

---

# MaRisk pragmatisch umsetzen und Risiken in Chancen transformieren

## 2. Oldenburger Versicherungstag

### 7. Oktober 2008, Universität Oldenburg



**Frank Romeike**

**Chefredakteur RISIKO MANAGER, Bank Verlag Medien  
Geschäftsführender Gesellschafter RiskNET GmbH,  
Stv. Vorstandsvorsitzender Risk Management Association (RMA e. V.)**

**RiskNET**  
®

# Risiko liegt meist in der Zukunft verborgen ...

---



**Aber: Es ist weder das Halbdunkel des Orakel noch das Spiegelbild der Vergangenheit!**

# Der rote Faden

---

<b>I</b>	<b>Vom Glücksspiel zum modernen Risikobegriff</b>
<b>II</b>	<b>Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung</b>
<b>III</b>	<b>Die zwei Seiten einer Medaille: Geschäfts- und Risikostrategie</b>
<b>IV</b>	<b>Dumm gelaufen ... Notfallkonzept</b>
<b>V</b>	<b>Das Grundgesetz des Risikomanagements</b>
<b>VI</b>	<b>Die 12 Grundregeln des Risikomanagements</b>
<b>VII</b>	<b>Ein Blick in die Kristallkugel</b>

# Ein Blick zurück: Seit 2.500 Jahren wird gewürfelt

---

- **Würfelspiele sind bereits aus den letzten Jahrhunderten vor Christus sowie aus römischer Zeit überliefert.**
- **Seit Menschengedenken werden Glücksspiele gespielt, ohne jedoch in den Anfängen den Begriff von Risiko/Chance bzw. Wahrscheinlichkeit zu kennen.**
- **Das Glücksspiel war (und ist) direkt mit dem Schicksal verknüpft.**
- **So kann man in dem hinduistischen Epos Mahabharanta lesen, dass ein fanatischer Würfelspieler sich selbst aufs Spiel setzte, nachdem er bereits seinen gesamten Besitz verloren hatte.**
- **Nach dem römischen Senator und Historiker Publius (oder Gaius) Cornelius Tacitus (\* um 55, † nach 116) spielten die Germanen mit äußerstem Leichtsinn um Haus und Hof, zuletzt gar um die eigene Freiheit.**

# Allerdings sahen die Würfel damals anders aus

---



**... so dienten Astragali unter anderem auch Orakelzwecken**

# Schummeln nicht möglich!



Römischer Würfelturm, um 370 n. Chr.  
Rheinisches Landesmuseum Bonn  
Fundort: Vettweiß-Froitzheim, Kreis Düren

# Ris(i)co: die Klippe, die es zu umschiffen gilt ... Die MaRisk definieren Risiko etwas anders ...



# Ein Blick in die Kristallkugel

---

- **Alle modernen mathematischen Methoden im Risikomanagement (von der Spieltheorie über Dynamic Financial Analysis bis zur Chaostheorie) basieren im Wesentlichen auf den Erkenntnissen, die zwischen 1600 und 1800 gemacht wurden.**
- **Ohne die Gesetze der Wahrscheinlichkeitsrechnung würden wir heute noch auf die Prophezeiungen des Orakel setzen, so würde es weder moderne Kapitalmärkte noch entwickelte Volkswirtschaften geben.**
- **Das wirtschaftliche Leben ist zu einem großen Teil dem Glücksspiel nachempfunden = die Unterscheidung zwischen Glücksspiel und „produktiver ökonomischer Betätigung“ ist sozial konstruiert! Siehe: John Law of Lauriston (\* 16. April 1671 in Edinburgh; † 21. März 1729 in Venedig), schottischer Nationalökonom und Bankier und „(Mit-)Erfinder des Papiergelds“**



# Der rote Faden

---

I	Vom Glücksspiel zum modernen Risikobegriff
II	Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung
III	Die zwei Seiten einer Medaille: Geschäfts- und Risikostrategie
IV	Dumm gelaufen ... Notfallkonzept
V	Das Grundgesetz des Risikomanagements
VI	Die 12 Grundregeln des Risikomanagements
VII	Ein Blick in die Kristallkugel

## 6.1 MaRisk / § 64a Abs. 1 Satz 2 VAG / 7.1 u. 7.2 MaRisk



Bei der Festlegung der Risikomanagement-Ziele ist die *Geschäftsleitung* bzw. der Vorstand die höchste Instanz.

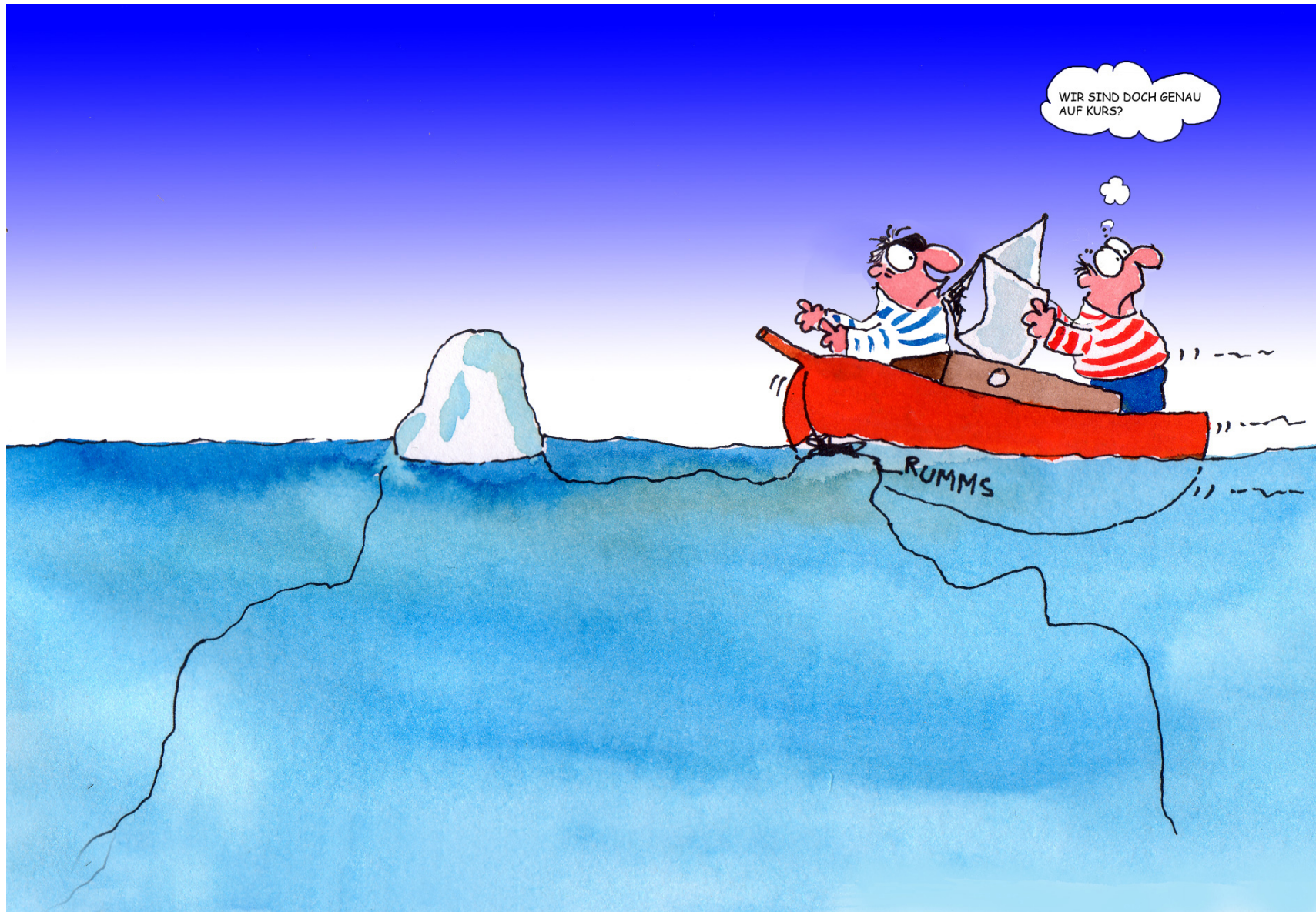
©Frank Romeike 2002

# Der rote Faden

---

<b>I</b>	<b>Vom Glücksspiel zum modernen Risikobegriff</b>
<b>II</b>	<b>Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung</b>
<b>III</b>	<b>Die zwei Seiten einer Medaille: Geschäfts- und Risikostrategie</b>
<b>IV</b>	<b>Dumm gelaufen ... Notfallkonzept</b>
<b>V</b>	<b>Das Grundgesetz des Risikomanagements</b>
<b>VI</b>	<b>Die 12 Grundregeln des Risikomanagements</b>
<b>VII</b>	<b>Ein Blick in die Kristallkugel</b>

# Risikomanagement ist mehr als der Blick ins Logbuch



# Weg mit dem Rückspiegel

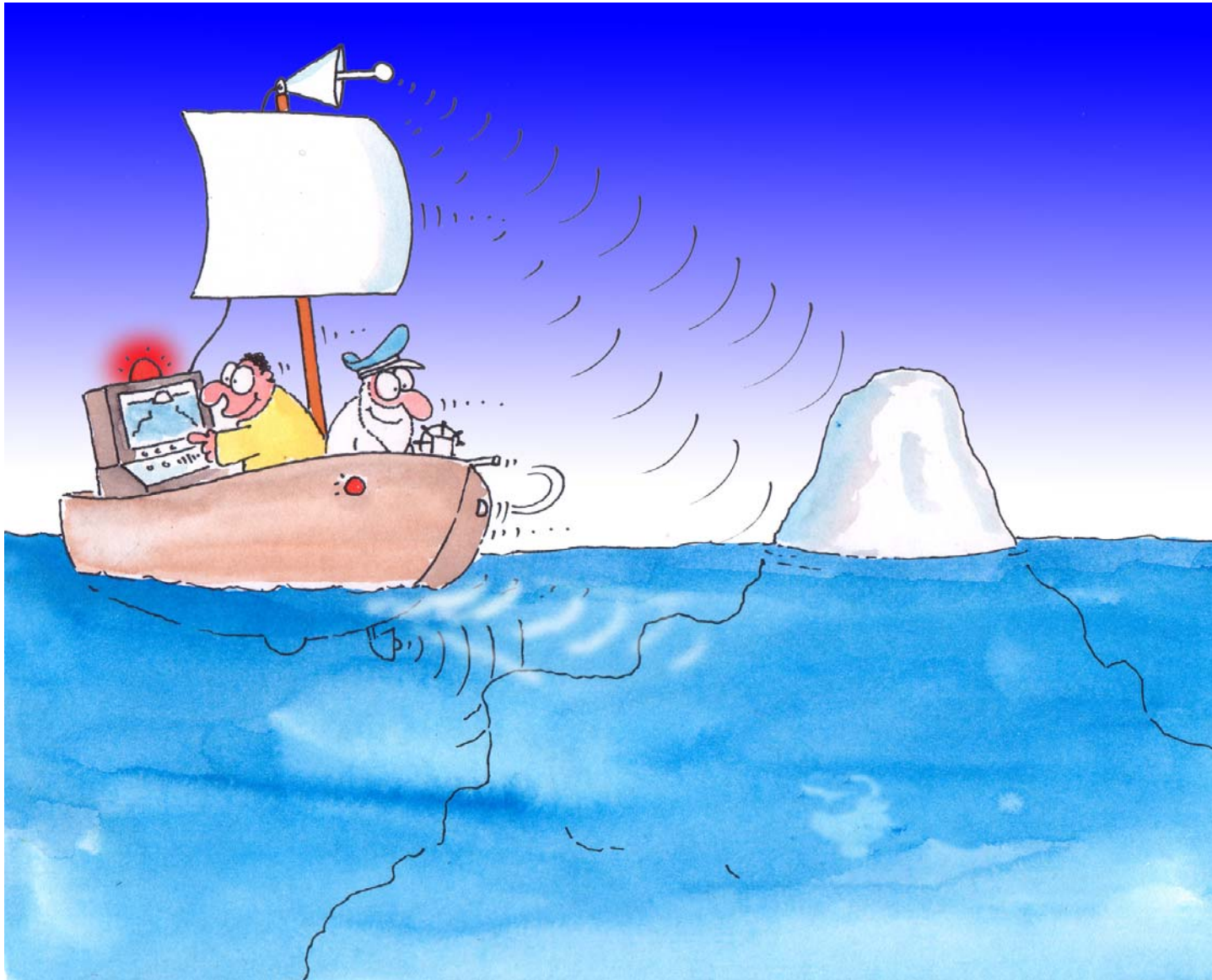


©Frank Romeike 2002

Risikomanagement ist nicht der Blick in den Rückspiegel

# (Pro-)aktives Risikomanagement ist angesagt ...

## 7.2.2 und 7.3.2 MaRisk



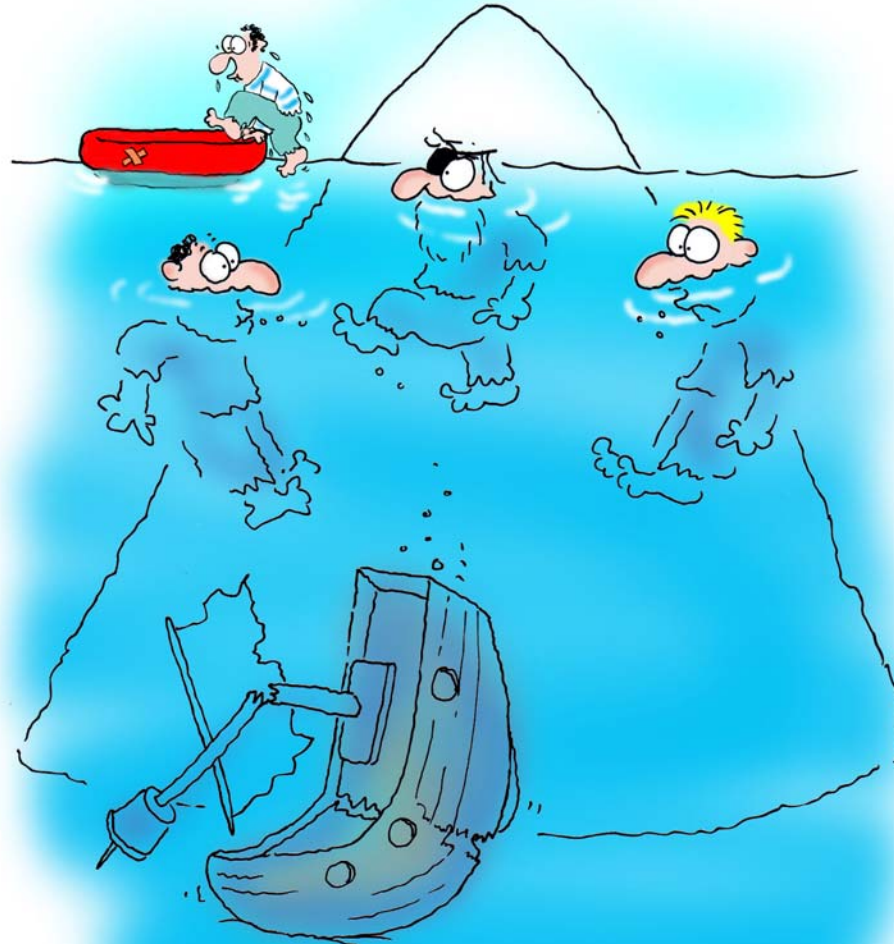
# Der rote Faden

---

<b>I</b>	<b>Vom Glücksspiel zum modernen Risikobegriff</b>
<b>II</b>	<b>Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung</b>
<b>III</b>	<b>Die zwei Seiten einer Medaille: Geschäfts- und Risikostrategie</b>
<b>IV</b>	<b>Dumm gelaufen ... Notfallkonzept</b>
<b>V</b>	<b>Das Grundgesetz des Risikomanagements</b>
<b>VI</b>	<b>Die 12 Grundregeln des Risikomanagements</b>
<b>VII</b>	<b>Ein Blick in die Kristallkugel</b>

# Bad luck ...? Siehe Abschnitt 9 MaRisk

---





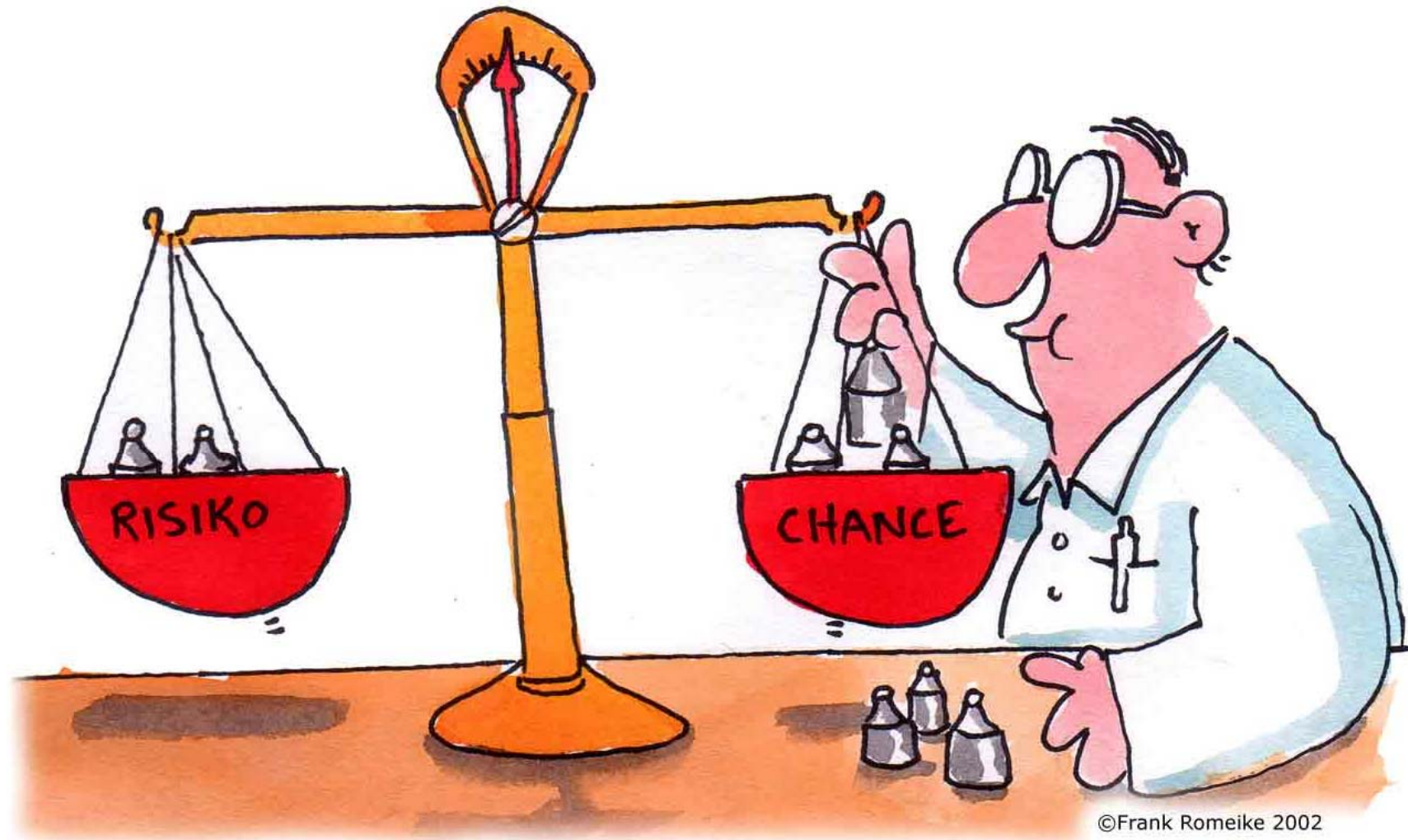
# Der rote Faden

---

<b>I</b>	<b>Vom Glücksspiel zum modernen Risikobegriff</b>
<b>II</b>	<b>Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung</b>
<b>III</b>	<b>Die zwei Seiten einer Medaille: Geschäfts- und Risikostrategie</b>
<b>IV</b>	<b>Dumm gelaufen ... Notfallkonzept</b>
<b>V</b>	<b>Das Grundgesetz des Risikomanagements</b>
<b>VI</b>	<b>Die 12 Grundregeln des Risikomanagements</b>
<b>VII</b>	<b>Ein Blick in die Kristallkugel</b>

# Die gesunde Balance

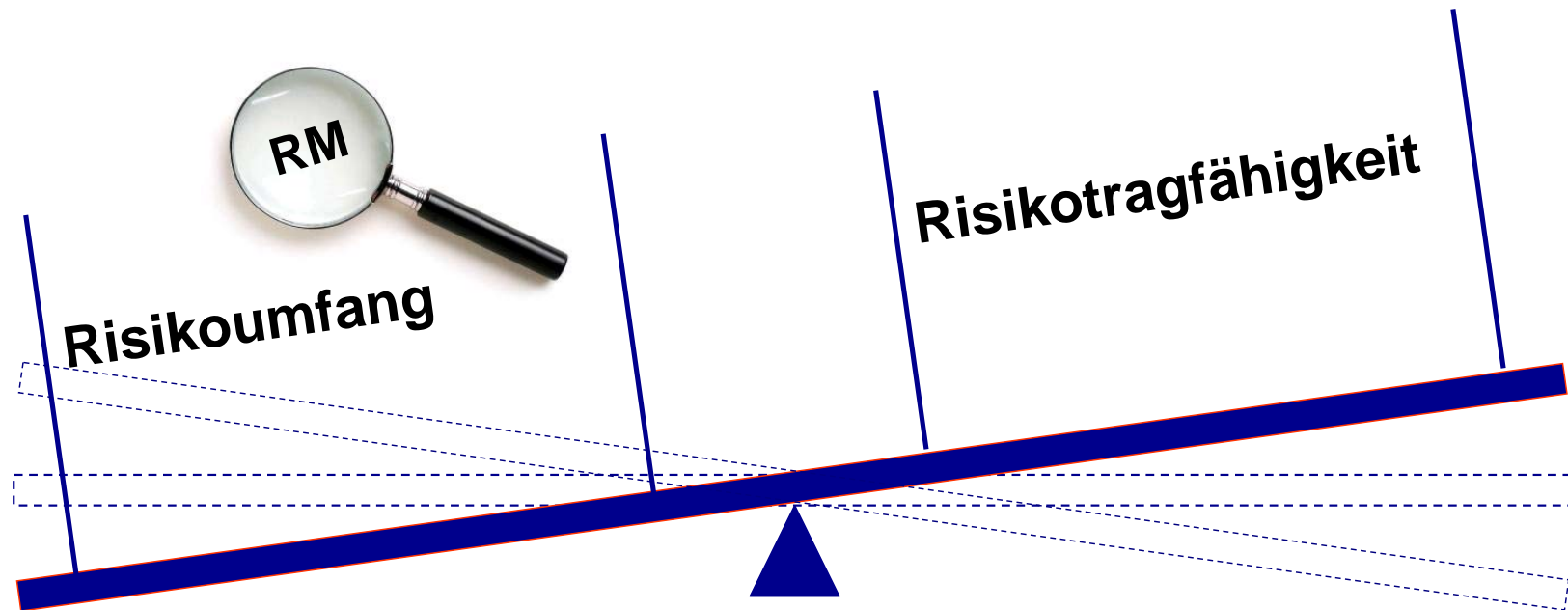
## Risikotragfähigkeitskonzept, siehe 7.3.1 MaRisk



Wie so oft im Leben, gilt auch im Risikomanagement:  
Die gesunde Balance muss her.

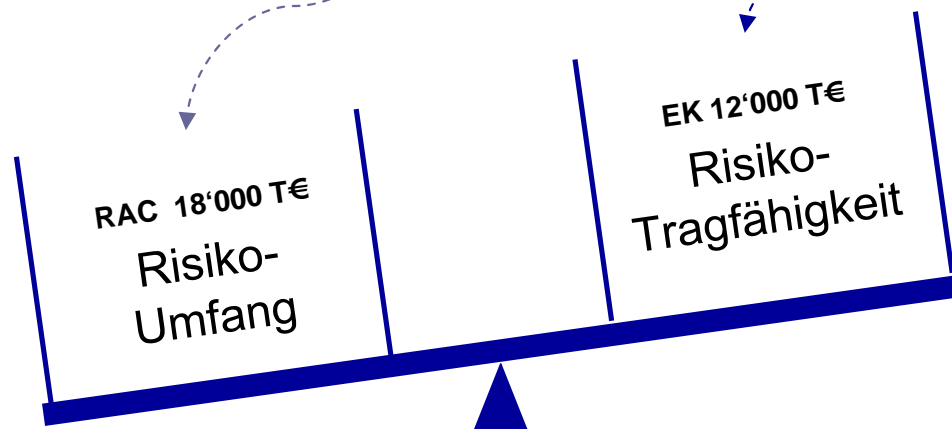
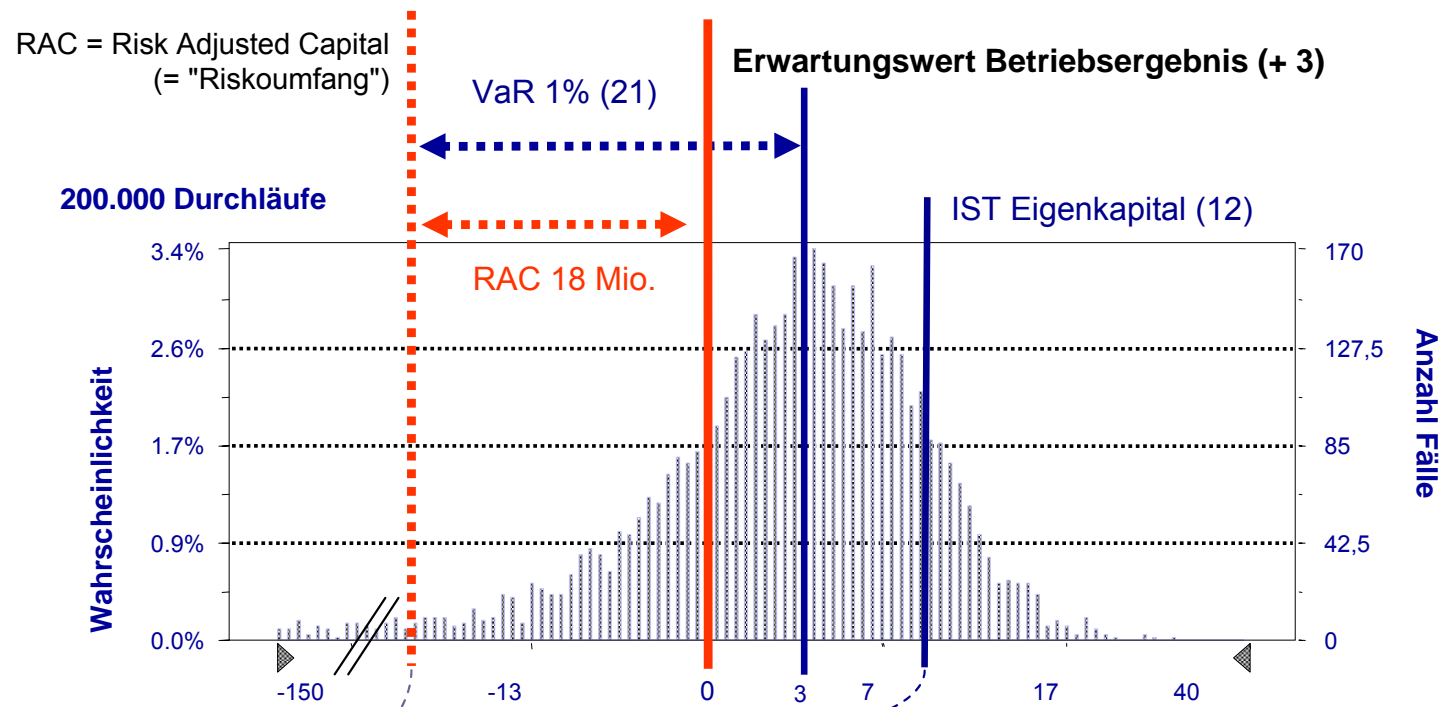
# Gesetz der Risikotragfähigkeit: In der Praxis nicht selten missachtet ...

Die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens wird durch die Größe des Eigenkapitals und die Liquiditätsreserve bestimmt.



Das Risikomanagement soll die Frage beantworten, *inwieweit das gegebene EK und die Liquidität des Unternehmens zur Tragung der GESAMTRISIKOPOSITION ausreichend sind.*

# Im Kern einfach zu verstehen ...



**Die Risikotragfähigkeit des Unternehmens ist der maßgebliche Indikator für Unternehmensentscheidungen und Risikosteuerungsmaßnahmen!**

# Risikomanagement ohne Kommunikation? Nicht denkbar! Vgl. Abschnitt 10 MaRisk

---



**"Didn't you get my e-mail?"**

Quelle: [www.joekohl.com](http://www.joekohl.com)

# Der rote Faden

---

<b>I</b>	<b>Vom Glücksspiel zum modernen Risikobegriff</b>
<b>II</b>	<b>Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung</b>
<b>III</b>	<b>Die zwei Seiten einer Medaille: Geschäfts- und Risikostrategie</b>
<b>IV</b>	<b>Dumm gelaufen ... Notfallkonzept</b>
<b>V</b>	<b>Das Grundgesetz des Risikomanagements</b>
<b>VI</b>	<b>Die 12 Grundregeln des Risikomanagements</b>
<b>VII</b>	<b>Ein Blick in die Kristallkugel</b>

# Risiko ist die Unsicherheit über zukünftige Resultate.

1

- **Ohne Risiko keine Chance!**
- Risiken müssen respektiert, aber nicht gefürchtet werden. Symmetrie zwischen angestrebten Gewinnen und möglichen Verlusten.
- „Intelligente und informierte“ Risikonahme mit entsprechender Proportionalität, Konzentration und Diversifikation = aktives Portfolio Management.
- **Beachte Aspekte der Liquidität und Flexibilität in turbulenten Zeiten. Beachte Schäden infolge Assoziation.**
- Berücksichtige die **Risiken aus „Extremereignissen“** sowie die Folgen aus unerwarteten Ereignissen.
- Kapitalzuteilung basierend auf Economic Risk Capital.
- **Risikomanagement hilft bessere Entscheidungen zu treffen.**

# Die „sechs S“ für die disziplinierte Systematik einer Organisation

---

2

- **Strategie**
- **Struktur**
- **System/e**
- **Simplicity**
- **Sicherheit**
- **Schnelligkeit**



# Klare Strukturen, Zuteilung von Verantwortung und Verantwortlichkeit sowie Disziplin

---

3

- Verfolge **Disziplin in den Prozessen/Strukturen/Systemen.**
- **Transparenz bezüglich Weisungen, Vorschriften etc.**
- **Klare und kommunizierte Verantwortung und Verantwortlichkeit: „Eigentümer“ von Problemen und Risiken.**
- **Keine Interessenskonflikte: Front und Support Office getrennt.**

# Rigore Disziplinarmassnahmen im Falle von Nichteinhaltung/Verletzung

- Es braucht viel Disziplin, Ausbildung und Zeit, um weltweit eine angemessene Kontrollumgebung zu erreichen und zu erhalten.
- Kennen der Spielregeln: „Kultur der Konsequenzen“ mit Mut zu harten Maßnahmen.
- Verantwortung für eine angemessene Kontrollumgebung nicht nur bei den unmittelbaren Linienvorgesetzten = Führungsaufgabe auf allen Stufen.

- Keine Diagnose ohne Informationen.
- Wissen, was man nicht weiß.
- Was gemessen, beobachtet und anerkannt wird, erfährt Aufmerksamkeit.
- Daten sind idealerweise: Komplett, objektiv, konsistent, transparent, standardisiert, vergleichbar innerhalb der Gesamtorganisation, interpretierbar, prüfbar, replizierbar, prozessintegriert, aggregiert und vor allem relevant und glaubwürdig in Bezug auf Fakten und Wahrnehmung.
- Glaubwürdig quantifizierte und relevante Risiken sind eine Chance. Ohne Glaubwürdigkeit herrscht Skepsis.
- Revisionsberichte sind eine ausgezeichnete Basis, um operationelle Risiken zu verhindern oder zu limitieren.

# Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Prozess, kein Programm

6

- **Prävention ist besser als Korrektur.**
- **„Best Practice“ als Ziel. Trotzdem muss „Best Practice“ hinterfragt werden – keine „Modetrends“.**
- **Regelmäßige Überprüfung von Strategie, Struktur, Systemen, Simplicity, Sicherheit, Schnelligkeit.**
- **Risiko- und Kontrollbewusstsein idealerweise bei allen Angestellten.**
- **Beachte substantielle, nicht nur legalistische Aspekte.**
- **Fokus auf langfristige versus kurzfristige Initiativen.**
- **Lege Nachdruck auf die Stärkung der Risikokultur, kontrolliere nicht nur Zahlen.**
- **Management der Risiken für die eigene Organisation kommt vor dem Risikomanagement für Regulatoren.**

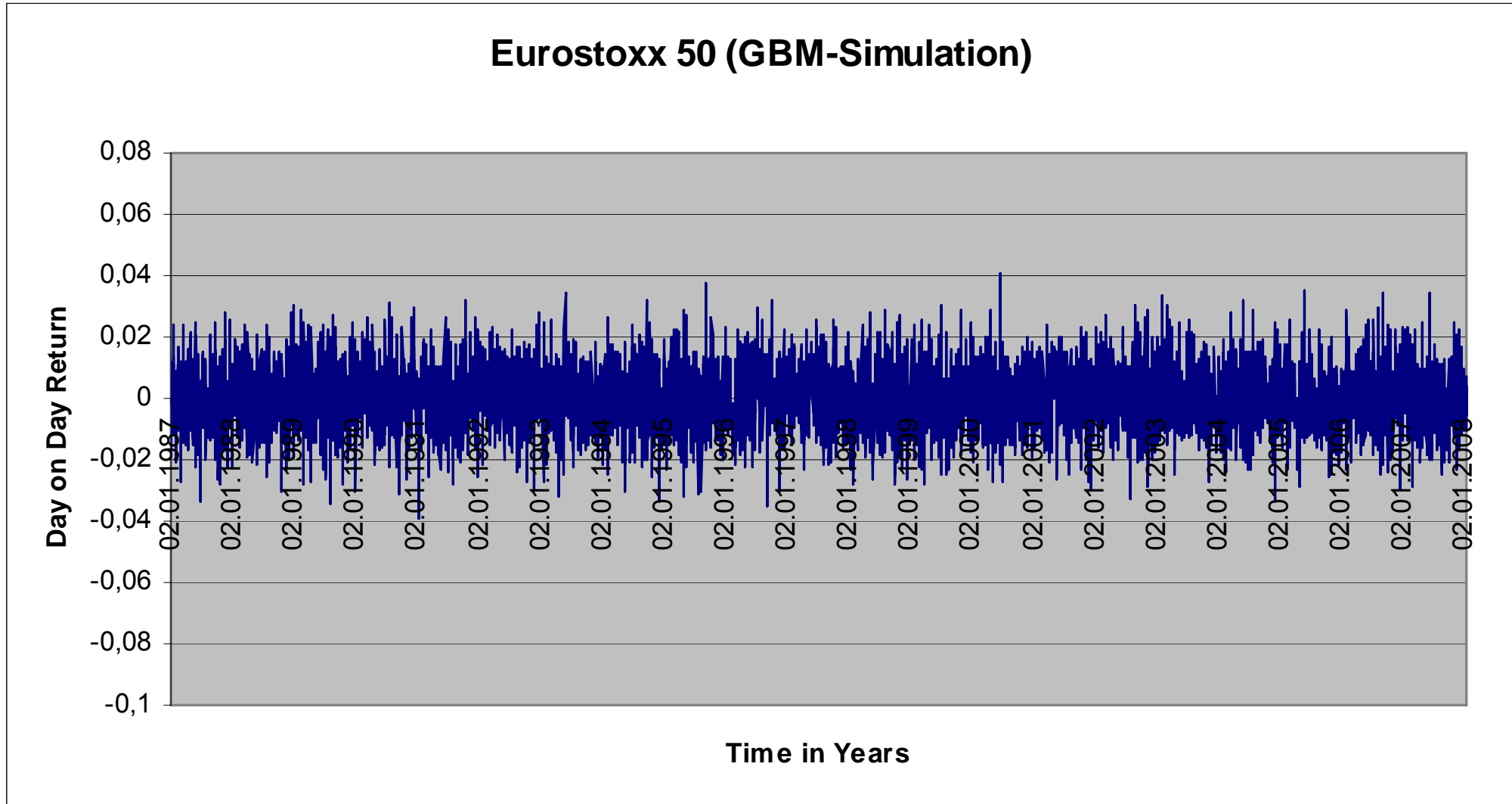
# Risikomanagement ist teils Kunst, teils Wissenschaft

7

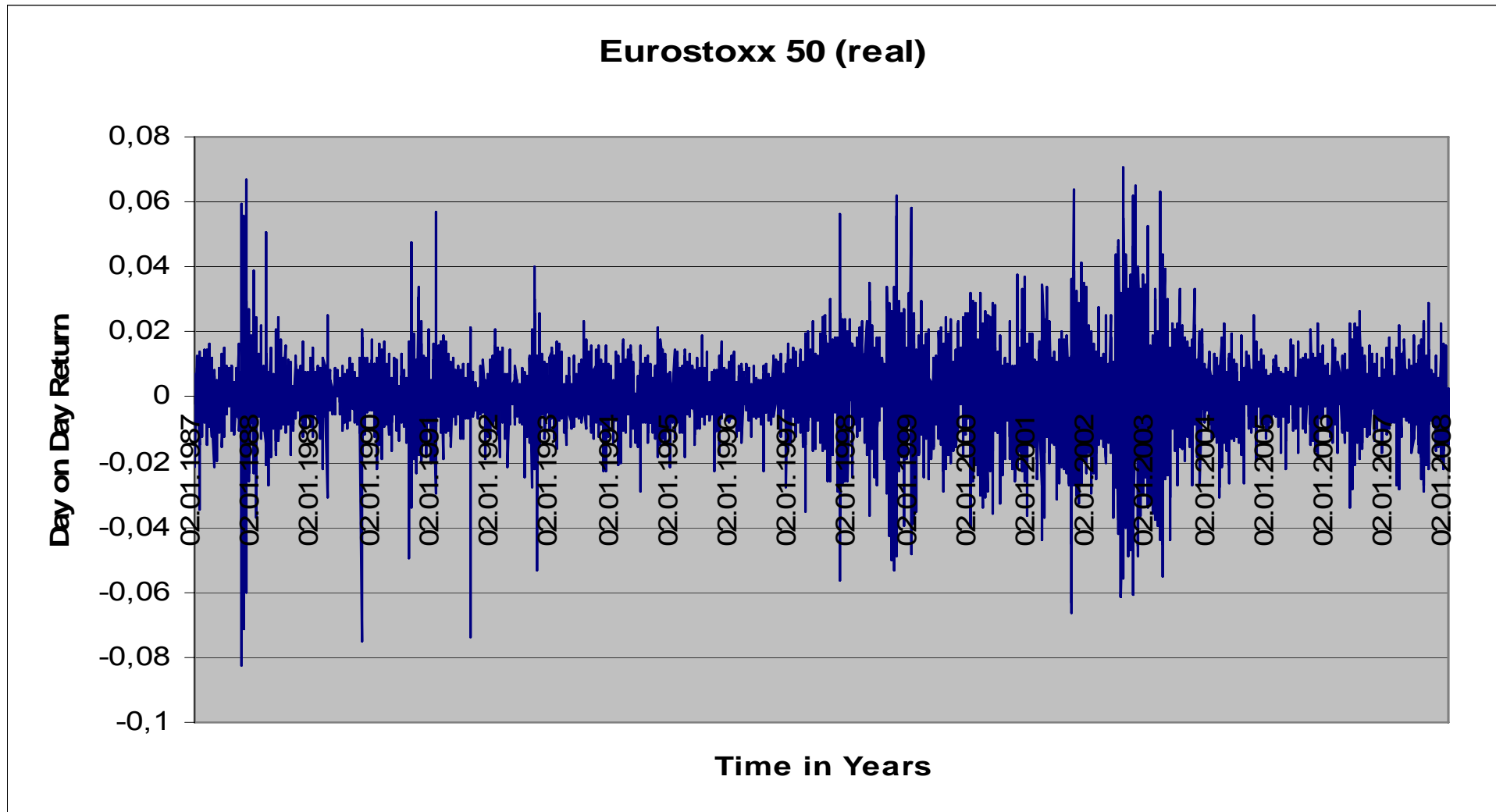
- **Fakten, Wahrnehmungen, Erwartungen – alle drei sind wichtig.**
- **Märkte mögen etwas versprechen, aber sie garantieren nie etwas.**
- **Risikomanagement ist oft die Kunst, ausreichende Schlüsse aus unzureichenden Vorgaben zu ziehen.**
- **Beachte interne und externe Überschwänglichkeit und Paralyse; die Waage zu halten ist eine Führungsaufgabe.**
- **Es ist auch falsch, zu früh „korrekt“ zu sein: Der richtige Zeitpunkt ist wichtig.**
- **Gesunder Menschenverstand und „reality checks“ – im Speziellen bei Modellen.**

- Ein Modell ist immer die starke Reduktion/Annäherung an eine komplexere Realität = „Garbage in-Garbage out“-Effekt.
- Nicht alle Risiken sind relevant und/oder quantifizierbar: Auch hier 20/80-Vorgehen.
- „Reductio ad absurdum“ kann eine „Modellzahl“ generieren, ist aber im Gesamt-Kontext irrelevant.
- Neue externe Parameter und interne Reorganisationen können Modelle in Frage stellen, da verlässliche Erfahrungswerte fehlen.
- Vergleiche von absoluten Modellergebnissen mit Resultaten Dritter sind fragwürdig: Die Hauptwertschöpfung ist – inklusive „Stress Test“ – der interne Trend über die Zeit.
- Theoretische Rigidität darf sich nicht gegenüber praktischer Relevanz und Glaubwürdigkeit durchsetzen.
- Modelle sind immer nur ein Teil des gesamten Risikomanagements und müssen stets mit gesundem Menschenverstand hinterfragt werden.

# GDV-Standardmodell: Was haben Pollenbewegungen mit Risiken zu tun?



# Die Eurostoxx-Realität: 1987 - 2008





# Komplexe Organisationen, Restrukturierungen und Projekte können zusätzliche Risiken generieren

---

9

- **Komplexität ist der Feind von Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit: Einfachheit als Ziel.**
- **Je komplexer eine Risikoart ist, desto spezialisierter, konzentrierter und kontrollierter muss deren Überwachung sein.**

# Eine Finanzinstitution ist eine “knowledge and learning organization”

10

- **Daten sind allgegenwärtig und im Überfluss vorhanden. Daten repräsentieren nicht immer Information: Die zeitgerechte Auswahl und Verdichtung machen den Unterschied und Zusatznutzen aus.**
- **Chefs mit Autorität müssen auch Lehrer sein: Schöpfe, teile, verbinde und sichere Wissen.**
- **Spezialisten sind in guten Zeiten schwer zu halten.**
- **Lerne aus Fehlern und bestimme deren Ursachen.**
- **Herausforderung an Führung betreffend Kultur der offenen Kommunikation für Erfahrung und Wissen: Verbiete Wissenshamsterei.**
- **Kontinuierliche persönliche Aus- und Weiterbildung als Teil des Beurteilungsprozesses.**
- **Wissen allein reicht nicht aus, nur dessen rigorose Umsetzung generiert Mehrwert.**

- Es zählen jene Werte, denen Geltung verschafft wird.
- **Führe mittels Vorbild – praktiziere, was selber verlangt wird.**
- **Kombiniere die Meinung der Erfahrenen mit dem Wissen von Fachspezialisten.**
- **Fehler bzw. Fehleinschätzungen sind unvermeidbar: Die Art ihrer Korrektur ist Teil der Kultur.**
- **Risikokultur als Ganzes liegt in der Verantwortung des Top-Managements.**

# Der Mensch – auf jeder Stufe – mit seiner Fähigkeit und Einstellung ist der kritische Faktor

12

- Professionalität schließt Wissbegierde, Gefühl, Intuition und Inspiration für Risiko und Marktentwicklung ein.
- Gute Mischung von professionellen, offenen und ehrlichen Menschen mit Bildungs-, Arbeits- und Lebenserfahrung, alle mit Integrität und „Charakter“.
- Ehrlichkeit schließt „intellektuelle Ehrlichkeit“ mit ein. Fehler vertuschen ist letal.
- Erfolgreiches Risikomanagement ist mehrheitlich das Resultat aus den Kapazitäten, Fähigkeiten und Einstellungen der involvierten Personen: Menschen kreieren Kultur, Reputation und Marke einer Unternehmung.

# Der rote Faden

---

<b>I</b>	<b>Vom Glücksspiel zum modernen Risikobegriff</b>
<b>II</b>	<b>Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung</b>
<b>III</b>	<b>Die zwei Seiten einer Medaille: Geschäfts- und Risikostrategie</b>
<b>IV</b>	<b>Dumm gelaufen ... Notfallkonzept</b>
<b>V</b>	<b>Das Grundgesetz des Risikomanagements</b>
<b>VI</b>	<b>Die 12 Grundregeln des Risikomanagements</b>
<b>VII</b>	<b>Ein Blick in die Kristallkugel</b>

# MaRisk kompakt

---

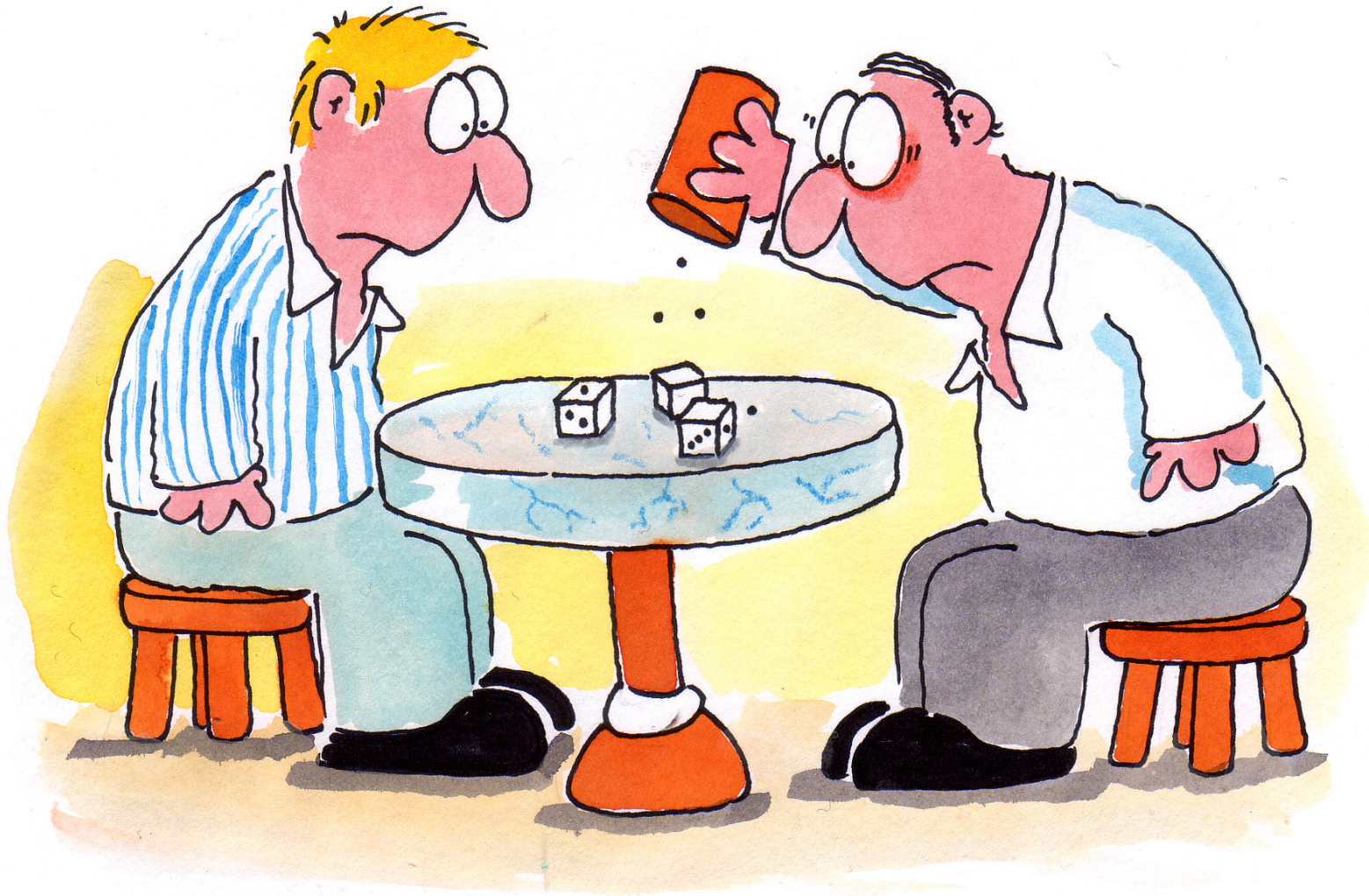
- **Ausbalancierte Risiko- und Chancenkultur aufbauen!**
- **Grundregeln unbedingt einhalten: Risikotragfähigkeit, Risiko-/ Ertragsrelation etc.**
- **Risikomanagement ist Kunst und Wissenschaft! Bauchgefühl und „gesunden Menschenverstand“ nicht ausschalten!**
- **Keine Elfenbeintürme mit theoretischen Modellen aufbauen!**
- **Fehler zulassen = aus Fehlern lernen!**
- **Kein Silodenken (siehe Struktur Basel II und Solvency II)**
- **Die Werkzeuge des Risikomanagements beherrschen (quantitative Methoden, Kreativitätsmethoden etc.), denn ...**

# ... die Gesetze des Spiels gelten auch weiterhin im Bank- und Versicherungsgeschäft!



# Fragen?

---







Frank Romeike  
RiskNET GmbH  
Risk Management Association e.V.  
Ernst-Sachs-Straße 13  
D-83080 Oberaudorf  
E-Mail: romeike@risknet.de  
Internet: www.risknet.de  
Tel: +49-8033-304638  
Fax: +49-8033-304797

Frank Romeike ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der RiskNET GmbH ([www.risknet.de](http://www.risknet.de)). RiskNET, gegründet 1998, ist das führende, deutschsprachige Kompetenz-Portal zum Thema Risk Management und Compliance. Außerdem ist er Chefredakteur (V.i.S.d.P.) der Zeitschrift "Risiko Manager" ([www.risiko-manager.com](http://www.risiko-manager.com)), die beim Bank-Verlag (Köln) erscheint. Außerdem ist Frank Romeike stv. Vorstandsvorsitzender der Risk Management Association e. V. (RMA).

Er coacht er seit mehr als zehn Jahren Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen rund um die Themengebiete Risiko-/Chancenmanagement und VBM. Zuvor war er Risikomanager bei der IBM Central Europe, wo er u. a. an der Implementierung des weltweiten Risikomanagement-Prozesses der IBM beteiligt war und mehrere internationale Projekte leitete. Er hat ein betriebswirtschaftliches Studium (u.a. mit Schwerpunkt Versicherungsmathematik) in Köln und Norwich/UK abgeschlossen. Im Anschluss hat er Politikwissenschaften, Psychologie und Philosophie studiert.

Er ist Mitglied in verschiedenen Fachverbänden und Autor zahlreicher Publikationen rund um den Themenkomplex Risk Management, Balanced Scorecard, VBM und Rating. Frank Romeike hat einen Lehrauftrag an der FHTW Berlin (Master of Business Administration and Engineering; Schwerpunkt: Innovatives Controlling, Risikomanagement), der Fachhochschule Coburg (MBA-Studiengang Versicherungsmanagement; Schwerpunkt: Risikomanagement in Versicherungsunternehmen) sowie der Fachhochschule Wiesbaden (Master of Arts in International Insurance; Schwerpunkt: Asset Liability Management).