

Integration strategischer Geschäftseinheiten in ein gruppenweites Risikomanagement- und Controlling-System bei der BHW Holding AG

Klaus Leusmann_BHW Holding AG, Angelika Lutz_ifb AG

Im Finanzdienstleistungssektor gewinnen konzernweite Risikomanagement- und Controlling-Systeme (RMCS) wachsende Bedeutung. Bislang wurden RMCS vorwiegend in den einzelnen Konzerngesellschaften angelegt. Diese Lösungen erfüllen die gesetzlichen Anforderungen, arbeiten marktnah und ermöglichen rasche, problemspezifische Reaktionen. Die konsistente Steuerung des Konzernergebnisses spricht inzwischen aber für stärker integrierte Systeme. Mit ihrer Hilfe können das ökonomische Risiko und die Ertrags expectation als Entscheidungsgrößen für die Allokation des Kapitals in Beziehung gesetzt werden. Ein gruppenweites RMCS dient der koordinierten Steuerung der strategischen Geschäftseinheiten, der Geschäftsfelder und der Produkte des Konzerns.

Risk-/Returnorientierte Konzernsteuerung

Die BHW-Finanzdienstleistungsgruppe entschied sich auf der Grundlage eines Strategy Audits, die Möglichkeiten der Konzernsteuerung durch eine Neuausrichtung des RMCS zu optimieren. Die ifb AG begleitete den Aufbau eines konzernweiten RMCS, das die integrierte Betrachtung von Risiko und Ergebnis im konzernweiten Managementprozess unterstützt. Als vorrangige Ziele sollte das Projekt eine Ergebnisplanung in Abhängigkeit vom verfügbaren Risikokapital etablieren, eine Basis zur Optimierung des Ertrags bei vorgegebenem Risiko liefern und ein Reporting bereitstellen, das in der Lage ist, eine kombinierte Ertrags- und Risikosicht etwa unter Verwendung des Deckungsbeitragsschemas zu liefern. Auf Basis der Vorstudie wurde das Projekt im Juli 2004 in eine praxisorientierte Fachkonzeptions- und eine Einführungsphase gegliedert.

Zielsetzung eines konzernweiten RMCS

Die BHW-Gruppe umfasst eine Bausparkasse, eine Hypothekbank, eine Bank, eine Lebensversicherung, ein Immobilienmakler-Unternehmen, eine Kapitalanlagegesellschaft und eine Pensionskasse. Marktrisiken, Adressrisiken, versicherungstechnische Risiken, operationale Risiken und strategische Risiken dieser Unternehmen wurden überwiegend dezentral gesteuert. Die erste Aufgabe bestand deshalb darin, die unterschiedlichen Risikoarten in allen strategischen Geschäftseinheiten des Konzerns methodisch konsistent zu messen. Damit wird eine Aggregation zur Gesamtrisikoposition in den strategischen Geschäftseinheiten und im Konzern möglich. Im zweiten Schritt wurden die Voraussetzungen für die Ermittlung des vorhandenen Risikodeckungspotenzials geschaffen: Mit seiner Hilfe können Risikolimits abgeleitet werden, die jederzeit eine ausreichende Risikotragfähigkeit des Unternehmens sicherstellen. Auf der Messung des Risikodeckungspotenzials basieren wesentliche Elemente der Risikostrategie und die Allokation des Risikokapitals auf Geschäftsfelder, Portfolios und Risikoarten. Indem das Risikodeckungspotenzial als zentrale Größe in die Risikomanagement- und Controlling-Prozesse eingebunden wird, trägt der BHW-Konzern bereits einer wesentlichen Anforderung der „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) Rechnung. Die MaRisk konkretisieren die qualitativen Elemente der zweiten Säule des Baseler Akkords für Banken und dürften mit Solvency II in ähnlicher Form auch für Versicherungen Gültigkeit erlangen.

Eine weitere Teilaufgabe des Projekts war die Konzeption eines einheitlichen Verfahrens zur Messung der Treasury-Performance für die Ergebnisermittlung. Die neue Treasury-Performance-Messung musste in vorhandene Instrumente zur Steuerung der vertrieblichen Aktivitäten in den Kerngeschäftsfeldern des Konzerns integrierbar sein. Daneben waren die teils voneinander abweichenden Steuerungsphilosophien der Einheiten in verschiedenen Teil-

Übergreifende Themen	Risikoarten	Treasury Performance
Ermittlung des Risikodeckungspotenzials Ableitung von Verlustobergrenzen und Limiten Allokation von Risikokapital Ableitung des Verzinsungsanspruchs Messung und Umgang mit Korrelationseffekten	Messung Marktpreisrisiko Messung Adressrisiko Messung operationales Risiko Messung versicherungstechnisches Risiko Messung strategisches Risiko	Messung Einbindung in vorhandene Steuerungsinstrumente (Deckungsbeitragsschema) Differenzierung nach Profit Centern/Portfolios
<ul style="list-style-type: none"> - Konzeption, Realisierung und Dokumentation wiederholbarer Prozesse zur Erstellung des Reportings - Berücksichtigung aufsichtsrechtlicher Anforderungen - Integration in den Planungs- und Dispositionsprozess 		

portfolios zu berücksichtigen. Neben strategischen Zinsbüchern mussten zum Teil auch Dispositionsportfolios und ein Handelsbuch geführt werden. Weiterhin galt es Besonderheiten der einzelnen Einheiten, wie etwa das Bausparkollektiv in der Bausparkasse und das Versicherungskollektiv mit Garantieverzinsungen, in der Lebensversicherung in Betracht zu ziehen.

Es entstand ein Reporting, mit dem Ertrag und Risikokennzahlen integriert betrachtet werden können und das eine Differenzierung nach Risikoarten, Geschäftsfeldern und Portfolios zulässt, um eine Fokussierung auf spezielle Risikokennzahlen zu ermöglichen. Ab Juni 2005 wird ein monatliches Reporting aufgesetzt, dessen Ergebnisse erstmalig in den Planungsprozess für das Geschäftsjahr 2006 einfließen.

Elemente der Risikostrategie

Bei der Implementierung eines RMCS müssen verschiedene Aspekte der Risikostrategie auf Vorstandsebene definiert werden: Zu entscheiden ist erstens, welcher Teil des gesamten Risikodeckungspotenzials de facto zur Risikodeckung zur Verfügung stehen soll. Dazu wurden im Rahmen des Projekts erste Ansätze entwickelt, die sowohl das Zielrating als auch das notwendige regulatorische Kapital zur Abdeckung des strategischen Geschäftsbestands berücksichtigen. Der Vorstand muss zweitens klären, wie das eingesetzte Risikokapital in Form von Limiten und Verlustobergrenzen effizient auf Geschäftseinheiten und Risikoarten verteilt werden kann. Dabei sind die rechtliche Selbständigkeit der strategischen Einheiten und die damit im Zusammenhang stehende schrittweise Reallokation von Risikokapital zu berücksichtigen. Auch die Geschäftsmöglichkeiten in den einzelnen Geschäftsfeldern stellen Rahmenbedingungen bei der Allokation von Risikokapital dar. Die Risikokapital-Komponente wurde deshalb so in den Planungsablauf integriert, dass ein Bottom-up-/Top-down-Prozess den strategischen Zielen und marktmäßigen Möglichkeiten Rechnung trägt.

Als drittes Element der Risikostrategie ist zu entscheiden, wie mit Korrelationseffekten auf Ebene des Konzerns umgegangen wird. Dabei sind langfristige und kurzfristige Effekte zu differenzieren. Als vierter Bestandteil der Risikostrategie muss die Ableitung des Verzinsungsanspruchs auf das Risikokapital definiert werden. Dabei stellen die angestrebte Eigenkapitalrendite, der Zusammenhang zwischen periodischen und wertorientierten Ergebnissen sowie das Verhältnis von bilanziellem Eigenkapital und eingesetztem Risikokapital die wesentlichen Parameter dar.

Projektvorgehen

Das aus Spezialisten der BHW Holding und Beratern der ifb AG zusammengesetzte Projektteam erarbeitete zunächst die methodische Feinkonzeption des RMCS. Diese Konzeption wurde mit den Experten der strategischen Geschäftseinheiten im Rahmen von Workshops diskutiert und bei Bedarf nachjustiert. Durch dieses Vorgehen konnten die Besonderheiten der einzelnen Konzerngesellschaften hinreichend berücksichtigt und der Aufwand für die



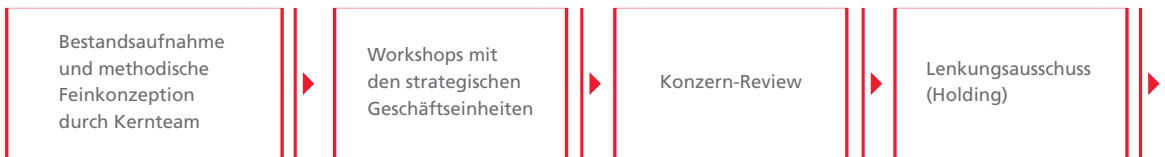


Die Umsetzung eines konzernweiten Risikomanagement- und Controlling-Systems beinhaltet hohe integrative Anforderungen – nicht nur hinsichtlich der Methoden, sondern auch vor dem Hintergrund der eigenständigen Verantwortung der Konzerneinheiten. Für den Erfolg sind letztendlich die gemeinsam getragenen Ziele entscheidend.

Henning R. Engmann_Vorstandsmitglied der BHW Holding AG

Banking ■

Umsetzung des RMCS in den Einheiten begrenzt werden. In die Abstimmungsprozesse waren vorwiegend Vertreter der Bereiche Risikocontrolling, Treasury und Aktuariat sowie Versicherungsmathematik eingebunden. Im nächsten Schritt wurden die für diese Bereiche zuständigen Vorstandsmitglieder der strategischen Geschäftseinheiten über die Ergebnisse des Projekts informiert, um daraufhin dem Lenkungsausschuss des Projektes auf Ebene der Holding einen gemeinsam getragenen Vorschlag für die Konzeption und Umsetzung des RMCS vorzustellen.



PROJEKT VORGEHEN

Sobald die Implementierung von Risikomessung und Reporting sowie die Integration der Risk-Return-Steuerung in den Planungsprozess des BHW-Konzerns abgeschlossen sind, folgt die Ausgestaltung der Dispositionsprozesse einschließlich des Aufbaus entsprechender Gremien zur Risiko- und Ertragssteuerung. Geplant ist auch eine Verfeinerung der Methoden in Teilbereichen. Darüber hinaus wird die Ablösung bestehender IT-Lösungen durch eine Standardsoftware geprüft.