

# Vorwort

Das Ziel des Buches ist ein kompakter, aber auch vollständiger Überblick über die gegenwärtige Praxis der Gesamtbanksteuerung.

Es existiert bereits eine Fülle von unterschiedlichsten Beiträgen zur Gesamtbanksteuerung. Sie beleuchten aber überwiegend nur Teilaspekte, indem sie sich beispielsweise nur auf bestimmte Gebiete der Banksteuerung, auf einzelne Methoden oder bestimmte Risikoarten konzentrieren. Gleichzeitig ist festzustellen, dass sowohl die Banken als auch die Aufsichtsbehörden große Fortschritte im Hinblick auf die Methodik der Gesamtbanksteuerung erzielten, die bisher wenig Eingang in die Literatur gefunden haben, sodass eine möglichst viele Aspekte der Gesamtbanksteuerung behandelnde Darstellung anscheinend in Deutschland fehlt. Diese Lücke versucht das vorliegende Buch zu schließen.

Eines der wesentlichen Erkenntnisse der letzten Jahre war die Einsicht, dass eine stärker integrative Betrachtung der einzelnen Aspekte im Rahmen der Gesamtbanksteuerung nötig ist. Die Integration bezieht sich neben der gleichzeitigen Betrachtung von ökonomischen, bilanziellen und regulatorischen Größen auch auf das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Perspektiven auf die Risikotragfähigkeit und der Methoden zur Quantifizierung der Risiken. Das Buch trägt dieser Erkenntnis Rechnung, indem in den einzelnen Abschnitten die wechselseitigen Abhängigkeiten dargestellt werden.

Trotz der bedeutenden Fortschritte in der Methodik und in der Umsetzung, befindet sich die Gesamtbanksteuerung im Fluss. Keineswegs stellt sie ein geschlossenes System dar; vielmehr handelt es sich um eine Ansammlung von Einzellösungen für bestimmte Fragestellungen. Viele davon sind nicht final gelöst und viele frühere Antworten haben sich im Zeitablauf als instabil erwiesen. In den einzelnen Abschnitten wird auf die methodischen Probleme und – im Einklang mit dem Titel des Buches – auf den Stand der Umsetzung und bzw. die Schwierigkeiten in der Umsetzung eingegangen. Angesichts des derzeitigen Entwicklungsstandes der Gesamtbanksteuerung wird auf normative Empfehlungen weitgehend verzichtet.

Die Darstellung in diesem Buch kann nicht mehr sein als eine Momentaufnahme. In diese Momentaufnahme fließen meine Erfahrungen als Berater und als Geschäftsführer der TriSolutions GmbH, einer unabhängigen, auf Treasury- und Risikomanagement sowie Gesamtbanksteuerung spezialisierten Unternehmensberatung, ein. Zudem spiegelt diese Momentaufnahme auch die Erfahrungen meiner Kollegen wider.

Das Buch gliedert sich in zwei Teile. Der erste Teil legt das Themengebiet dar. Dabei soll die Balance zwischen einer möglichst umfassenden Darstellung mit einem ausreichenden Detaillierungsgrad auf der einen Seite und einer bewusst komprimierten Beschreibung auf der anderen Seite gehalten werden. Die Ausführungen werden durch vertiefende Literaturhinweise ergänzt.

Dieser Teil beginnt im 1. Kapitel mit einer Darstellung des heutigen Verständnisses der Gesamtbanksteuerung. Das 2. Kapitel behandelt die Ableitung der Risikotragfähigkeit. Besonderes Gewicht wird hierbei auf die Perspektiven und eine konsistente Methodik gelegt.

Im 3. Kapitel werden die typischen Bankrisiken beschrieben. Hier liegt der Schwerpunkt auf einer vollständigen Darstellung der Risiken. Im 4. Kapitel werden die Methoden zur Risikoquantifizierung beschrieben, unter Berücksichtigung der Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden. Im 5. Kapitel wird die Ertragsquantifizierung erläutert. Und schließlich wird im 6. Kapitel auf die prozessualen Anforderungen eingegangen.

Die Ausführungen im ersten Teil werden durch Beiträge namhafter Gastautoren aus der Bankpraxis und von der Aufsicht zu wesentlichen Teilgebieten der Gesamtbanksteuerung ergänzt und vertieft.

Dr. Carsten S. Wehn und Dr. Ulrich von Zanthier vertiefen in ihrem Beitrag die wesentlichen, weiterhin offenen, Fragestellungen bei der Etablierung der Risikosteuerung als Teil der Gesamtbanksteuerung. Zu diesen Fragestellungen gehören neben der Wahl der geeigneten Parameter bei der Risikoquantifizierung die Verfahren zur Aggregation der Risiken und zur Risikobeitragsrechnung. Ein besonderes Augenmerk legen die Autoren auf die Berücksichtigung der verschiedenen Interessengruppen und ihrer jeweiligen Ziele. Nur wenn dies gelingt, kann eine breite Akzeptanz des Gesamtbanksteuerungsansatzes erreicht werden.

Dr. Tobias Volk beschreibt in seinem Beitrag die Anforderungen der Aufsicht an die Gesamtbanksteuerung in den Banken. Er erläutert insbesondere die Erwartungen der Aufsicht bezüglich der Umsetzung der für die Gesamtbanksteuerung besonders relevanten Teile der MaRisk und des Leitfadens zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte. In dem Beitrag werden auch die für die Gesamtbanksteuerung wesentlichen methodischen Fragen aus der Perspektive der Aufsicht beleuchtet und der Stand ihrer Lösung in der Praxis vorgestellt.

Dr. Marcus J. Chromik und Dr. Willi Schwarz setzen sich schließlich aus der Sicht der Praxis kritisch mit der gegenwärtigen Rolle von Risikomodellen in der Gesamtbanksteuerung auseinander. Sie bezweifeln, vor dem Hintergrund der krisenhaften Entwicklung der Kapitalmärkte und der sich immer schneller wandelnden regulatorischen Anforderungen, die Realitätsnähe der Risikomodelle und kritisieren ihren häufig unreflektierten Gebrauch in den Banken. Aufbauend auf ihre Kritikpunkte fordern sie im letzten Teil ihres Beitrags einen Paradigmenwechsel in der Gesamtbanksteuerung mit einer neuen Risikokultur und einer wesentlich stärkeren proaktiven Rolle des Risikomanagers.