zwingt. Die befragten Banken, Wirtschaftsprüfungsunternehmen und Aufsichtsbehörden waren sich einig, dass der größte Treiber für fundamentalen Wandel in den Banken die geänderten regulatorischen Rahmenbedingungen und die auf dieser Basis massiv gestiegenen Anforderungen an das Risikomanagement sind. Vielmehr wurde bei der Beleuchtung der einzelnen Geschäftszweige von Banken deutlich, dass Risikomanagementfähigkeiten von Banken sich sehr klar zum entscheidenden kompetitiven Faktor entwickelt haben, womit die Risikoabteilungen ihren Charakter als Stabsstellen ablegen. Dies hat massive Konsequenzen für das Berufsbild des Risikomanagers, welcher neben umfangreichen Kompetenzen in den Bereichen Risikomanagement und Regulierung nun auch über Kenntnisse der jeweiligen Märkte verfügen muss. Gleichzeitig muss das gesamte Spektrum der Kompetenzen so weitgefächert sein, dass der Risikomanager in der Lage ist, sich intellektuell schnell auf die sich stets sehr raschen Änderungen der Märkte und der Regularien anzupassen. Mit dem „Master of Risk Management and Regulation" (MRR) hat die Frankfurt School ein Konzept entwickelt, um diesen Typus des Risikomanagers auszubilden.

Das Bankgeschäft verändert sich

Eine Vielzahl neuer regulatorischer Anforderungen, aber auch ökonomischer Trends, wie beispielsweise die globale Kräfteverschiebung von den klassischen Industrieländern in die Emerging Markets, zwingen Banken ihre Geschäftsmodelle anzupassen, da sich die ökonomischen Grundlagen des Bankgeschäfts verändert haben. Anpassungen dieser Art lassen sich auch nicht mehr mit auf einfache Weise, wie in der Vorkrisenzeit, als Originate-to-Hold- oder Originate-To-Distribute-Geschäftsmodelle charakterisieren.

In den europäischen Märkten ist kein starkes Wachstum der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen in der Breite zu erwarten. Hier stellt sich vor dem Hintergrund von Märkten, welcher man eher als „overbanked" betrachten kann, die Frage, welche der Banken ein tragfähiges Geschäftsmodell für die Zukunft haben. In den einzelnen Banken wiederum dominiert die strategische Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle von denen der Wettbewerber zu differenzieren. Vor diesem Hintergrund darf man auch gespannt auf die Ergebnisse des „European Asset Quality Review Process" warten.

In den USA sind die sechs größten Banken, welche rund 50 Prozent der aggregierten Bilanzsumme aller US-Banken auf sich vereinen, wieder sehr profitabel und können mit neuen Ressourcen wesentliche Faktoren wie Risikotragfähigkeit, Risikomanagement-Kompetenzen, Produkt- und Handelsplattformen mit breiten Servicekapazitäten und kurzen Responsezeiten sowie die Nutzung von neuen technischen Vertriebskanälen, aufbauen und damit auch ihre künftigen Positionen auf Wachstumsmärkten, wie beispielsweise in Asien, stärken.

Insgesamt kann man auch sagen, dass Banken mit globalem Anspruch sich in einem gewissen Dilemma befinden. Die Restrukturierung der Bilanzen bei gleichzeitigem Aufbau von neuen Produktplattformen und Vertriebskanälen sowie die Entwicklung von kompetitiven Risiko- und Liquiditätsmanagement-Infrastrukturen verursachen zunächst hohe Upfront-Kosten. Um später durch verbesserte Wertschöpfungsketten und attraktiven „Economies of Scale" kompensiert zu werden, müssen diese Kosten als Vorbedingung zunächst getragen werden. Auch wenn Banken in den USA und Europa diese Herausforderungen und die damit verbundenen Opportunitäten sehr ähnlich beurteilen, so sind die Startvoraussetzungen in die Post-Crisis-Finanzmärkte sehr verschieden.

Risikomanagement als Wettbewerbsvorteil

Um künftig die Rolle eines erfolgreichen „Market Makers" in den globalen Finanzmärkten spielen zu können, wie beispielsweise in den nicht standardisierten Derivatemärkten, benötigen Banken neben ausreichenden Risikotragfähigkeiten eine technologische Plattform, welche es ihnen erlaubt, Produkte schnell und kompetitiv zu pricen und zu hedgen und gleichzeitig wesentliche Risikokennziffern, wie beispielsweise das Credit Value Adjustment (CVA) zu kalkulieren. Hier wird sehr deutlich, dass Risikomanagement-Fähigkeiten und die Leistungsfähigkeit des ICAAP-Prozesses die entscheidenden kompetitiven Faktoren sind, welche die Bank überhaupt erst in die Lage versetzen, geschäftliche Opportunitäten wahrzunehmen.

Für die standardisierten Derivatemärkte, welche durch „Central Clearing" charakterisiert sind, sowie die Flow-Märkte für Aktien-, Zins- und Kreditprodukte, ist zu erwarten, dass die deutliche Mehrzahl der Transaktionen künftig auf elektronischer Basis exekutiert werden. Auch wenn mit dieser Automatisierung der Personalaufwand im Frontoffice reduziert und die Wertschöpfungskette für die Banken verbessert wird, so sind durch die neuen regulatorischen Rahmenbedingungen die Anforderungen an Identifikation, Messung und Steuerung der aus diesen Geschäften resultierenden Markt-, Kredit- und insbesondere Liquiditätsrisiken angestiegen. Man kann daher davon ausgehen, dass für jene Banken, welche Market-Maker-Funktionen in den globalen Finanzmärkten wahrnehmen, sich ein deutlicher Teil der Personalkosten vom Frontoffice in Richtung der Risikoabteilungen verschiebt.

Nachfrage nach Risikomanagern steigt

Auf dieser Basis ist eine deutliche Steigerung der Nachfrage nach Personal mit Risikomanagement-Kompetenzen auf den Arbeitsmärkten zu erwarten. Wir gehen davon aus, dass diese Steigerung der Nachfrage noch verstärkt wird, da neben den Banken auch Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen sowie auch Aufsichtsbehörden Personal mit entsprechenden Profilen noch mehr als bisher suchen werden. Da durch die „Alternative Investment Fund Manager Directive" (AIFMD) oder Solvency II auch in anderen Bereichen der Finanzdienstleistungsindustrie Zusatznachfrage nach Personen mit Risikomanagement-Erfahrungen entsteht, gewinnt dieses Berufsbild erheblich an Attraktivität, was sich auch in Zukunft auf die Gehaltsstrukturen auswirken dürfte.

Der „Master of Risk Management and Regulation" ist so strukturiert, dass er Kandidaten mit bereits existierender Berufserfahrung auf diese Herausforderungen vorbereitet und die notwendigen Kompetenzen vermittelt. Da in einem sich dramatisch ändernden Umfeld Wissen oft nur eine sehr kurze Halbwertszeit besitzt, ist es die Aufgabe einer akademischen Ausbildung auf der einen Seite Kompetenzen zu vermitteln, welche es den Kandidaten ermöglichen, in ihrem beruflichen Umfeld langfristig gestaltend zu wirken, aber gleichzeitig die aktuellen und in naher Zukunft zu erwartenden Fragestellungen nicht zu vernachlässigen.

Abb. 01: Die Themenfelder im Master of Risk Management and Regulation

Der MRR versucht insofern akademische Tiefe mit der Vermittlung von praxisnahem Know-how zu vereinbaren, was sich auch in der Auswahl der Dozenten widerspiegelt. Der Dozentenpool des MRR setzt sich zusammen aus erstklassigen Akademikern und Referenten mit langjähriger Praxiserfahrung. Vorlesungen werden regelmäßig ergänzt durch aktuelle Vorträge von Personen, welche im Moment besondere Verantwortungen im Risikomanagement bedeutender Unternehmen wahrnehmen. Das im MRR vermittelte Wissensspektrum ist sehr breit und soll die Kandidaten befähigen, die Geschäftsmodelle und Risiken ihrer Unternehmen vor dem Hintergrund ihrer Rolle in den Finanzmärkten und ihrer regulatorischen Rahmenbedingungen zu verstehen (vgl. ▸ Abb. 01).

Neben dem auf dieser Basis vermittelten „Big Picture" vermittelt der MRR aber auch das notwendige Detailwissen in den wesentlichen Risikokategorien, wie Markt-, Credit- und Conterparty-, Liquiditäts- und Funding- sowie operationelle Risiken. Die Erfahrung der Krise hat gezeigt, dass Themen wie Regulierung, Methoden des Accountings und Stabilität der Finanzmärkte auf das engste zusammenhängen. Nicht von ungefähr haben sich vor der Krise die Wortschöpfungen der regulatorischen wie der Rating-Arbitrage entwickelt. Für die Entwicklung einer Sichtweise, welche die komplexen Wechselwirkungen von Finanzmärkten, Geschäftsmodellen, regulatorische Rahmenbedingungen und Accountingstandards einbeziehen soll, werden im MRR entsprechende Vorlesungen angeboten und von erfahrenen Dozenten gelehrt. Der MRR soll daher Banken bei dem Aufbau ihrer Personaldecke, welche notwendig ist, immer größere Herausforderungen in einem immer komplexeren Umfeld zu meistern, unterstützen.

Autoren

Prof. Dr. Dr. h.c. Udo Steffens, Präsident und Vorsitzender der Geschäftsführung, Frankfurt School of Finance & Management, Präsident des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) und Mitglied des Vorstandes der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V.

Prof. Dr. Martin Hellmich, Karl Friedrich Hagenmüller Professor für Financial Risk Management, Frankfurt School of Finance & Management

FIRM FORSCHUNGSPROJEKTE

Die Förderung der Forschung durch FIRM

Satzung und Mission Statement des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) sehen die Förderung von Forschung als eine zentrale Aufgabe an. Hintergrund ist, dass heutige Forschungsergebnisse die Grundlage eines verbesserten Risikomanagements und einer verbesserten Regulierung morgen und übermorgen – und damit auch eine wesentliche Basis für zukunftsweisende zukünftige Lehrangebote – darstellen. Ziel ist, die internationale Diskussion über Forschungsergebnisse im Bereich Risikomanagement und Regulierung zu befruchten, sodass das FIRM auf international satisfaktionsfähige Publikationen der Forschungsergebnisse in angesehenen Medien Wert legt.

Seit 2009 vergibt das FIRM substanzielle Zuschüsse zur Durchführung von Forschungsprojekten, die an den an FIRM beteiligten Universitäten (Goethe-Universität sowie Frankfurt School of Finance and Management), aber auch darüber hinaus an anderen geeigneten Institutionen durchgeführt werden können (im letztgenannten Fall sollen die Projekte einen Bezug zu Frankfurt aufweisen). Hierzu erfolgt jährlich im Frühling ein Call for Research Project Proposals – dabei werden zur Förderung vorgeschlagene Forschungsprojekte entsprechend einem Strukturmuster in einer Skizze beschrieben. Nach einer doppelt-anonymen Bewertung der Rangreihung der Skizzen durch drei ausgewiesene Gutachter/innen (von außerhalb Frankfurts und nicht durch Anträge aus dem eigenen Haus an einem unabhängigen Urteil gehindert) und einer Beratung im Vorstand des FIRM entscheiden die beiden Präsidenten von FIRM als Wissenschaftler über die Vergabe der Forschungsfördermittel.

Insgesamt wurden seit dem Jahr 2009 sechszehn Forschungsprojekte mit in Summe gut einer Mio. Euro gefördert (eine Liste dieser Projekte findet man unter www.firm.fm/forschung/projekte.html). ▸ Tab. 01 zeigt die verantwortlichen Forscher, deren Heimatinstitution sowie den jeweiligen Titel des Forschungsprojekts.

Die Projekte laufen in vielen Fällen über ein Jahr – ein Teil der Projekte wird aber auch schneller abgeschlossen – längstenfalls werden Zeiträume bis zu zwei Jahren gefördert. Die häufigste Förderung besteht in der Finanzierung einer/s wissenschaftlichen Mitarbeiterin/s (zu 75 Prozent) sowie einigen Sachkosten (etwa zum Besuch einer wichtigen internationalen Tagung), das heißt, dass gängigerweise diese Unterstützung im Rahmen einer längeren Forschungstätigkeit eingebracht und durch weitere Finanzierungen ergänzt wird. Mit Blick auf die Universitäten, in welchen die Forschungen stattgefunden haben bzw. noch stattfinden, ergibt sich folgende Verteilung:

Tab. 01: Übersicht über die seit 2009 durch das FIRM geförderten Forschungsprojekte

Titel des Forschungsvorhabens	Universität
Anreize, Risikowahl und Leveraged Finance: Implikationen für das Risikomanagement	Goethe-Universität Frankfurt | Prof. Dr. Uwe Walz
Das Verhalten von Korrelationen in unterschiedlichen Marktphasen: Modellierung, Empirie und Konsequenzen	Frankfurt School of Finance & Management | Prof. Dr. Wolfgang Schmidt
Rechnungslegung und Prozyklizität – Implikationen für Finanzstabilität und Regulierung	Goethe-Universität Frankfurt (in Zusammenarbeit mit WU Wien) | Prof. Dr. Christian Laux
Operational Risk and Corporate Governance	Goethe-Universität Frankfurt | Prof. Dr. Mark Wahrenburg
Welcher Zielfunktion folgt die Erstellung von Kreditratings? Implikationen für Finanzmarktstabilität und Regulierung	Frankfurt School of Finance & Management | Prof. Dr. Christina Bannier
Mindestanforderungen an Ratings und regulatorisches Kapital für Verbriefungstransaktionen	Universität Hannover | Prof. Dr. Daniel Rösch
Did the Reputation of Rating Agencies Suffer from the Financial Crisis?	Humboldt-Universität Berlin | Prof. Tim Adam
The customer protection perspective on risk management: Understanding the influence of bank advice on private investors' investment decisions	Frankfurt School of Finance & Management | Prof. Dr. Dominik Georgi
Die Regulierung der Emission strukturierter Finanzprodukte für Retail-Anleger	Universität Siegen | Prof. Dr. Rainer Baule
Auswirkungen von Nicht-Kundengeschäft auf die Stabilität in der Finanzindustrie	Goethe-Universität Frankfurt | Prof. Dr. Bernd Skiera
Messen von Modellrisiko dynamischer Hedgingstrategien unter Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen und zur Erhöhung der Finanzmarktstabilität	Frankfurt School of Finance & Management | Prof. Dr. Natalie Packham
Die Zyklizität der Bildung von Wertberichtigungen in deutschen Banken (Themenfeld: Konvergenz und Konflikte von Risikosteuerung und Rechnungslegung)	Universität Münster | Prof. Dr. Andreas Pfingsten
Risk Cascades in Banking Networks and the Measurement of Systemic Risk	Goethe-Universität Frankfurt | Prof. Dr. Ester Faia
Effects of Tightening bank Resolution Regimes on Bank Risk-Taking – Evidence from US an European Banks	Goethe-Universität Frankfurt | Prof. Dr. Mark Wahrenburg
Did Policy Interventions in the Crisis Foster Financial Disintegration?	Universität Mainz | Prof. Dr. Isabel Schnabel
Determinanten und Stabilität privater Einlagen – Implikationen für Refinanzierungsmodelle und Aufsicht	Goethe-Universität Frankfurt | Prof. Dr. Roman Anton Inderst

Goethe-Universität (7 Projekte – davon 1 Projekt in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt), Frankfurt School of Finance and Management (4), Universität Hannover, Humboldt-Universität Berlin, Universität Siegen, Universität Münster und Universität Mainz (je 1).

Mit Blick auf die erzielten Publikationen ist zu beachten, dass nach Start eines Forschungsprojekts zunächst Ergebnisse zu erzielen sind, die häufig zunächst in internationalen Konferenzen vorgestellt werden, und dann – wenn die Ergebnisse international bestehen können (hierzu ist bisweilen mehr als ein Projektanlauf notwendig) – heutzutage internationale Spitzenveröffentlichungen gängigerweise Durchlaufzeiten bei Begutachtungen von bis zu einem Jahr und mehr aufweisen, sodass sich diese Dinge erst voll entfalten müssen. Jenseits einer Vielzahl von angenommenen Konferenzbeiträgen zeigt ▸ Tab. 02 eine Auswahl im Kontext eines FIRM-Projekts entstandenen wichtigen Veröffentlichungen.

Inhaltlich kann man die Untersuchungen in verschiedenartiger Weise clustern. Es erfolg(t)en – um nur einige ausgewählte Gliederungsdimensionen anzusprechen – etwa

- Grundlagenarbeiten (beispielsweise „Risk Cascades in Banking Networks and the Measurement of Systemic Risk"; Messen von Modellrisiko dynamischer Hedgingstrategien unter Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen) gegenüber Anwendungsuntersuchungen (beispielsweise „The Customer Protection Perspective on Risk Management: Understanding the Influence of Bank Advice on Private Investors' Investment Decisions"; „Did Policy Interventions in the Crisis Foster Financial Disintegration?"),
- Endkundenbezug (beispielsweise Determinanten und Stabilität privater Einlagen – Implikationen für Refinanzierungsmodelle und Aufsicht; Welcher Zielfunktion folgt die Erstellung von Kreditratings? Implikation für Finanzmarktstabilität und Regulierung) gegenüber Techniken im Backoffice (beispielsweise das Verhalten von Korrelationen in unterschiedlichen Marktphasen: Modellierung, Empirie und Konsequenzen),
- stärker theoretisch geprägte Arbeiten (beispielsweise Anreize, Risikowahl und Prozyklizität – Implikationen für Finanzstabilität) gegenüber empirisch getriebenen Untersuchungen (beispielsweise „Effects of Tightening Bank Resolution Regimes on Bank Risk-Taking – Evidence from US and European Banks")
- sowie die Beleuchtung spezieller Teilfelder, etwa das Umfeld von Ratings („Did the Reputation of Rating Agencies Suffer from the Financial Crisis?"; Mindestanforderungen an Ratings und regulatorisches Kapital für Verbriefungstransaktionen)
- und das Heranziehen von Erkenntnisansätzen aus mit Finance eng verbundenen Erkenntnisfeldern (beispielsweise Rechnungslegung und Prozyklizität – Implikationen für Finanzstabilität und Regulierung; die Zyklizität der Bildung von Wertberichtigungen in deutschen Banken; Auswirkungen von Nicht-Kundengeschäft auf die Stabilität in der Finanzindustrie).

Wo liegen noch Fortentwicklungspotenziale im Kontext der Forschung? Die von FIRM geförderten Forschungsarbeiten weisen bereits eine beachtliche Verbindung von wissenschaftlicher Sauberkeit der Erkenntnisgewinnung einerseits und Praxiseinbettung des Forschungsverfahrens und der Ergebnisverwendung im Feld auf. Gleichwohl ist auf dieser Verbindungsstrecke noch „Luft nach oben" – das FIRM bot im letzten Jahr im Vorfeld seines „Calls for Research" Project Proposals an, dass Forscher, die an einem Antrag arbeiten, sich mit Mitgliedern des Vorstands, der Working Group oder des Beirats über aus der Praxis formulierte Fragestellungen, aber auch über die Verfügbarmachung von (gerne anonymisierten) realen Daten austauschen. Leider hat hiervon niemand Gebrauch gemacht. Vielleicht müssen wir als FIRM den Zugang zu derartigen Diskussionen und Erfahrungen noch weiter vereinfachen. Aber hier scheint noch hebbares Potenzial für bessere Aufgabenstellungen und bessere Ergebnisse zu liegen.

Autor

Prof. Dr. Wolfgang König, Präsident des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) und Mitglied des Vorstandes der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V., geschäftsführender Direktor, House of Finance/Goethe-Universität Frankfurt am Main

Tab. 02: Ausgewählte Veröffentlichungen, die im Umfeld von durch FIRM geförderten Forschungsprojekten entstanden sind

Autor/in/en	Titel der Publikation	Erscheinungsort
Christian Laux	Financial Instruments, Financial Reporting, and Financial Stability	Accounting and Business Research 42(3), 2012, 1-22
A. Barakat, K. Hussainey	Bank Governance, Regulation, Supervision, and Risk Reporting: Evidence from Operational Risk Disclosures in European Banks	International Review of Finance Analysis (2013) Vol. 30, 254-273
Christoph Becker, Wolfgang M. Schmidt	Stressing correlations and volatilities – A consistent modeling approach	Journal of Empirical Finance 21 (2013) 174-194
Christina E. Bannier, Christian W. Hirsch, Markus Wiemann	Do Credit Ratings Affect Firm Investments? The Monitoring Role of Rating Agencies	Social Science Research Network (SSRN) 2135483 (2012)
Nils Deterin, Natelie Packham	Measuring the Model Risk of Contingent Claims	Social Science Research Network (SSRN) 2214913 (2013)
K. Lützelkirchen, D. Rösch, H. Scheule	Ratings Based Capital Adequancy for Securitizations	Journal of Banking and Finance 37 (2013) 5236-5247
Christian Eufinger	Fatefully Interconnected: Hidden Links between Bank Capital and Asset Risk	Social Science Research Network (SSRN) 2123433 (2011)

ALUMNI – MASTER IN RISK MANAGEMENT & REGULATION

Die Studenten des von FIRM im Jahr 2010 ins Leben gerufenen und auch weiterhin kontinuierlich von FIRM unterstützten Studiengangs „Master in Risk Management and Regulation (MRR)“ sind auch nach Abschluss des Studiums weiterhin über das Alumni-Programm („MRR Alumni“) in Kontakt.

Ziele von MRR-Alumni sind:

- auch über das Studium und die tägliche Arbeit in den Instituten hinaus den Austausch und Know-how-Transfer der Studenten untereinander und mit FIRM zu aktuellen Risk Management Themen zu pflegen;
- das Netzwerk der Studenten untereinander aufrecht zu erhalten und
- eine Plattform für die Jahrgangs übergreifende Kommunikation zu schaffen.

Derzeit umfaßt MRR-Alumni zwei Jahrgänge mit insgesamt 31 ehemaligen Studenten. Ein dritter Jahrgang wird das Programm im Sommer 2014 abschließen und dann ebenfalls in den Kreis der Alumni hinzustoßen.

Die Teilnehmer von MRR-Alumni sind durch die Einladung zu ausgewählten Veranstaltungen in die Aktivitäten von FIRM eingebunden. Hierzu gehörten im Jahr 2013 insbesondere die Teilnahme an der FIRM-Forschungskonferenz in Mainz sowie die regelmäßige Einladung zur „McKinsey/FIRM Innovation Platform“. Daneben führt MRR-Alumni auch eigene „Get Togethers“ zum gegenseitigen Austausch der ehemaligen Studenten untereinander durch.

Im Jahr 2014 wird die Anbindung der Alumni an FIRM durch die Schaffung eines Alumni-Bereiches auf der FIRM-Website weiter verstärkt werden. Zudem ist auch die Aufnahme der weiteren, von FIRM geförderten Studiengänge, geplant.

Autorin

Heike Wittern,
Kreditrisikomanagement, CRM CB&S,
GTB - COO MidCaps & Shipping,
Deutsche Bank AG

FIRM OFFSITE 2013

Das Hotel Hyatt Regency Mainz besticht architektonisch durch eine gelungene Symbiose aus einem spektakulären Neubau und der Festung Fort Malakoff aus dem 19. Jahrhundert, die in den modernen Hotelkomplex integriert ist.

Als Kompetenzzentrum der Finanzdienstleitungsbranche und zentraler Ansprechpartner für Politik und Regulatoren spielt das Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) in der Diskussion um eine bessere Regulierung sowie ein professionelles Risikomanagement seit Jahren eine wichtige Rolle: Sowohl durch die fundierte Aus- und Weiterbildung von Risikomanagern als auch durch die gezielte Förderung der Grundlagen- und anwendungsorientierten Forschung auf dem Gebiet des Risikomanagements und der Regulierung ist es gelungen, vielfältige inhaltliche Impulse zu setzen, den Anliegen der Finanzdienstleistungsbranche Geltung zu verschaffen und somit auch einen Beitrag zur Stärkung des Finanzplatzes Deutschland zu leisten.

Wissenschaftler diskutieren über eine nachhaltige Finanzarchitektur

In diesem Kontext trafen sich vom 20. bis 22. Juni 2013 profunde Experten aus der Welt des Risikomanagements und der Regulierung unterschiedlicher Branchen zu einem Dialog im Hotel Hyatt Regency Mainz. Vorgeschaltet war am ersten Tag eine Wissenschaftstagung, auf der unter anderem Prof. Dr. Arnd Wiedermann (Universität Siegen) über die Regulierung der Emission strukturierter Finanzprodukte für Retail-Anleger referierte. Prof. Dr. Bernd Skiera (Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt) setzte sich mit den Auswirkungen vom Nicht-Kundengeschäft auf die Stabilität in der Finanzindustrie auseinander. Prof. Dr. Natalie Packham (Frankfurt School of Finance & Management) stellte einen Forschungsansatz zur Messung von Modellrisiken dynamischer Hedging-Strategien vor und Prof. Dr. Andreas Pfingsten (Westfälische Wilhelms-Universität Münster) setzte sich mit zyklischen Effekten auseinander. Abschließend stellte Prof. Dr. Jan Pieter Krahnen, Direktor des Center of Excellence SAFE und des Center for Financial Studies, wies in seinem Vortrag darauf hin, dass funktionsfähige Finanzmärkte eine notwendige Bedingung für eine florierende Wirtschaft, für Wachstum und Wohlstand seien. Sie lenken Kapital zu produktiven und innovativen Projekten und erhöhen damit die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt. Die letzten Jahre haben jedoch gezeigt, dass Fehlentwicklungen an den Finanzmärkten; und ein schlecht ausgestaltetes Finanzsystem ungeahnte Risiken für Wirtschaft, Gesellschaft und Staat bergen.

Die Krise hat vor allem umfassende Zweifel an den Selbststabilisierungskräften der Finanzmärkte geweckt. Das Exzellenzzentrum „Sustainable Architecture for Finance in Europe“ (SAFE) nimmt diese vielschichtigen Herausforderungen zum Anlass, um Anforderungen an einen optimalen Ordnungsrahmen für die Finanzmärkte und ihre Akteure im Sinne einer „nachhaltigen Architektur“ zu erforschen. In der bisherigen Forschung der Finanzmärkte fokussiert man sich immer noch zu stark auf einzelne Akteure und Themen. SAFE bündelt das Wissen darüber, was in den verschiedenen Märkten geschieht, nicht nur in den klassischen finanzökonomischen Forschungsbereichen, sondern nimmt auch bereichsübergreifende Fragestellungen (etwa zum Thema „Systemische Risiken“) in Angriff.

Die Eurokrise und die Instabilität des Finanzsystems standen im Zentrum der Diskussionen

Wolfgang Hartmann, Vorsitzender des Vorstands des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung, wies noch einmal darauf hin, dass zukünftig ein qualifizierter und zukunftsorientierter Dialog über makro- und mikroprudentielle Risiken mit den Überwachungs- und Führungsgremien von Seiten der systemrelevanten Banken sowie der Aufsicht auf Augenhöhe geführt werden muss.

Mit dem Offsite 2013 legte FIRM einen soliden Grundstein für diesen Dialog. Den Anfang übernahm Dr. Joachim Nagel, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbank, der über die aktuellen Entwicklungen der Eurokrise referierte. Die europäische Schuldenkrise befand sich zur Zeit des Offsite in ihrem vierten Jahr, und sie hält noch immer große Herausforderungen bereit. Das gilt für Regierungen und für Parlamente, das gilt für Zentralbanken, und es gilt nicht zuletzt auch für den Bankensektor, der seit Ausbruch der Finanzkrise im Zentrum eines anhaltenden Deleveraging-Prozesses steht.

Daniela Weber-Rey, Chief Governance Officer & Deputy Global Head Compliance, diskutierte die aktuellen Governance-Herausforderungen vor dem Hintergrund der Kodexentwicklungen sowie des europäischen Corporate Governance Action Plans. Ihr Fazit: Die Tätigkeit der Aufsichtsräte wandelt sich von einer Kontrolltätigkeit hin zu einer Mitunternehmerschaft.

Dr. Joachim Nagel (Mitglied des Vorstands, Deutsche Bundesbank) skizzierte in seinem Vortrag die aktuellen Entwicklungen der Euro-Krise sowie die Situation der deutschen Banken.

Dr. Hans-Joachim Massenberg (Mitglied der Hauptgeschäftsführung, Bundesverband deutscher Banken e.V. sowie Mitglied des Vorstands FIRM), Wolfgang Hartmann (Vorsitzender des Vorstands, FIRM), Dr. Joachim Nagel (Mitglied des Vorstands, Deutsche Bundesbank) sowie Dietmar Ilg (Bereichsleiter Kredit, DZ BANK, Beirat FIRM).

Christoph Schwager (Chief Risk Officer, Airbus Group), Matthias Oetken (HSH Nordbank), Ralf Wollenberg (Leiter Risikocontrolling Bankhaus Lampe KG) sowie Dr. Carsten Lehr (Geschäftsführer der „Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH").

Wolfgang Hartmann (33 Jahre für die Commerzbank u. a. als Chief Risk Officer tätig; heute Vorsitzender des Vorstands FIRM).

Christian Sewing (links; Deutsche Bank) im Gespräch mit Hubertus Väth (Geschäftsführer von Franfurt Main Finance).

Frank Romeike (links; Geschäftsführender Gesellschafter RiskNET, Mitglied des FIRM-Vorstands sowie verantwortlicher Chefredakteur RISIKO MANAGER) im Gespräch mit Christoph Schwager (Chief Risk Officer, Airbus Group).

Dr. Joachim Nagel (Mitglied des Vorstands Deutsche Bundesbank): Die Krise ist erst vorbei, wenn die strukturellen Probleme in einzelnen Ländern gelöst wurden.

Außerdem stellt die Erweiterung der Aufgaben größere Anforderungen an die fachliche Qualifikation und an den zeitlichen Einsatz der Aufsichtsräte.

Dr. Carsten Lehr, Geschäftsführer der Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur, skizzierte in seinem Vortrag die wesentlichen Herausforderungen für das Schuldenmanagement im 21. Jahrhundert. Er schloss seinen Vortrag mit den aus seiner Sicht größten Herausforderungen des 21. Jahrhundert: 1. Konsolidierung der Staatsfinanzen, 2. Demografischer Wandel, 3. Ökologie, 4. Technologie und 5. Komplexität.

Entscheidend ist eine gelebte Risikokultur

Anschließend diskutierten Christoph Schwager (Chief Risk Officer, Airbus Group sowie Beirat FIRM sowie beim Kompetenzportal RiskNET), Christian Sewing (Leiter Group Audit, Deutschen Bank) und Tom Wilson (Chief Risk Officer der Allianz) die Anforderungen an das Risikomanagement bis 2020. Ihr gemeinsames Fazit: Das beste Risikomanagement-System und die besten quantitativen Modelle bleiben unwirksam, wenn Risikomanagement nicht tagtäglich im Unternehmen gelebt wird. Eine gelebte Risikokultur ist eines der nachhaltigsten Instrumente für Unternehmen aller Branchen.

Auch Sabine Lautenschläger (bis 2013 Vizepräsidentin der Deutschen Bundesbank, ab 27. Januar 2014 Direktoriumsmitglied der Europäischen Zentralbank) folgte der Einladung des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung und setzte sich in ihrem Vortrag am abschließenden dritten Tag mit der europäischen Bankenaufsicht auseinander. „Politik wie Aufsicht sind zu Recht angehalten, zumindest richtige Lehren aus der Krise zu ziehen, wenn sie die Krise schon nicht verhindern konnten“, so Lautenschläger. Eine der Lehren ist die Bankenunion, die bereits im Juni 2012 auf den Weg gebracht worden ist. Der EU-Gipfel hat dabei unter anderem beschlossen, die Bankenaufsicht auf die EZB zu übertragen. Im Dezember 2012 sind dann weitere Bausteine dazu gekommen. Diese umfassen neben dem einheitlichen Aufsichtsmechanismus für die Eurozone (Single Supervisory Mechanism) den einheitlichen Abwicklungsmechanismus (Single Resolution Mechanism). Auch eine gemeinsame europäische Einlagensicherung ist Teil der Diskussion.

Dr. Natalie Packham ist Juniorprofessorin für Quantitative Finance an der Frankfurt School of Finance & Management.

Daniela Weber-Rey (Chief Governance Officer & Deputy Global Head Compliance, Deutsche Bank) diskutierte die Governance-Herausforderungen vor dem Hintergrund der Kodexentwicklungen und des europäischen „Corporate Governance Action Plans“.

Dr. Carsten Lehr (Geschäftsführer der Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH) skizzierte in seinem Vortrag wesentliche Herausforderungen für das Schuldenmanagement im 21. Jahrhundert.

Hubertus Väth (Franfurt Main Finance), Wolfgang Hartmann (FIRM) sowie Dr. Stephan Bredt (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung).

Pausengespräche im Hyatt Regency Main in Mainz.

Prof. Dr. Natalie Packham und Dr. Heike Brost (beide Frankfurt School of Finance & Management) im Gespräch mit Dr. Carsten Lehr (Geschäftsführer der Bundesrepublik Deutschland – Finanzagentur GmbH).

Tom Wilson (Chief Risk Officer der Allianz) und Wolfgang Hartmann (Vorsitzender des Vorstands bei FIRM).

Christoph Schwager (Chief Risk Officer, Airbus Group) setzte sich in seinem Vortrag u. a. mit High-Tech-Risiken am Rande des Physik auseinander.

Tom Wilson (Chief Risk Officer der Allianz): „Risikomanagement ist eine Kultur, kein Kult".

Dr. Peter König, bis 2013 Geschäftsführer DVFA – Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management.

Christian Sewing (Leiter Group Audit der Deutschen Bank) setzte in seinem Vortrag den Schwerpunkt vor allem auf die Risikokultur sowie ein ganzheitliches Risikomanagement in der Bank.

Diskussionen zu hochaktuellen Themen standen im Zentrum des FIRM-Offsite.

Marcus Kramer (Chief Risk Officer der BayernLB sowie Mitglied des Vorstands bei FIRM) und Christian Sewing (Deutsche Bank).

Der FIRM-Vorstand (von links nach rechts): Prof. Dr. Dr. h.c. Udo Steffens (Frankfurt School of Finance & Management), Bernd Loewen (KfW Bankengruppe), Christian Sewing (Deutsche Bank), Wolfgang Hartmann (Vorsitzender), Marcus Kramer (BayernLB), Dr. Thomas Poppensieker (Deutsche Bank), Prof. Dr. Wolfgang König (House of Finance, Goethe-Universität), Dr. Stephan Bredt (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung).

Wolfgang Hartmann moderierte als Vorsitzender des Vorstands bei FIRM das Offsite.

Prof. Dr. Wolfgang König (House of Finance, Goethe-Universität sowie Mitglied des Vorstands bei FIRM).

Dr. Korbinian Ibel (Head of Group Risk Controlling and Capital Management, Commerzbank AG, ab 2014 Generaldirektor Bankenaufsicht bei der EZB).

Eine europäische Aufsicht durch eine einheitliche Abwicklung zu ergänzen, hält die Vizepräsidentin für eine sehr gute Idee; ja sogar für eine Notwendigkeit. Kontrolle und Haftung sollten Hand in Hand gehen. Ein europäischer Abwicklungsmechanismus wiederum braucht ebenfalls einheitliche Vorgaben und Instrumente für sein Handeln, die zurzeit mit der EU Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD) erarbeitet werden. Für eine effektive und effiziente Bankenunion sind indes noch weitere, das materielle Aufsichtsrecht betreffende, Voraussetzungen zu erfüllen: „Eine zentrale Aufsicht auf europäischer Ebene benötigt einheitliche Aufsichtsregeln", so Lautenschläger. „Mit der Verabschiedung der ‚Capital Requirements Regulation und Directive' und deren Inkrafttreten ab dem 1. Januar 2014 sind wir hier einem echten ‚Single Rule Book' für Banken, aber auch für die Bankenaufseher, einen ganz wichtigen Schritt näher gekommen", so Lautenschläger weiter.

Kritisch äußerte sich Lautenschläger zu dem potenziellen Konflikt zwischen den Zielen der EZB: „Einerseits Preisniveaustabilität und andererseits ein stabiles Bankensystem. Dieser Zielkonflikt kann die ‚innere Unabhängigkeit' der EZB gefährden. Längerfristig halte ich es daher für notwendig, den Single Supervisory Mechanism auf eine solide rechtliche Basis zu stellen. Um eine Primärrechtsänderung wird man dabei nicht herumkommen, damit die Governance-Struktur verbessert werden und die Geldpolitik von der Bankenaufsicht klarer abgegrenzt werden kann", so die Vizepräsidentin weiter.

Auch für das FIRM Offsite 2014 werden allen Beteiligten die Themen nicht ausgehen. Und bis dahin wird FIRM die Diskussion aktiv begleiten und aktiv gestalten. Wie bereits in den vergangenen Jahren.

Autor

Frank Romeike, Geschäftsführender Gesellschafter RiskNET GmbH, Mitglied des Vorstands der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e. V. sowie verantwortlicher Chefredakteur der Zeitschrift RISIKO MANAGER

Breakout beim Offsite direkt neben der Festung Fort Malakoff in Mainz.

Gedankenaustausch auf der Terrasse des Hyatt Regency Mainz.

Sabine Lautenschläger setzte sich in ihrem Vortrag mit der europäischen Bankenaufsicht auseinander.

Wolfgang Hartmann erinnerte während des Abendessens an vier Jahre FIRM und verabschiedete sich temporär zu einem rund eineinhalbjährigen Aufenthalt in den USA. Dort lehrt er unter anderem an der University of North Texas (UNT).

FIRM WEBSITE RELAUNCH

Abb. 01: Startseite von FIRM.fm im Browser

Grafischer und technischer Relaunch von FIRM.fm

Das heutige Internet ist im Jahr 1969 aus dem Arpanet hervorgegangen, einem Projekt der Advanced Research Project Agency (ARPA) des US-Verteidigungsministeriums. Ursprünglich war hiermit das Ziel verbunden, Universitäten und Forschungseinrichtungen zu vernetzen sowie die knappen Rechenkapazitäten der teuren Großrechner sinnvoller zu nutzen.

Die Gründungsväter hätten damals – vor rund 45 Jahren – niemals daran gedacht, dass das World Wide Web heute eine der größten Veränderungen des Informationswesens seit der Erfindung des Buchdrucks darstellt. Heute nutzen weltweit mehr als 2,4 Milliarden Menschen das Internet. Davon kommen 1,1 Milliarden aus Asien, 519 Millionen aus Europa, 274 Millionen aus Nordamerika, 255 Millionen aus Lateinamerika und der Karibik, 167 Millionen aus Afrika, 90 Millionen aus dem Nahen Osten und 24,3 Millionen aus Ozeanien und Australien. Nach einer Umfrage der Initiative D21 zur Entwicklung der Quote der Internetnutzer verwenden im Jahr 2013 rund 77 Prozent der Deutschen das Internet. 2001 waren es gerade einmal 37 Prozent. Jeden Tag werden durchschnittlich rund 175 Millionen Tweets über Twitter versendet. Im Jahr 2012 betrug das Datenaufkommen im festverkabelten, öffentlich zugänglichen Internet mehr als 26,7 Exabyte (1 Exabyte = 1 Mrd. Gigabyte) pro Monat. Die Datenmenge von einem Exabyte ist vergleichbar mit der mehr als 2500-fachen Datenmenge aller Bücher, die je geschrieben wurden. Hierbei steigt insbesondere das mobile Datenaufkommen rasant an und belief sich im Jahr 2012 auf über 1,1 Exabyte Daten im Monat.

Experten schätzen, dass bis zum Jahr 2015 das Datenvolumen im festverkabelten Internet auf etwa 60 Exabyte pro Monat wachsen wird. Im mobilen Internet prognostizieren die Experten rund 6,2 Exabyte monatlich.

FIRM.fm ist ein Kommunikations-Werkzeug

Für FIRM ist die Website mehr als nur eine statische Visitenkarte. Vielmehr soll FIRM.fm die weltweite Ausdehnung von Kommunikationsbeziehungen befördern. Oft wird nicht verstanden, dass eine Website ein Kommunikations-Werkzeug in einer „Netzwerkgesellschaft“ ist. Besucher sind in der Regel auf der Suche nach nutzbringenden Informationen und Lösungen. Daher stand vor allem das Bereitstellen von nutzbringenden Informationen für FIRM-Mitglieder und „Noch-Nicht-Mitglieder“ im Mittelpunkt des Relaunch.

Basierend auf einem modernen und leistungsfähigen Content Management System (CMS) wurde die Seite sowohl technisch als auch optisch überarbeitet. Hierbei wurde vor allem berücksichtigt, dass Nutzer mit unterschiedlichen Endgeräten (Smartphone, Tablet-Rechner, internetfähiger Fernseher oder Laptop bzw. Desktop-Rechner) auf die Website zugreifen.

In diesem Kontext wurde beim Relaunch durchgängig ein „Responsive Webdesign“ umgesetzt. So kann FIRM.fm auf die heterogenen Eigenschaften des jeweils benutzten Endgeräts reagieren und die Inhalte optimal darstellen. So erfolgt die Anordnung und Darstellung einzelner Elemente, wie beispielsweise Navigationen, Seitenspalten und Texte höchst individuell – je nach Gerät (vgl. ▸ Abb. 01 sowie ▸ Abb. 02). „Form follows function“: Beim Responsive Webdesign folgen Funktion, Design und Inhalt der jewei-

Abb. 02: Startseite von FIRM.fm auf einem Smartphone sowie Tablet-Device

Abb. 03: Englischsprachige Inhalte auf FIRM.fm

Abb. 04: Login.fm

ligen Bildschirmauflösung des verwendeten Endgeräts. Technische Basis hierfür sind neuere Webstandards wie HTML5, CSS3 und JavaScript.

Ergänzend zum technischen und grafischen Relaunch erfolgte eine durchgängige zweisprachige Umsetzung aller Inhalte. So werden zukünftig auch alle News in deutscher und parallel in englischer Sprache veröffentlicht (vgl. ▸ Abb. 03).

In Zukunft wird eine Online-Redaktion sicherstellen, dass über die Website regelmäßig über aktuelle Themen im Bereich Risikomanagement und Regulierung berichtet wird. Hierbei wird die Redaktion auch die Vorteile einer crossmedialen Kommunikation nutzen und ausgewählte Inhalte aus dem FIRM-Teil der Zeitschrift RISIKO MANAGER über das Portal veröffentlichen und vice versa.

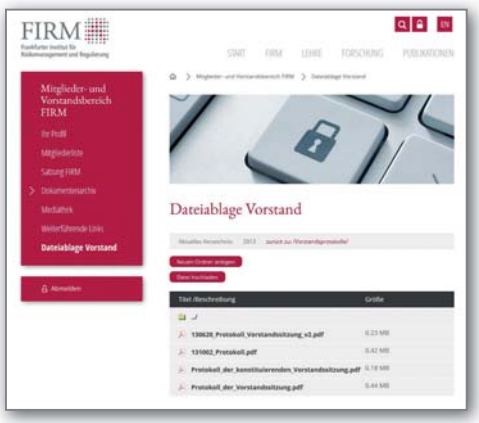
Mitglieder- und Vorstands-Login über SSL-Verschlüsselung

Mit dem Relaunch vom FIRM.fm wurde auch ein interner Login-Bereich für Mitglieder und Mitglieder des FIRM-Vorstands eingerichtet (vgl. ▸ Abb. 04). Dort werden zukünftig Vorstandsprotokolle, relevante Studien und Dokumente sowie eine Linksammlung zu finden sein (vgl. ▸ Abb. 05). Außerdem haben Mitglieder Zugriff auf eine Mitgliederliste sowie eine Mediathek mit multimedialen Inhalten rund um die Themen Regulierung und Risikomanagement. Zukünftig werden diese Inhalte schrittweise um weitere Elemente erweitert.

Außerdem haben die Mitglieder die Möglichkeit, ihre Daten (Adresse, Kontaktdaten, Firmenlogo etc.) direkt zu ändern. Falls das Passwort vergessen wurde, kann direkt ein neues Passwort angefordert werden. Dies wird an die im System hinterlegte E-Mail-Adresse verschickt.

Eine Verschlüsselung aller Daten basierend auf den Standards Secure Socket Layer (SSL) bzw. Transport Layer Security (TLS) stellt sicher, dass nur FIRM-Vorstände und Mitglieder Zugriff auf die Daten haben. SSL ist das am weitesten verbreitete hybride Verschlüsselungsprotokoll, das sichere Datenübertragungen im Internet gewährleistet. Das Internet ist fast so alltäglich wie die Luft zum Atmen geworden. „Always-on" ist auch für FIRM Realität. Und auch für FIRM erschafft das Internet faszinierende Möglichkeiten einer anderen Kommunikation. Mit dem Relaunch hat sich FIRM in der „Netzwerkgesellschaft" gut aufgestellt.

Abb. 05: Inhalte im internen Mitarbeiter-/Vorstandsbereich auf FIRM.fm



Autoren

Frank Romeike, Geschäftsführender Gesellschafter RiskNET GmbH, Mitglied des Vorstands der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e. V. sowie verantwortlicher Chefredakteur der Zeitschrift RISIKO MANAGER

Benjamin Meier, Chief Information Officer (CIO), RiskNET GmbH

FIRM & FRANKFURT MAIN FINANCE

Frankfurt Main Finance

FIRM
Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung

Frankfurt Main Finance und FIRM: Partner der ersten Stunde

Den Finanzplatzverein Frankfurt Main Finance und FIRM verbinden eine gemeinsame Geschichte und eine gemeinsame Mission: Beide sind Partner der ersten Stunde. Und beide verfolgen das Ziel, den Finanzplatz Frankfurt zu stärken. Daran arbeiten sie mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten und Kompetenzen – Frankfurt Main Finance steht für Marketing des Finanzplatzes, FIRM für Ausbildung und Forschung.

Immer wieder zeigt es sich als große Wahrheit, dass in jeder Krise auch eine Chance verborgen liegt – man muss sie nur erkennen und zu nutzen wissen. Frankfurt Main Finance, gegründet 2008, und FIRM, gegründet 2009, können sich unter diesem Gesichtspunkt nur zu gut als Kinder der Krise sehen. Der Finanzplatzverein als Chance, die Stärken Frankfurts und die Bedeutung der Finanzindustrie für unseren Wohlstand koordiniert und offensiv zu kommunizieren. Und das Forschungsinstitut als Chance, für Risikomanagement und Regulierung immer wieder neue und intelligente Wege angesichts sich laufend wandelnder Herausforderungen zu finden. Denn zu den unmittelbaren Lehren aus der Finanzkrise zählt noch immer: Es gibt Handlungsbedarf im Risikomanagement der Banken. Diese Erkenntnis ist deshalb so bedeutend, da sie das Wesen des Bankgeschäfts betrifft: die Übernahme und das Management von Risiken. Als Initiator des FIRM wirkte Frankfurt Main Finance zunächst als zentrale Koordinierungsstelle, bis mit der Gründung des Trägervereins am 3. Juni 2009 der wichtigste Schritt hin zur Etablierung des Risikomanagement-Instituts gelang. Heute sind Frankfurt Main Finance und FIRM zweieiige Zwillinge mit wechselseitiger personeller Vertretung im Vorstand.

FIRM konnte sich seither als tragende Säule einer wesentlichen Stärke des Finanzplatzes etablieren: Frankfurt hat mittlerweile eine einzigartige Expertise auf den Feldern Risikomanagement und Regulierung aufgebaut. Denn mit dem Sitz der EZB, der Versicherungsaufsicht EIOPA, dem European Systemic Risk Board und demnächst auch der europäischen Bankenaufsicht liegt in Frankfurt das unbestrittene Zentrum der europäischen Infrastruktur in der Finanzmarktaufsicht. Diese Konzentration der europäischen Institutionen zur Gestaltung der neuen Finanzarchitektur am Standort Frankfurt bildet die Grundlage für das Image Frankfurts als europäisches Zentrum für Regulierung, das sich in den kommenden Jahren weiter ausprägen wird. In diesem Zusammenhang sei auch auf das „Center of Excellence SAFE“ am House of Finance der Goethe-Universität verwiesen, das auf dem besten Weg ist, mit seiner einzigartigen Forschungs- und Ausbildungsinfrastruktur zu einem führenden Forschungszentrum für eine nachhaltige Finanzarchitektur in Europa zu werden.

Ein wesentliches Instrument für die Kommunikation dieser Stärke ist der Frankfurt Finance Summit, ein Kongress, den Frankfurt Main Finance und FIRM seit März 2011 gemeinsam ausrichten und der sich von Beginn an als Treffpunkt der weltweiten Risiko- und Regulierungs-Community etabliert hat. Hier kommen Notenbankgouverneure, Regulierer, Vertreter der Aufsichtsbehörden, Finanzpolitiker, Wissenschaftler und Praktiker einmal im Jahr zusammen, um sich über aktuelle Fragen der Finanzmarktstabilität auszutauschen. Insbesondere mit dieser Veranstaltung haben es beide Partner geschafft, Frankfurts Bedeutung als Zentrum für Finanzmarktstabilität und Bankenregulierung in der Eurozone zu unterstreichen. Der Frankfurt Finance Summit ist heute als Dialogplattform, die wichtige Impulse für die aktuelle Regulierungsdiskussion setzt, nicht mehr wegzudenken.

Wir hoffen, dass diese Zusammenarbeit zwischen Frankfurt Main Finance und FIRM auch einen kleinen Beitrag zu einem schönen messbaren Ergebnis leisten konnte: Der jüngste Aufstieg Frankfurts in die Top Ten des weltweit meist beachteten Finanzplatz-Rankings „Global Financial Centres Index“ (GFCI) auf Platz Neun ist unmittelbar verknüpft mit einem Aufstieg im Teilindex „Government & Regulatory“ auf den achten Rang. Das ist Ansporn genug für eine weitere fruchtbare Zusammenarbeit zwischen den beiden Partnern der ersten Stunde.

Autor

Dr. Lutz Raettig, Sprecher des Präsidiums von Frankfurt Main Finance und Aufsichtsratsvorsitzender der Morgan Stanley Bank AG in Frankfurt am Main

FIRM
Frankfurter Institut für
Risikomanagement und Regulierung

Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e. V.
Main Triangel | Zum Laurenburger Hof 76 | 60594 Frankfurt am Main
Tel.: +49 (0)69 94 41 80 51 | Fax: +49 (0)69 94 41 80 19
info@firm.fm | www.firm.fm

MITGLIEDER (aktueller Stand zum Zeitpunkt der Drucklegung; eine aktuelle Mitgliederliste finden Sie unter www.firm.fm)

Stiftende Mitglieder

DZ BANK
Helaba Landesbank Hessen-Thüringen

Premium-Mitglieder

Bayern LB
BCG The Boston Consulting Group
COMMERZBANK
HESSEN
KFW
McKinsey&Company
NORD/LB
RiskNET

Ordentliche Mitglieder

Aareal Bank Group
AIRBUS GROUP
Allianz
bankenverband Bundesverband deutscher Banken
Bankhaus Lampe
BearingPoint
BERENBERG Privatbankiers seit 1590
Berliner Sparkasse
BHF BANK Privat seit 1854
booz&co.
Bundesrepublik Deutschland Finanzagentur GmbH
DekaBank
DEUTSCHE BÖRSE GROUP
PUBLIC SECTOR FINANCE REAL ESTATE FINANCE pbb Deutsche Pfandbriefbank
DVFA Verantwortung im Kapitalmarkt
EgonZehnder
Fitch Solutions
Frankfurt Main Finance
HSBC Trinkaus
HSH NORDBANK
ING DiBa Die Bank und Du
Interessengemeinschaft Frankfurter Kreditinstitute
KPMG
LB BW Landesbank Baden-Württemberg
OLIVER WYMAN
Postbank
pwc
RSU Rating Service Unit
STEUBING AG
vwdgroup:
W&W wüstenrot
Wüstenrot & Württembergische.
Der Vorsorge-Spezialist.

Fördermitglieder

Frankfurt School of Finance & Management Bankakademie | HfB
HOUSE OF FINANCE Goethe-Universität Frankfurt